

Méthode 5S en agroalimentaire Une alliée efficace de l'ISO 22000

Vous avez probablement entendu parler des 5S. Associée aux notions de **rangement, ordre et propreté** cette méthode nous est venue du Japon dans les années 80, accompagnée de quelques autres **méthodes d'optimisation** (SMED, Kanban, TPM...) réputées être à l'origine du succès Nippon. Même si la méthode 5S était initialement un héritage de l'effort de guerre américain dans les années 40 ce sont ces cinq lettres imposées par les Japonais qui définissent aujourd'hui la méthode : **Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke**.

L'exercice de mémorisation trouvant vite ses limites, outre la traduction littérale une traduction « utile » est proposée¹ :

- ▶ **S**upprimer (l'inutile)
- ▶ **S**ituer (les choses)
- ▶ (Faire) **S**cintiller
- ▶ **S**tandardiser (les règles)
- ▶ **S**uivre (et progresser)

Les thèmes évoqués par ces cinq lettres nous renvoient spontanément aux contraintes des métiers de l'agroalimentaire, soumis à une **haute exigence d'hygiène** ; ce n'est pourtant pas dans nos métiers que cette méthode a connu ses plus grands succès en France, mais plutôt dans les secteurs de la mécanique (automobile notamment).

Néanmoins de plus en plus nombreux sont les industriels de l'agroalimentaire qui s'intéressent aux 5S... Y verraient-ils un **moyen de maîtrise** de quelques **PRP** incontournables ?

Rangement, ordre et propreté : slogan ou nécessité ?

En très bref la méthode 5S consiste à **optimiser l'organisation physique des postes de travail** en canalisant **la force de proposition des équipes** concernées. Les bénéfices de la méthode s'avèrent nombreux, tant du point de vue immédiat (confort et sécurité) que dans une perspective de long terme (gains de productivité, management participatif...) pourvu que l'on parvienne à **inscrire la méthode dans la durée**.

Il est a priori peu enthousiasmant de brandir ces idées rigoristes comme supports d'une politique de management ambitieuse. Pourtant tout le monde est d'accord pour reconnaître que l'ère des usines joyeusement brouillonnes, peu ou mal rangées, où la rigueur s'arrête au produit fabriqué, est révolue. Avant même de raisonner optimisation de l'espace, de la productivité et donc des coûts, tout dirigeant d'entreprise souhaite que ses outils de production soient propres, organisés et ordonnés. Sachant que la notion de **sécurité** (au sens large) **s'accommode mal du désordre** et de la saleté, il s'agit avant tout d'un réflexe de **bon sens**.

Si le « bon sens » est une donnée subjective, l'exigence faite aux professionnels à travers le pack hygiène et les normes (plus ou moins) volontaires de maîtrise de la sécurité alimentaire est, elle, très objective. Tous ces textes placent (entre autres) comme **pré-requis** de l'élaboration d'un Système de Management de la Sécurité des Aliments la mise en place de **règles d'hygiène** applicables au personnel et la mise en œuvre d'un **programme de nettoyage** des équipements et des infrastructures.

Mais quelle sera l'efficacité du nettoyage s'il est conduit dans un atelier très sale, si mal ordonné que l'on peine à distinguer les zones propres des zones sales ? Comment mesurer le niveau d'hygiène d'une zone encombrée ? Ces facteurs de désordre sont autant de sources de « **perte de maîtrise** ». Il est certain que dans un espace rangé et propre, toute anomalie sera plus facilement identifiée et, le cas échéant, anticipée.

La force des 5S : décloisonner les notions de rangement et de propreté

Les « **exigences de moyens** » citées plus haut conduisent les industriels à **définir des règles d'hygiène** applicables au personnel et des **phases dédiées au nettoyage**, conçues comme des programmes supports et pilotés comme tels.

La mesure de l'efficacité de ces programmes est alors menée par la vérification de l'application des règles établies, par le biais de contrôles ponctuels et d'un suivi visuel régulier. L'objectif étant de répondre aux questions : « *le nettoyage a-t-il été bien réalisé ?* » ou « *Le personnel respecte-t-il les règles d'hygiène établies ?* »

La force des 5S est de **transformer ces exigences de moyens** en **principes de fonctionnement** interactif. La question ne sera plus de savoir si l'équipe de nettoyage a bien fait son travail mais de savoir si chaque « processus » opérationnel fonctionne selon les « principes » de rangement, ordre et propreté.

Exaris et vous

Vous voulez que votre « Système HACCP » devienne enfin un outil pertinent et efficace ?

Nous vous proposons

- 🕒 Un **diagnostic** à forte valeur ajoutée
- 🕒 La **détermination des jalons** de votre projet
- 🕒 L'**élaboration d'une feuille de route** détaillée
- 🕒 Des **outils simples** pour optimiser votre système HACCP

Vous vous interrogez sur l'application des 5S dans votre entreprise ?

