

Du taylorisme au toyotisme : quelques définitions



Jocelyn Villeneuve
asstsas

Tous ne sont pas familiers avec des notions telles que le *Lean Management* ou le système de production Toyota ou, encore, avec les outils de l'amélioration continue. Pour y voir un peu plus clair, les encadrés proposent quelques extraits d'articles tirés de Wikipédia.

Une quête d'amélioration

Un long chemin a été parcouru depuis les écrits de Frederick Winslow Taylor jusqu'au système de production Toyota. Mais l'objectif demeure le même :

produire des biens et des services de qualité avec le maximum d'efficacité, c'est-à-dire au moindre coût humain et financier.

Une différence fondamentale, toutefois, depuis les thèses de Taylor : l'implication directe des employés dans cette quête d'amélioration de la qualité. D'aucuns pensent aussi

Améliorer les processus de production, c'est aussi améliorer les conditions d'exercice du travail du personnel.



F. W. Taylor.

qu'améliorer les processus de production, c'est aussi améliorer les conditions d'exercice du travail du personnel, notamment en réduisant les risques d'accident du travail. ●

TAYLORISME

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) est un ingénieur américain qui inventa, dès le début du XX^e siècle, l'organisation scientifique du travail à la base de la révolution industrielle. Cette école de pensée est connue sous l'appellation taylorisme. Ouvrier de l'industrie métallurgique, il obtient son diplôme d'ingénieur par les cours du soir. Devenu chef d'atelier, il fait des analyses du travail tout à fait originales en observant les ouvriers, « décomposer leurs gestes, les chronométrer, afin de trouver comment réduire leurs mouvements au minimum ». Il cherche la meilleure façon de faire (*the one best way*), en adaptant les outils de travail et en proposant des gestes plus efficaces.

Ces études donnent des résultats spectaculaires et augmentent la productivité des industries de manière impressionnante. Les manutentionnaires des fonderies, par exemple, vont pouvoir manipuler presque quatre fois plus de tonnes de matériaux par jour sans efforts supplémentaires.

Source. Frederick Winslow Taylor. *Wikipédia, l'encyclopédie libre*. Page consultée le 14 février 2012 (fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Frederick_Winslow_Taylor&oldid=75251757).

KAIZEN

Le mot *Kaizen* est la fusion des mots japonais *kai* et *zen* qui signifient « changement » et « bon ». La traduction courante est « amélioration continue ». En fait, par extension, on veut signifier « analyser pour rendre meilleur ». C'est le nom d'une méthode de gestion de la qualité. Le *Kaizen* est un processus d'améliorations concrètes, simples et peu onéreuses réalisées dans un laps de temps très court. Mais le *Kaizen* est tout d'abord un état d'esprit qui nécessite l'implication de tous les acteurs.

Source. *Kaizen*. *Wikipédia, l'encyclopédie libre*. Page consultée le 14 février 2012 (fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Kaizen&oldid=75007195).

LEAN

L'école de gestion de la production dite *Lean* (littéralement : « maigre », « sans gras », « dégraissée », parfois traduite par « gestion sans gaspillage », « gestion allégée » ou par « au plus juste ») recherche la performance (en matière de productivité, de qualité, de délais et, enfin, de coûts) par l'amélioration continue et l'élimination des gaspillages (*muda* en japonais), au nombre de sept : production excessive, attentes, transport et manutention inutiles, tâches inutiles, stocks, mouvements inutiles et production défectueuse.

Lean et le système de production de Toyota

Lean est un qualificatif donné par une équipe de chercheurs du MIT (Massachusetts Institute of Technology) formés au système de production Toyota. Adaptable à tous les secteurs économiques, le *Lean* est principalement implanté dans l'industrie (surtout automobile).

Source. *Lean*. Wikipédia, l'encyclopédie libre. Page consultée le 14 février 2012 (fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Lean&oldid=75315041).

SIX SIGMA

Six Sigma ou *6 Sigma* est une marque déposée de Motorola désignant une méthode structurée de management visant une amélioration de la qualité et de l'efficacité des processus. La méthode *Six Sigma* a d'abord été appliquée à des procédés industriels avant d'être élargie à tous types de processus, notamment administratifs, logistiques, commerciaux et d'économie d'énergie. Depuis le début des années 2000, elle connaît un grand essor en raison de la complexité des organisations et de l'internalisation des processus qui imposent une vision globale des problèmes.

La méthode *Six Sigma* se base sur une démarche fondée à la fois sur la voix du client (enquêtes, etc.) et sur des données mesurables (par indicateurs) et fiables. Cette méthode est utilisée dans des démarches de réduction de la variabilité dans les processus de production (ou autre) et au niveau des produits et vise ainsi à améliorer la qualité globale du produit et des services.

Source. *Six Sigma*. Wikipédia, l'encyclopédie libre. Page consultée le 16 juin 2012 (fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Six_Sigma&oldid=79081901).

6σ

Le symbole
de Six Sigma.
Éditeur : LUXO.

MÉTHODE 5S

La méthode *5S* (*the 5 S's*) est une technique de management japonaise visant l'amélioration continue des tâches effectuées dans les entreprises. Élaborée dans le cadre du système de production de Toyota (*Toyota Production System* ou *TPS*), elle tire son appellation de la première lettre de chacune de cinq opérations constituant autant de mots d'ordre ou principes simples :

- > *seiri* : débarrasser ;
- > *seiton* : ranger ;
- > *seiso* : nettoyer ;
- > *seiketsu* : ordonner ;
- > *shitsuke* : être rigoureux.

Cette démarche est traduite par « ORDRE » qui signifie :

- > ordonner (ou plus littéralement ôter l'inutile) ;
- > ranger ;
- > dépoussiérer, découvrir des anomalies ;
- > rendre évident ;
- > être rigoureux.

L'ensemble du système permet par ailleurs :

- > d'améliorer les conditions de travail et le moral du personnel (il est plus agréable de travailler dans un lieu propre et bien rangé) ;
- > de réduire les dépenses en temps et en énergie ;
- > de réduire les risques d'accident ou sanitaires ;
- > d'améliorer la qualité de la production.

Source. *5S*. Wikipédia, l'encyclopédie libre. Page consultée le 14 février 2012 (fr.wikipedia.org/w/index.php?title=5S&oldid=72618300).



Source. Carte 5S, 01/12/2007, Travail personnel, Yves Guillou, Autorisation Cc-by-3.0.