Les 5 S et la communication, constats et effets

Marie-Reine Boudarel

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2185>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.2185](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2185)

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 1999

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Marie-Reine Boudarel, « Les 5 S et la communication, constats et effets », *Communication et organisation* [En ligne], 15 | 1999, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 10 décembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2185> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2185>

Ce document a été généré automatiquement le 10 décembre 2020.

© Presses universitaires de Bordeaux

Les 5 S et la communication, constats et effets

Marie-Reine Boudarel

- 1 Importée du Japon, la méthode 5 S consistant à remettre de l'ordre dans l'entreprise pour pouvoir repérer plus aisément les dysfonctionnements (Shingo, 1987) se classe parmi les outils d'amélioration de la qualité. Les initiales de cinq mots signifient : débarrasser, ranger, nettoyer, propreté personnelle, systématiser (Imai, 1989). L'étude de cinq P.M.E. de la région Rhône Alpes pendant une durée de deux ans, nous a permis de repérer les liens forts qui existent entre les 5 S et la communication externe et interne. S'appuyant sur la communication, les 5 S sont également un levier de communication. Instruments du management visuel, ils modifient le rapport de l'homme à son outil de travail, provoquent un changement dans sa vision du système global de l'entreprise et donnent naissance à une communication multimodale. Prétexte aux échanges avec les collègues, la hiérarchie et entre les services, ils aboutissent à une communication visuelle, trace de l'amélioration mais également expression kinesthésique par le nouveau rapport corporel avec le poste de travail. Mais l'outil 5 S pose quelques problèmes d'appropriation verbale. Touchant à la territorialité individuelle et à l'amélioration collective, cette démarche provoque des remises en question qui vont bien au-delà du simple rangement. Elle conduit l'individu à réfléchir à l'impact de ses attitudes sur le fonctionnement global de l'entreprise. Il s'agit en fait de remises en question profondes qu'il est nécessaire d'accompagner par une communication au quotidien. Après avoir explicité notre méthodologie d'observation, nous analyserons les deux types de communication qui ont accompagné les démarches observées. Nous évoquerons brièvement les freins culturels dus à l'origine japonaise de la méthode, avant d'aborder les cinq étapes de la démarche en rapportant, pour chacune d'entre elles, les observations que nous avons pu réaliser ainsi que leur lien très fort avec la communication.

Méthodologie d'observation

Méthode d'observation

- 2 Dans chacune des entreprises de notre corpus, nous avons pratiqué de la façon suivante :
- 3 – analyse de l'existant (recensement des éléments liés à la qualité, repérage des pratiques managériales),
- 4 – observation de la phase de mise en œuvre des 5 S,
- 5 – interview du dirigeant de l'entreprise, du responsable qualité lors du démarrage,
- 6 – observation des documents de formation,
- 7 – interviews d'opérateurs : au moment du lancement, lors des principales étapes,
- 8 – observation de l'évolution de l'entreprise : ateliers, bureaux,
- 9 Cette observation à caractère qualitatif, n'a pas la prétention d'être exhaustive. Cependant les éléments d'information recueillis nous semblent transférables dans d'autres structures désireuses de s'engager dans ces démarches.

Typologie des entreprises

Effectif	Contexte	Objectifs	Étapes	Après 5 S
50 Mécanique	Préalable à la certification	Utiliser 5 S Outil concret Mettre de l'ordre Améliorer Conditions de T	Démarche progressive Secteur après Secteur appui sur Volontaires	Lancement de la certification
50 Mécanique	Concomitant Démarche d'amélioration globale	Gagner de l'espace, ranger Rendre visible l'organisation	Pas de formalisation Directivité	En cours
80 Imprimerie	Entreprise certifiée depuis 6 ans,	Préoccupation commerciale Usine = vitrine	Démarche très planifiée, utilisation du nom 5 S Application de la méthode stricto sensus	Association du personnel très efficace
150 Mécanique	Parallèle à une démarche globale d'amélioration	Gagner de l'espace Donner des signes visibles de progrès	Création d'un événement et d'un challenge	Démarche quelque peu abandonnée
700 Fabrication de machines-outils	Premier pas vers la TPM	Améliorer le confort de travail et diminuer les pannes machines	Poste après poste	En cours

Modèles d'introduction des 5 S

- 10 Deux méthodes d'introduction se font jour. Elles sont accompagnées de démarches et d'outils de communication très diversifiés. Dans le premier cas, que nous appelons « pas à pas », les 5 S ont été introduits sur le mode participatif, l'objectif en a été défini et ils ont

été déroulés dans l'entreprise en suivant une méthodologie de gestion de projet planifiée et structurée. Dans le deuxième cas, que nous appelons « faire sans dire » l'outil n'a pas été explicité. Les actions de type 5 S se sont déroulées sans objectif préétabli et sans véritable stratégie collective.