Nous vous proposons

- 🕒 Des **formations personnalisées**
- 🕒 La **mise en place d'un projet d'accompagnement** sur mesure

¹ C. HOHMANN – Guide Pratique des 5S pour les managers et les encadrants

Chacun à son niveau optimise-t'il les chances de maîtriser la sécurité, aussi bien au sens du produit qu'au sens des personnes ?

Prenons l'exemple des règles destinées à minimiser **les risques de pollution des produits** lors des interventions de maintenance curative en production :

Cas 1 :

Le technicien arrive sur les lieux de l'intervention avec sa servante. Le poste est encombré : à sa gauche des barquettes vides, à sa droite des caissettes en plastique. Un peu d'espace est fait pour qu'il accède à la machine. Le technicien ne pouvant approcher sa servante au plus près pose ses outils quelque part sur le capot d'une machine, faute de mieux... avant de les poser dans une barquette pour les rapprocher encore ...

Cas 2 :

Le technicien arrive sur les lieux de l'intervention avec sa servante. Le poste est ordonné de sorte que seules les barquettes nécessaires à 20 minutes de production soient positionnées près de la machine. Idem pour les caissettes vides. De ce fait, juste avant l'intervention il a été possible aux opérateurs de « débarrasser » le lieu de l'intervention sans avoir la sensation de perdre du temps. Le technicien peut approcher sa servante au plus près et y maintenir ses outils entreposés..

On conçoit que dans le cas 1 l'attention de l'entreprise en matière de vérification portera davantage sur la façon dont le technicien a respecté la sécurité du produit, **malgré** l'environnement. Dans le cas 2, l'entreprise est dans une approche d'hygiène globale ; la vérification portera davantage sur :

- ▶ la manière dont les opérateurs tiennent leur poste dans le respect des règles établies (entre autres par eux-mêmes)
- ▶ la manière dont le technicien gère son intervention, dans le respect des règles établies, en collaboration avec ses collègues de production.

Dans le second cas les 5S ont fait leur chemin...

5S et ISO 22000 : comment diminuer les risques ?

Le **risque** est défini comme un « fonction de la **probabilité** et de la gravité des dangers ». ISO 22000 exige qu'une analyse des dangers soit menée afin de déterminer des niveaux de risques associés. Ceci implique que les entreprises s'interrogent à chaque danger identifié sur la probabilité qu'il survienne. On s'appuiera pour se faire sur l'historique de l'entreprise d'une part, sur l'expertise de l'équipe-projet d'autre part.

Poursuivons sur nos exemples : comment déterminer a priori la probabilité qu'un technicien de maintenance utilise un lubrifiant non agréé au contact alimentaire dans un usine qui utilise plusieurs types de lubrifiants ? On conçoit aisément que l'évaluation du risque sera très faible si l'atelier de maintenance est ordonné selon des règles d'identification strictes, totalement assimilées par le personnel de maintenance.

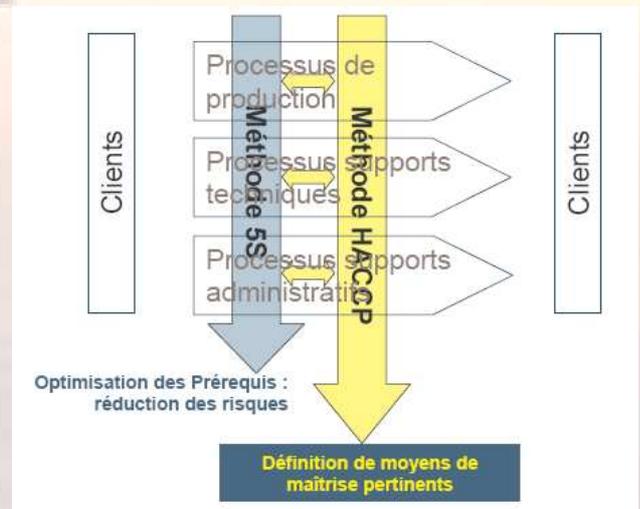


Schéma 1 - 5S et HACCP : optimiser la maîtrise des risques

Dans une perspective de conformité avec les exigences de la norme ISO 22000, il apparaît donc que, outre ses multiples atouts comme outil d'optimisation et de management, la **méthode 5S** peut constituer un formidable **réducteur de risques**, valable pour la sécurité des aliments comme pour la sécurité des personnes et des équipements. Déployée sur l'ensemble des processus de production et des processus support elle contribue à **consolider les pré-requis** et **décuple l'efficacité** des méthodes d'analyse de risques et de définition des moyens de maîtrise, telles que la **méthode HACCP**.

L'enjeu-clé pour une entreprise engagée dans une démarche 5S sera de dépasser le stade des actions « coup de poing » pour s'approprier définitivement ces principes dans une logique d'amélioration continue.

Dans le prochain numéro

- ▶ **ISO 22000 et la conception hygiénique des équipements**

Rédaction

Olivier DAGOREAU
odagoreau@exaris.fr

Antoine SAILLY
asailly@exaris.fr

www.exaris.fr