

Le 5S Amélioré, la clé Qualité

Trois facteurs différenciant sont en lice aujourd'hui pour que l'industrie agroalimentaire stimule ses méthodes de production actuelles :

→ **Amélioration de la propreté et mise en place de règles d'hygiène stricte ;**

→ **Standardisation des processus ;**

→ **Amélioration des conditions de travail.**

Un expert en Lean Manufacturing et en Kaizen (amélioration continue) donne ici, grâce à des témoignages d'industriels de l'agroalimentaire, un panorama des outils efficaces.



Propreté : un critère de sélection

Christian DANIEL¹, consultant en Lean Manufacturing, est intervenu dans plusieurs entreprises de l'industrie agroalimentaire. Il a ainsi développé une démarche « 5S Amélioré », à savoir, qui englobe plusieurs outils d'optimisation des procédés afin de faire intervenir tous les employés dans le projet. « Créer une dynamique de groupe, assure-t-il, permet de trouver ensemble les bonnes solutions. » Dans l'une de ces sociétés, cette démarche a permis de réduire la surface d'utilisation du sol de 40%. Un gain d'espace qui facilite le nettoyage et la maîtrise des locaux.

Le 5S² est un outil du Lean Manufacturing (littéralement, « production allégée ») et une démarche d'amélioration de l'état des locaux. Après que le LCR³ a été créé pour surveiller l'usage des emballages à destination des produits alimentaires, les entreprises sont soumises à une réglementation de plus en plus stricte. La mise en place d'un déploiement « 5S Amélioré » et d'une organisation drastique des locaux est le choix de nombreuses entreprises. Déjà, en 2004, le magazine *RIA* rédigeait un article sur le sujet⁴. De grandes entreprises agroalimentaires comme BONDUELLE, CADBURY ou encore LA MAISON DU CAFE s'expriment sur la mise en place de cette démarche, qui implique le personnel tout entier. « Ce

projet a permis de donner une crédibilité à la démarche qualité et d'impliquer l'ensemble du personnel dans une dynamique d'amélioration continue », renchérit Sandrine DURAND⁵. La chasse aux Muda (défauts, gaspillages), méthode inspirée du modèle Toyota, est le premier pas dans le monde du Kaizen.

*L'Usine Nouvelle*⁶ a effectué en juin 2006 une analyse de l'emploi du Lean et du Kaizen dans l'industrie agroalimentaire. Selon le magazine, elle se démarque par la performance de sa démarche qualité. Christian DANIEL, fondateur du Cabinet Lean Key, a une vision globale des marchés, et a choisi d'opter pour une action sur-mesure avec chacun de ses clients. La démarche Lean, en effet, est adaptable à tout type d'entreprise. Dans l'industrie agroalimentaire, le projet qu'il a mis en place a contribué à donner une meilleure image d'un atelier désorganisé, désordonné et malpropre. Le projet d'amélioration continue qui s'est mis en place, avec le « 5S Amélioré », a permis de développer un maintien constant de la propreté et de l'organisation des postes de travail.

Standardisation des processus pour une cohérence entre opérateurs et machines

Le challenge des entreprises aujourd'hui est de parvenir à être plus réactif, et de se positionner au niveau du facteur service pour le client. Comme l'affirme le magazine *RIA*⁷, « le niveau de production d'une ligne est souvent très inférieur à sa production théorique. » Pourquoi ? Parce que les opérateurs et les machines ne sont pas animés d'une même cohérence. C'est en optimisant la productivité individuelle et humaine que l'on parvient à stopper les processus de surproduction, de stock. Dans l'industrie agroalimentaire, LEAN KEY a pourtant réussi, dans l'un de ses chantiers à réduire les temps de changement de format de 50%. En effet, le « 5S amélioré » fait partie d'une démarche sur-mesure qui s'adapte aux clients et permet d'intégrer des actions d'amélioration, comme le SMED⁸, la démarche qualité, les gains de surface, l'optimisation de la productivité. De quoi décupler sa démarche