Une démarche pas à pas	Faire sans dire
1. Réflexion stratégique	1. Décision du responsable qualité
2. Affirmation - explication de la méthode	2. Actions
3. Construction d'un plan d'action	3. Absence de formation
4. Formation - action	4. Absence de nouveaux repères
5. Constitution des équipes et d'un planning	5. Interruption après la première phase
6. Mise en place des améliorations	6. Questions - jugements de valeurs négatives
7. Succession des phases	7. Hésitations
8. Généralisation	8. Tentative de relance des 5 S

- 11 Par-delà ces deux modes d'introduction des 5 S un certain nombre de constats peuvent être établis. Le bilan que nous pouvons dresser de cette expérimentation s'appuie sur chacune des entreprises de notre corpus et fait état de réticences qui ont été émises aussi bien dans les unes que dans les autres quel qu'ait été le mode d'introduction choisi. Nous verrons phase par phase quelle est la nature des freins opposés aux 5 S et comment la communication peut contribuer à les éliminer.

La difficulté d'appropriation due au nom de l'outil

- 12 L'utilisation même du terme 5 S nécessite une communication explicative. L'origine japonaise et la difficulté de traduction des initiales 5 S conduisent à des circonvolutions de langage qui tentent de gommer cette origine étrangère. Parfois les 5 S sont appliqués sans être nommés, ce qui fait qu'on ne sait pas de quoi on parle. Pour lever ce frein d'ordre sémantique, il convient donc, avant tout lancement de la méthode 5 S de s'interroger sur le nom qui sera donné au « chantier ». Quelle peut être en effet la réalité de ce qui n'est pas nommé ? Cette phase d'appropriation préalable doit tenir compte de la mentalité de l'entreprise. Il est donc nécessaire d'anticiper sur les réactions futures par rapport à une méthode nouvelle en veillant à ce que son appellation ne constitue pas elle-même le premier frein à son appropriation. Le rôle explicatif du responsable qualité est donc essentiel à ce moment-là. Il lui incombe de présenter les objectifs précis et les moyens à mettre en œuvre ainsi que le terme générique choisi par l'entreprise pour la méthode.
- 13 Au-delà du mot, certaines différences culturelles entre la France et le Japon nous semblent de nature à générer la difficulté d'application *stricto sensu* de la méthode. Au pays du Soleil Levant en effet, la notion de rangement est vitale. L'exiguïté du territoire, l'utilisation du moindre espace disponible concerne chacun personnellement et professionnellement. Ranger, ne pas s'encombrer est donc facile à mettre en œuvre dans une entreprise dans la mesure où les individus le font naturellement au quotidien. Par ailleurs, l'influence des traditions zen privilégie l'austérité et la vacuité, ceci renvoyant

plutôt à l'inconscient collectif. Dans le même ordre d'idées, le rapport à la propreté personnelle est également différent. Au Japon, chacun balaye devant sa porte, participant ainsi individuellement au bien-être collectif, les odeurs corporelles sont bannies. Des ablutions précèdent l'entrée sur les tatamis. Dans les pratiques religieuses, les japonais shintoïstes se purifient par l'eau avant d'entrer dans un temple, alors que dans nos traditions chrétiennes, le corps (sujet tabou) pénètre sale dans un lieu saint et en sort purifié. Culturellement, le rapport à l'espace et le rapport à la propreté sont par essence très différents. Ce qui peut expliquer la difficulté de transposition de cette méthode. Il convient donc d'expliquer les différences, de trouver un sens aux 5 S pour que les individus s'y associent.

