

« Pour implanter la méthode "5S", je m'appuie sur les idées de mes salariés »

Lean manager chez le fabricant de composants électropneumatiques Parker Hannifin, Stéphane Harpluk a mené à bien huit chantiers "5S" – méthode qui prône en particulier le rangement et la propreté – au sein des ateliers de production, des services commerciaux, administratifs, financier et expéditions. Voici sa méthode pour rallier son équipe.

LES CONSEILS D'UN MANAGER

Démontrer les gains du 5S

« Cette méthode qui vise l'amélioration des conditions de travail et de la sécurité, aboutit à des effets très rapidement visibles. Mais elle demande beaucoup de pédagogie. Quel que soit le service concerné (production ou administratif), je dois réussir à faire comprendre à chaque collaborateur que ce système va lui simplifier la tâche et améliorer la qualité de son travail. Je dois donc convaincre pendant toute la durée du chantier. Les trois premiers «S» sont les plus difficiles à mettre en place. Les phases «débarras», «rangement» et «nettoyage» obligent à faire un grand ménage et à revoir les méthodes de travail. J'insiste sur l'importance de dépasser cette première étape en faisant miroiter aux salariés les avantages dont ils bénéficieront. Avant d'arriver aux deux derniers «S» (ordre et rigueur), plus gratifiants et très appréciés. Toutefois, adapter le 5S à des services administratifs se révèle plus compliqué que dans un service de production : il est moins facile de faire comprendre qu'un dossier qui n'est pas remis à sa place ou qu'un bureau mal rangé est aussi pénalisant pour l'entreprise qu'une erreur de manipulation en production. On entend si souvent des remarques comme «c'est mon bureau, ma façon de ranger ne regarde que moi» ! En production, les salariés sont plus conscients des risques d'accident, de panne, ou d'interruption de la production. Ils comprennent plus vite les vertus du 5S. Pour mieux faire passer le message, je procède par analogie : j'essaie de faire prendre conscience qu'une information a, elle aussi, une valeur, un prix. Faire patienter un client pendant 10 minutes pour lui fournir un renseignement sur un produit au lieu de 10 secondes, parce que le classeur en question



Stéphane Harpluk, 39 ans, est lean manager sur le site d'Evreux de Parker Hannifin (180 salariés).

n'a pas été bien remplacé, c'est du temps gaspillé pour nous et pour le client.»

Tenir compte des propositions

«Le 5S n'est efficace que si les salariés se sont appropriés la méthode. Il n'y a pas d'autre solution que de faire remonter les idées du terrain. On a tendance à oublier que les meilleures idées viennent de ceux qui sont directement concernés ! En production par exemple, nous partons de la réalité du poste de travail des opérateurs. Pour déployer la méthode dans un atelier, une équipe autonome composée d'opérateurs, de techniciens méthodes et maintenance et de moi-même, étudie la configuration de chaque machine pour en optimiser le fonctionnement : est-ce que le pinceau doit être placé à gauche ? Faut-il dessiner la silhouette de tel outil à tel endroit pour en faciliter les rangements ?, etc. A mesure que progresse le 5S, je recueille les témoignages des salariés pendant le chantier. Si l'on ne se base pas sur leur vécu, on risque de se tromper dans nos améliorations ou d'opter pour des aménagements peu fonctionnels ! En sollicitant les salariés sur ces sujets, ils sont plus impliqués dans la démarche. Avec cette méthode, je constate que les changements décidés sont mieux acceptés et les nouveaux réflexes vite assimilés.» ●

PROPOS RECUEILLIS PAR MARION DEYE

LA BONNE DÉMARCHE

► **Choisir le responsable du projet**
«Au début d'un chantier 5S, je désigne un responsable de la démarche. Mieux vaut éviter que celui-ci soit chef d'équipe ou chef du service en question. Sinon, on risque de voir les collaborateurs adopter la méthodologie parce que «c'est le chef qui l'impose» et non parce que les nouvelles règles sont plus rationnelles. Quand les salariés sentent qu'il n'y a pas d'interférence de la hiérarchie dans ces réflexes 5S, ils s'investissent davantage dans la démarche.»

► **Faire respecter les règles**
«Sur la porte de chaque service faisant l'objet d'un 5S, nous apposons un autocollant rappelant que dans cette zone, il faut respecter des règles spécifiques même si l'on est extérieur au service. Il est frappant de voir combien les salariés qui ont adopté la méthode deviennent intolérants au bazar!»

► **Rappeler les pratiques**
«Le 5S est un outil d'amélioration efficace. Après la tenue d'un chantier, j'observe une amélioration spectaculaire dans la façon de travailler. Mais les mauvaises habitudes reprennent vite le dessus... Tous les trois mois, j'organise donc une réévaluation des pratiques, fondée sur un audit, pour vérifier les acquis et apporter d'éventuelles modifications. Cela permet de se maintenir au niveau du résultat atteint en fin de chantier.»

CE QUE SIGNIFIENT LES "5 S"

Seiri : rangement, débarras
Seiton : ordre et méthode
Seiso : nettoyage, propreté
Seiketsu : standardiser
Shitsuke : état d'esprit, rigueur