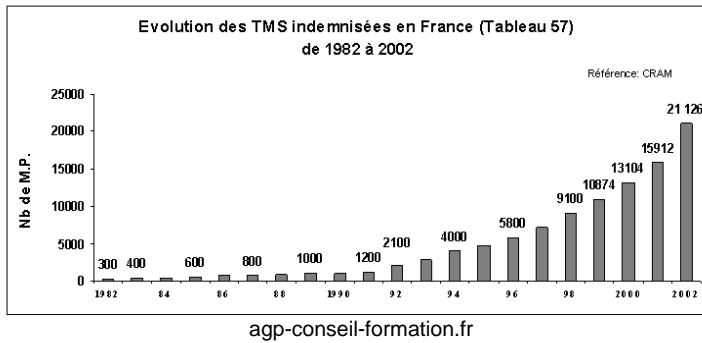
www.ecdc.co.za

1 De la société de conseil LEAN KEY basée à Paris. Voir www.lean-key.com.
2 Seiri (ranger), Seiton (ordonner), Seiso (nettoyer), Seiketsu (standardiser), Shikutsu (progresser)
3 Laboratoire européen pour les matériaux en contact avec les aliments
4 *RIA* n° 652 Décembre 2004
5 Directrice de l'usine MAISON DU CAFE d'Andrézieux (Loire)
6 *L'Usine Nouvelle* n°3016 du 29-06-2006
7 *RIA* n° 652 Décembre 2004
8 Single Minute Exchange of Dye

d'amélioration avec un investissement modéré.

Chez BONDUELLE, on note 20% de gains au niveau de la production. En optimisant les process par une standardisation réfléchie et en réduisant les gaspillages, on obtient une production maîtrisée. Le Kaizen implique de revoir constamment ses process, afin d'éliminer tout défaut dans la démarche de production.

Pierre-François ESCRIEUT-PINELLI⁹, qui expérimente le Kaizen dans ses locaux depuis presque six ans, explique dans une lettre d'information¹⁰ du CCSO¹¹ que l'engagement est exigeant en terme de temps consacré, mais que « le retour sur investissement est quasiment immédiat ».



Optimisation des conditions de travail

Les mauvaises conditions de travail entraînent une recrudescence des TMS (Troubles Musculo-Squelettiques). A l'heure actuelle, elles représentent 2/3 des maladies professionnelles indemnisées en France. Plusieurs facteurs favorisent la survenue des TMS : les facteurs biomécaniques, les facteurs psychosociaux et le stress, ainsi que les facteurs organisationnels. Ces derniers sont ceux que le Lean Manufacturing peut parvenir à réduire. Dans nombre de sociétés, comme le prouve LEAN KEY, le « 5S Amélioré » a permis de diviser par deux la pénibilité du travail, en alliant correctement automatisation et travail manuel.

Parce que, d'après le CCHST¹², les tensions musculaires et la mauvaise configuration des postes de travail entraînent, à court comme à long terme, d'inévitables TMS, la standardisation des process de production et l'évolution vers une plus grande polyvalence des opérateurs serait la solution. Par ailleurs, l'ajout simultané de machines perfectionnées soulage et soutient l'opérateur pour lui permettre de repenser l'organisation de son espace de travail. « L'élimination des tâches inutiles grâce au Lean Manufacturing permettra, à court comme à long terme, de réduire considérablement les risques de TMS l'avenir, » conclut Christian DANIEL.

9 Superviseur de la production de film soufflé et coordinateur qualité chez TETRA PAK Suisse

10 *Bulletin du CCSO (Commission de Coordination Suisse Occidentale)* n°79 Octobre - Novembre 2006

11 Réseau de la Suisse Romande qui promeut les PME et les accompagne dans des projets d'optimisation et d'innovation

12 Centre Canadien d'Hygiène et de Sécurité au Travail