- 14 Dans les entreprises de notre corpus, le but commun affiché par les directions lors du lancement des 5 S était subdivisé en deux sous-objectifs : rendre visible la qualité en externe comme en interne et diminuer les coûts dus aux pertes de temps inutiles. Il s'agissait donc de modifier l'espace de travail collectif, de reconfigurer et de rationaliser en particulier les espaces de rangement, mais il s'agissait également d'améliorer les espaces de travail personnels pour rendre visibles les flux d'information. Ces éléments doivent être explicités clairement pour que l'outil ne soit pas interprété comme une lubie passagère.

Première étape : SEIRI = DEBARRASSER

- 15 Lors de cette phase, la communication aide à la distanciation, l'outil facile à utiliser dans ce cas est la photographie, instrument de la communication visuelle.

Les freins au tri

- 16 Trier suppose la capacité à dégager l'essentiel du superflu, impose la projection dans le futur dans la mesure où il est nécessaire d'évacuer ce qui ne sera plus utilisé. Il s'agit d'une objectivation du réel à un instant T, une sorte d'arrêt sur image, qui consiste à faire le bilan, à déceler l'utile de l'inutile. Cette phase concerne à la fois des zones individuelles, comme le poste de travail et des zones collectives, où se sont accumulés des éléments devenus obsolètes. Cette prise de conscience est nouvelle dans des entreprises peu soucieuses d'ordre, de rangement et d'esthétique environnementale. Pour qu'elle s'enclenche correctement, les personnels doivent admettre la nécessité d'abandonner certains objets inutiles à leur travail quotidien mais demeurant chargés d'affectivité. Des secrets se sont développés (Ervin Goffman, 1983), ils peuvent être inviolables, stratégiques ou secrets d'initiés. Vouloir les mettre à nu en débarrassant introduit des dévoilements et une recherche de transparence qui anéantit les tactiques de contournement hiérarchique. Il s'agit d'une intrusion dans le monde personnel. Il est donc opportun de l'accompagner par des actions veillant à ménager les susceptibilités, la communication rassurante à des conséquences positives lors de cette étape ; elle est meilleure si elle associe la hiérarchie en recréant une confiance souvent perdue.

Les deuils nécessaires

- 17 Jeter constitue le premier passage à l'action et introduit dans le changement la phase de deuil nécessaire. L'individu ne peut négocier favorablement un changement que lorsqu'il

a fait le deuil d'une situation antérieure (Kübler Ross, 1985). Jeter consiste à accepter que le passé ne se reproduira pas. Il s'agit bien d'un deuil. À cette étape, il convient également de savoir où vont être entreposés des objets dont on n'a pas l'utilité sur le poste de travail mais qui peuvent être utiles à d'autres. D'individuel, le problème devient collectif et global et concerne l'ensemble de l'entreprise. Le réaménagement des espaces communs est remis en question. Des éléments d'ordre psychosociologique interviennent à ce moment-là. Le degré de confiance dans le personnel d'entretien, par exemple, facilitera le déplacement d'outils qui jusqu'à présent étaient thésaurisés sur le poste de travail « au cas où ». Les 5S révèlent des dysfonctionnements dans la mesure où ils mettent en évidence les carences de certains services. Lorsque les opérateurs stockent sur les postes de travail des pièces de réapprovisionnement, c'est parfois pour contourner carences ou lenteurs du service achat. À ce niveau les 5S, lancés au début d'une démarche d'amélioration peuvent être utiles au diagnostic.

- 18 Le fait de jeter des objets les fait ressurgir à la mémoire. C'est au moment où ils réapparaissent qu'ils deviennent comme par hasard subitement indispensables, alors qu'ils étaient passés dans l'oubli. C'est l'heure des regrets qui remet en question toute la phase de débarras. Par ailleurs cette phase est également considérée comme un gaspillage. Jeter « ce qui pourrait servir » est anormal.
- 19 Le tri réalisé par les opérateurs eux-mêmes permet d'extérioriser le changement, de le vivre physiquement et de témoigner devant les autres de sa capacité à évoluer. Cette étape est la plus douloureuse car elle touche à la territorialité de l'individu (Hall, 1978). L'espace « protégé » de l'individu devient l'espace de tous. Dans une certaine mesure, le désordre protège d'une intrusion potentielle puisque l'intrus éventuel est assuré de ne rien trouver.

La place de la communication

- 20 Une communication rassurante est efficace. Elle passe par l'argumentation, c'est le moment idéal pour « faire entrer le client dans l'entreprise » en soulignant la nécessité que l'entreprise devienne vitrine de ses savoir faire et ne témoigne pas de laisser aller. Utiliser la force de l'exemplarité en démarrant par une zone bien déterminée, contribue à montrer à l'ensemble que les changements sont possibles sans trop de dommages.
- 21 Pour que les salariés deviennent acteurs de leur propre changement, il paraît souhaitable qu'ils prennent conscience eux-mêmes de la nécessité de changer (Crozier, 1981). Au démarrage, les photographies, outils de la communication visuelle, peuvent aider, mais elles sont à utiliser avec explications et précautions. Elles génèrent une prise de conscience distanciée. Le simple fait de voir sur un tableau l'état des lieux provoque une analyse de la part de l'opérateur, fonctionne presque comme un électrochoc et suscite des volontés de rangement. L'individu se place sous son propre regard. Cela a des effets psychologiques et culturels. Toute photographie tire sa force de ce qu'elle est une trace de la réalité qu'elle illustre. Ce n'est pas une injonction de la part d'un supérieur hiérarchique qui pourrait être considérée comme une interprétation personnelle. C'est une objectivation d'un état de fait. Mais il s'agit d'une pratique qui peut être considérée comme une violation de l'espace privé. Le poste de travail, pour peu qu'il soit totalement individualisé est un espace affectif chargé d'illustrations, de photographies familiales ou autres, objectiver le poste de travail lors du démarrage des 5S consiste à s'introduire dans la bulle de chacun.

- 22 La photographie n'est cependant pas toujours utilisée lors de la première phase des 5 S. La réticence qui s'exerce par rapport à cet outil relève de la censure. C'est comme si ce qui est à montrer était trop laid pour être gardé en mémoire. En outre les personnels ne comprennent pas pourquoi subitement l'entreprise devient un objet à photographier. Ceci semble logique car dans la vie quotidienne de la plupart des individus, photographier est la matérialisation d'un événement agréable, festif, ou le désir de se mémoriser des sites considérés comme esthétiques. Le lieu de travail entre peu dans ces catégories.
- 23 Photographier des postes de travail salissants et plutôt inesthétiques paraît donc incongru. Cette théâtralisation de l'espace de travail n'est pas toujours bien vécue. Au lieu d'être ressentie comme une action relevant de la traçabilité, elle est vécue comme un acte de voyeurisme. L'utilisation de la photographie, nous paraît pertinente si elle est explicitée soigneusement et présentée comme un outil permettant la mesure de l'efficacité de l'action. Prendre des clichés préalablement conduira ultérieurement à mesurer l'évolution et montrera que les efforts n'ont pas été inutiles.

Deuxième étape : SEITON = RANGER

Les freins au rangement

- 24 L'opérateur dans les entreprises de notre corpus est proche de l'artisan et de ce fait il est davantage concentré sur sa tâche plutôt que sur la finalité client, (Baudrillard, 1988), il lui apparaît donc superficiel de passer des heures à réaménager les espaces de travail, alors que ce qui compte pour lui c'est davantage la « belle ouvrage » qu'il accomplit au quotidien.
- 25 La phase de rangement nécessite une analyse des pratiques, particulièrement « ce que je fais » et « comment je le fais ». « La sphère de l'intimité, à protéger des regards, est d'autant plus large qu'il y a désordre » (Jean Claude Kaufmann, 1997). Ce qu'il applique aux tâches ménagères, est transposable à l'entreprise dans laquelle l'individu reconstitue son monde. Cette étape ne peut réussir que si les personnels décident eux-mêmes de ce qu'ils veulent ranger et s'ils participent eux-mêmes au réaménagement des postes de travail. L'ensemble des gestes quotidiens sont des « trajets familiers » (Kaufmann) que l'individu répète et construit jusqu'à ce qu'ils fassent partie intégrante de lui-même. Perturber de l'extérieur ces habitudes ne peut que soulever tollés de protestation. Chaque individu a sa manière d'habiter son poste de travail. Ceci instaure une sorte de fiabilité dans les situations. De manière ritualisée, chaque objet a sa place en liaison avec la gestuelle de celui qui s'en sert. L'espace de travail est un « lieu pratiqué » (de Certeau, 1990). Ranger son espace de travail conduit à parler à propos de son espace, cette verbalisation introduit une distanciation qui n'est pas toujours aisée.
- 26 Ce qui se passe au niveau de l'individu se double d'une réflexion collective sur l'organisation de l'entreprise. En effet, il ne s'agit pas d'encombrer les autres services sous prétexte de ranger son propre poste de travail. Passer de l'individuel au collectif, avoir une réflexion globale impliquant la somme des personnes concernées permet d'avancer dans le sens du rangement de l'ensemble de l'entreprise. Dans cette phase, l'individu doit accepter le fait que son poste de travail soit le signe de l'organisation globale. Cette phase conduit à passer de l'individu au système. L'individu concerné doit analyser sa propre ergonomie pour trouver les emplacements optimaux pour les outils dont il se sert. Il se met donc à réfléchir sur sa gestuelle et sur sa propre façon de

travailler. Il doit en même temps tenir compte des autres surtout si le même poste de travail est partagé. Il est nécessaire de trouver des solutions pratiques pour tous. De nouveaux besoins surgissent, d'un seul coup les uns réclament des outils, des boîtes, des balais, des chiffons etc. Les propositions affluent, il est opportun de les prendre en compte et de les rendre cohérentes les unes par rapport aux autres pour la lisibilité globale. Elles nous sont apparues comme des compensations exigées en récompense du sacrifice de la première phase. C'est un peu comme si les personnels prenaient une revanche en réclamant pour le prix de ce qu'ils ont jeté un cadeau en retour.

La place de la communication

- 27 À ce niveau-là la communication doit être une mise en relation des individus entre eux. La place de l'animation est forte, mais elle doit également réguler les suggestions pour les rendre cohérentes entre elles. Il sera peut-être nécessaire à ce moment-là d'arbitrer des conflits. Nous en avons observé peu lors du lancement des 5 S, ceux qui sont apparus relevaient de la territorialité des individus. Réguler des volumes attribués à chacun peut passer par de nécessaires arbitrages.
- 28 L'écoute et la prise en compte des suggestions permet de trouver de nouveaux repères. Ceux-ci peuvent être visuels. Dans trois entreprises de notre corpus, les personnels ont été associés à la lisibilité des postes de travail. En groupe, ils ont réfléchi aux emplacements les plus appropriés pour les objets, ensuite, ils ont proposé des couleurs symboles pour les outils, des codifications pour les produits d'entretien demeurant au poste de travail. Cette association leur a permis de s'approprier l'évolution et d'y prendre part activement, ce qui a facilité la mise en œuvre des 5 S. Les 5 S ont pour conséquence de clarifier visuellement l'entreprise, ils participent ainsi efficacement à ce que Michel Greif appelle le management visuel. (Greif, 1998).

Troisième étape : SEISO = NETTOYER

Les constats

- 29 Il s'agit là de faire son deuil de la saleté souvent considérée comme fatale, d'agir pour conserver la propreté des postes de travail. La saleté protège, elle empêche de déceler certaines anomalies parce qu'elle les dissimule. En même temps, elle rend inopérantes certaines actions d'amélioration dans la mesure où l'état de crasse des machines et des lieux diminue la visibilité des améliorations dues aux 5 S. Frein à la maintenance, elle rend indécélables certaines fuites de machines par exemple. Repeindre machines et sols s'avère indispensable dans certains cas, pour repartir à zéro. C'est le signe ostentatoire de l'amélioration.
- 30 Un des freins majeurs rencontrés lors de cette étape est l'affirmation du manque de temps. Les personnels considèrent qu'ils ne sont pas rémunérés pour nettoyer leur outil de travail, cela n'entre pas dans leurs attributions. Dans une des entreprises de notre corpus, des réclamations de rémunérations complémentaires ont été formulées à ce moment-là.
- 31 Par ailleurs, le nettoyage apparaît comme un attribut féminin pour la plupart des opérateurs observés. Il leur est difficile de changer de rôle momentanément et de se transformer « en femme de ménage ».

- 32 La peur de la transparence freine également. En effet, un poste de travail bien rangé augmente la visibilité. Cette transparence devient exigence de qualité, elle met à nu l'opérateur qui se trouve ainsi sous le regard de ses collègues et de ses supérieurs. Cette situation n'est pas facile à gérer. Elle élève le niveau d'exigence. Lorsque les postes de travail sont partagés, une régulation par le conflit intervient parfois. Si l'un des occupants du poste néglige l'ordre, le collègue qui lui succède a tôt fait de se plaindre de lui. Les opérateurs deviennent ainsi arbitres sans passer par la hiérarchie. Nous avons ainsi observé des changements de poste au cours desquels les recommandations de propreté étaient passées directement par les opérateurs eux-mêmes.

La place de la communication

- 33 Il est opportun qu'elle minimise les temps nécessaires au nettoyage, qu'elle agisse sur la direction de l'entreprise pour que ces temps soient pris en compte dans la durée du travail. Son rôle de stimulation est indispensable à cette étape. Elle est plus efficace également si elle valorise les progrès. Expliquer la nécessité de cette phase en s'appuyant sur le client, paraît un bon argument. Les salariés sont assez sensibles à l'image donnée par l'entreprise à ses visiteurs.
- 34 Une fois le nettoyage terminé, maintenir l'existant correct est facilité par la photographie du nouvel existant. C'est elle qui, affichée sur le poste de travail, constitue le référentiel et sert de garde fou dès qu'une dérive se fait sentir. C'est un témoignage du progrès. Le poste de travail devient signe extérieur de propreté. Il est le révélateur de l'individu qui l'occupe. « C'est la vitrine de ce que je suis », nous a affirmé un opérateur. Il s'agit par là de garder la trace visuelle de « ce que je fais ».

Quatrième étape : SEIKETSU = PROPRETÉ PERSONNELLE

Une étape souvent annulée

- 35 Cette étape (Imai, 1989) est souvent transformée, la notion de propreté individuelle est peu utilisée, comme s'il s'agissait d'une offense au personnel. Il s'agit bien pourtant de la traçabilité de l'individu. La capacité à garder propre son poste de travail étant une émanation de sa propre propreté mais également de sa structuration mentale. Le poste de travail est la trace de l'organisation personnelle de celui qui l'occupe. Cette phase de propreté personnelle nous conduit à une réflexion sur les notions de propre et de sale. Dans l'inconscient collectif des entreprises de notre corpus se profilent des souvenirs se rapportant à un passé minier. Culturellement, le noir est révélateur du travail. Les mains sales sont celles qui travaillent, elles sont l'outil de la classe sociale par opposition aux cols blancs. Ceci nous semble surtout vrai pour les plus de quarante ans, les jeunes ayant une autre approche et préférant ne pas se salir les mains. Dans l'entreprise située en zone rurale, la notion de mains sales renvoie au terrestre, au terroir. Il n'y a donc aucune raison de condamner la saleté, parce que c'est elle qui nourrit. Quelque part le sale est sublimé. Paradoxalement, il est considéré comme honteux comme en témoigne les hésitations gestuelles lorsque l'on s'approche d'un opérateur pour lui serrer la main, mais dans son monde, il est habituel.

- 36 Par ailleurs, dans les entreprises de mécanique, l'eau est bannie, car elle est porteuse de rouille, elle génère l'oxydation. Le nettoyage des ateliers ou des machines doit être réalisé avec des produits spécifiques. Les occasions de se laver les mains sont donc rares. Dans l'imprimerie, il en est de même, cette fois avec les ancrés. Le nettoyage nécessite l'utilisation de produits dangereux qui peuvent provoquer des allergies, qui sont inflammables etc. Leur stockage sur le poste de travail doit être repéré et il est indispensable qu'une sensibilisation ait lieu quant à leur utilisation.
- 37 Quant aux vêtements, ils sont dans la plupart des cas dans un état repoussant. Ils sont surtout là pour protéger l'individu. Leur dimension esthétique passe à l'arrière-plan au delà de la praticité, ce qui se conçoit aisément. Leur entretien laisse souvent à désirer.
- 38 Cette étape a été biffée par quatre des entreprises de notre cible. Seuls les dirigeants de l'imprimerie envisagent de mettre en place un nettoyage systématique des vêtements de travail par une société extérieure. Si ce problème n'est pas abordé, c'est peut-être parce qu'il n'est pas considéré comme essentiel, mais ce peut être également parce qu'il touche au tabou du corporel. Enjoindre les personnels à nettoyer leurs vêtements plus souvent est considéré comme une offense.

La place de la communication

- 39 Si l'entreprise choisit d'appliquer la méthodologie 5 S dans son intégralité, il est nécessaire qu'une communication naisse à propos de la propreté personnelle. Elle peut être aidée par un nettoyage régulier des vêtements de travail, par un travail collectif avec le comité d'hygiène et sécurité. Il est nécessaire lors de cette phase d'être très attentif à ce qui pourrait être considéré comme du mépris des « cols bleus ».
- 40 L'avènement des préoccupations environnementales, le souci d'hygiénisme qui point dans les mentalités va sans doute modifier dans les prochaines années le rapport à la notion de propre et de sale. L'évolution de la propreté dans la partie garage des concessions automobiles ces dernières années montre par exemple qu'il est possible d'être propre tout en ayant un travail salissant.

Cinquième étape : SHITSUKE = SYSTÉMATISER

Le constat

- 41 Cette étape consiste à faire entrer dans le quotidien les aspects rigoureux des 5 S. Le réaménagement des postes de travail consécutif aux 5 S modifie les habitudes gestuelles. Cette rupture avec les repères anciens provoque des perturbations. Les automatismes antérieurs ne s'oublient pas facilement. Le risque de retour au passé est donc important. Pour l'éviter, il paraît indispensable de faire disparaître tout ce qui se rattache aux habitudes. Au delà de la gestuelle, la systématisation des 5 S introduit un nouvel état d'esprit qui consiste à passer d'une attitude laxiste et négligente à une attitude rigoureuse. Les dérives surviennent rapidement.

La place de la communication

- 42 Elle doit se faire encourageante. La mise en place de procédures peut-être l'occasion de trouver collectivement des moyens rapides de systématisation. C'est l'outil qui montre aux personnels que le remue-ménage qui a précédé n'est pas un simple feu de paille et que ses effets doivent perdurer.
- 43 Une des entreprises de notre corpus a introduit un challenge de propreté. Il consiste en une évaluation hebdomadaire par les opérateurs à tour de rôle de la propreté globale des ateliers. Ils doivent signaler tout manquement, ce dernier étant corrigé immédiatement. Ce système incite tout le monde à la vigilance.
- 44 L'affichage sur le poste de travail de l'évaluation 5 S, accompagné de pastilles de couleurs indiquant les éléments positifs et négatifs permet de créer une sorte de baromètre visuel qui aide à la systématisation.
- 45 Si la systématisation des 5 S est difficile, c'est parce qu'il s'agit d'un engagement qui rendra visibles tous les manquements. La place de la formation est prépondérante lors de cette étape. Elle aide en effet à repréciser des modes de fonctionnement nouveaux. Permettre aux opérateurs d'être les auteurs de la systématisation est également un moyen efficace. Ceci passe par la rédaction commune de check-lists par exemple. Les personnels respecteront plus facilement ce qu'ils ont construit.

Conclusion

- 46 L'introduction des 5 S permet d'utiliser tous les registres de la communication, mais il nous semble par dessus tout qu'elle donne naissance à l'expression des individus dans la mesure où leur poste de travail, leur service et par-delà l'ensemble de l'entreprise témoigne de la qualité de leur rigueur.
- 47 Ceci ne manque pas d'effet sur la communication globale de l'entreprise. En externe, les 5 S contribuent à l'amélioration de l'image car les abords (zones de stockage par exemple) paraissent moins à l'abandon. En interne, lorsque visiteurs et auditeurs traversent l'entreprise, ils rendent visibles les efforts liés à la qualité. Cet outil concourt également à une clarification des flux et de l'organisation.
- 48 Les deux premières phases sont les plus difficiles selon les observations que nous avons pu réaliser. Il semble qu'ensuite, les phases suivantes s'enclenchent plus aisément peut-être parce que les salariés ont compris que l'évolution était inéluctable. En ce qui concerne la dernière phase, le recul que nous pouvons avoir est sans doute insuffisant. Il sera intéressant de retourner dans ces entreprises dans un ou deux ans pour voir si les 5 S n'ont pas fait place à un nouveau laisser aller.
- 49 Cet outil développe la « citoyenneté » dans l'entreprise. Les salariés respectent davantage les lieux publics de l'entreprise : coin repas, toilettes, vestiaires et apprennent à se respecter mutuellement. Leur sentiment d'appartenance augmente dans la mesure où ils sont eux-mêmes les artisans du mieux-être collectif. Il s'agit d'une démarche qui montre concrètement comment le travail de l'individu s'intègre dans le système global. Elle montre l'intégration du moi dans le tout et illustre l'importance de la contribution de chacun.

- 50 Les 5 S ont, à nos yeux le mérite d'engager l'ensemble de l'entreprise dans une dynamique d'amélioration qui pourra servir de levier de changement lors de la mise en place d'autres outils qualité. Instrument de visualisation, il rend visibles et lisibles les efforts de chacun, ce qui est une source de valorisation des individus.
-

BIBLIOGRAPHIE

- BAUDRILLARD Jean, *Le miroir de la production*, Éditions Galilée, 1985.
- BOURDIEU Pierre, *Le sens pratique*, France, Les Éditions de Minuit, 1980.
- CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, coll. Le point, 1981.
- CRUELLAS Philippe, *Réinventer l'entreprise de l'intérieur*, Saint Jean de Braye, Esf. 1994.
- DE CERTEAU Michel, *L'invention du quotidien*, France, Gallimard, Folio, 1990.
- GOFFMAN Erving, *La mise en scène de la vie quotidienne*, Paris, Les Éditions de Minuit. 1983.
- GOSSE Martine, *Techniques psychosociales et ressources humaines*, Paris, Éditions d'Organisation, coll. Université, 1992.
- GREIF Michel, *L'usine s'affiche*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1998.
- HABERMAS Jurgen, *Connaissance et intérêt*, Tel. Gallimard, 1991.
- HALL Edward. T., *La dimension cachée*, Seuil, Points, Essais. 1978.
- IMAI Mazaaki, *Kaizen, la clé de la compétitivité japonaise*, Paris, Eyrolles, 1989.
- KAUFMANN Jean-Claude, *Le cœur à l'ouvrage*, France, Nathan coll., Essais et Recherches, 1997.
- KUBLER-ROSS Elizabeth, *La mort dernière étape de la croissance*, Monaco, Éditions du Rocher, 1985.
- LENHARDT Vincent, *Les responsables porteurs de sens*, Paris, Insep Éditions, 1995.
- PIMOR Yves, *TPM, la maintenance productive pour produire juste à temps*, France, Masson, 1990.
- SHINGO Shicheo, *Le système SMED, une révolution en gestion de production*, Paris, Éditions d'Organisation, 1987.

RÉSUMÉS

L'observation de la démarche 5 S dans 5 P.M.E de la région Rhône Alpes montre que cette méthode importée du Japon se heurte à quelques freins culturels. Les 5 S modifient le rapport de l'individu à son poste de travail et par-delà à la globalité de l'entreprise. La place de la communication est indéniable dans la réussite du projet. Elle doit tour à tour expliquer, animer, stimuler, rassurer, rendre cohérentes les suggestions et perpétuellement encourager pour que les 5 S deviennent systématiques. À ce prix, cet outil de la Qualité peut devenir un instrument du management visuel. Les 5 S associent les acteurs de l'entreprise. À travers des modifications

apparemment minimes de leurs comportements, ils posent ainsi les pierres d'une amélioration plus globale.

Observing the 5 S procedure in five small and medium-sized companies in the Rhône Alpes region shows that this method imported from Japan comes against few cultural brakes. The 5 S modify the relationship of the individual to his workstation and beyond that to the overall survey of the firm. The position of communication is undeniable in the success of the project. It has in turn explain, to lead, to stimulate, to reassure, to make the suggestions coherent and constantly encourage so that the 5 S become systematic. At this price, that Quality tool may become a visual management instrument. The 5 S include the actors of the firm. Through some apparently minor changes in their comportments, they lay in this way the stones for a more global improvement.

INDEX

Mots-clés : 5 S instruments de communication multimodale

AUTEUR

MARIE-REINE BOUDAREL

Marie-Reine Boudarel est maître de Conférences en sciences de l'information et de la communication à l'Université Jean Monnet, Saint Étienne, IUT de Roanne (LASPI). Ses activités de recherche la conduisent depuis quelque dix ans à se préoccuper des liens existant entre la communication et la qualité. Elle analyse particulièrement comment la communication peut être un vecteur de changement décisif lors de la mise en place de démarches d'amélioration, éléments qui sont utiles à la définition managériale du responsable qualité. Elle participe activement au réseau Rufereq (Réseau des Universitaires Français pour l'Enseignement et la Recherche en Qualité).