

Cher Gemba Coach,

Mon Sensei est devenu fou ; il parle à nos pièces. Dans l'atelier, tout le monde le regarde bizarrement. Que devrais-je faire?

C'est très drôle! Mon père me racontait que son Sensei avait l'habitude de dire : « Ne pensez pas avec votre tête, mais avec vos pieds. Ne regardez pas avec vos yeux, mais avec vos mains. Ne demandez pas à la personne, mais aux pièces. » J'ai toujours trouvé cela ridicule, mais un jour, j'ai lu The Life Changing Magic Of Tidying, de Marie Kondo. Quelqu'un m'avait recommandé cet ouvrage comme une interprétation bizarre du « 5S ».

Au début, ce livre m'a fait rire – manipuler des vêtements pour voir s'ils rayonnent de gaieté ? Les remercier avant de les jeter ? Sérieusement ? Mais ça m'a fait réfléchir. Peut-être... Peut-être que c'était moi qui loupais quelque chose. C'est à ce moment-là que le conseil du Sensei de mon père m'est revenu à l'esprit et je me suis dit « Au diable ! » et j'ai essayé...

J'ai parlé aux pièces.

Et tout le monde m'a regardé bizarrement.

Mais, bon sang, qu'est-ce que les pièces étaient bavardes! Votre Sensei n'est pas devenu fou, ni sénile. Il ou elle essaie d'ouvrir votre esprit pour vous apprendre à voir.

Des pourparlers avec les Pièces

Je suis souvent étonné de voir à quel point le japonais est une langue d'énergie. Les japonais parlent de la vigueur de l'entreprise, de la vitalité des équipes, de l'énergie des personnes. Je connais un Sensei qui exorcise le muda après des kaizens réussis. Au début, j'ai rejeté tout cela comme étant culturel. Après tout, les mentalités japonaises sont enracinées dans le shintoïsme, où les kamis, les esprits, sont cachés dans les objets, les paysages, les forces de la nature et les manifestations de l'énergie interconnectée de l'univers et tout ce tintouin.

Puis, j'ai parlé aux pièces. Et je continue de le faire.

Pour que cette activité s'inscrive dans mon esprit cartésien occidental, j'utilise le mot « intention » en lieu et place de « énergie ». Quand je parle à une pièce dans une boîte, je peux mieux discerner :

- L'intention de la personne qui l'utilisera un jour ;
- L'intention de la personne qui l'a mise là et l'y a laissée ;
- L'intention de la personne qui l'a achetée
- L'intention de la personne qui l'a conçue ;
- L'intention de la personne qui l'a fabriquée.

C'est fascinant. Elles me disent tout d'abord qu'elles ont été conçues pour être utilisées, et pour être utilisées tout de suite. Elles n'aiment pas attendre dans des caisses, des palettes ou des casiers. Elles deviennent vieilles et grincheuses et se sentent désuètes et mal-aimées.

Les pièces me parlent aussi de l'indifférence impitoyable des gens qui les manipulent (ce n'est qu'un boulot) et de toutes les choses que les managers inventent pour les empêcher de faire ce pour quoi elles ont été faites : s'intégrer dans un mécanisme élégant qui fera apparaître un sourire sur le visage du client.

Et bien sûr, certaines pièces m'avouent qu'elles ont des malformations de naissance, qu'elles ont été mal conçues, qu'elles ont subi des accidents en grandissant dans le processus de fabrication,

qu'elles souffrent de l'affront d'être transportées sans raison valable, et sans jamais savoir pourquoi, où et quand.

Ecoutez ! Ne Vous Contentez Pas de Parler

L'une des plus grandes difficultés quand on va sur le Gemba, c'est d'apprendre à voir: non pas ce qui est là mais ce qui *n'est pas là* ; ce qui devrait être là. Nous sommes tellement absorbés par la réalité de la situation et tout le monde nous explique que tout est normal qu'il est difficile de s'en extraire mentalement, de respirer profondément, de regarder autour de soi et de vraiment voir :

- En quoi ceci n'est-il pas parfait ?
- Pourquoi cela n'est pas passé à l'étape suivante ?
- Quelles instructions avons-nous données pour que ce processus ne fonctionne pas ?
- Comment pourrions-nous visualiser tout cela pour que les gens puissent le comprendre intuitivement ?

Votre Sensei n'est pas devenu fou ou sénile. Il ou elle essaie d'ouvrir votre esprit pour vous apprendre à voir. Et oui, les gens sont probablement en train de regarder ça en secouant la tête – mais c'est là que ça devient inquiétant. C'est l'expression de leur indifférence, de leur manque de volonté d'essayer plus fort pour réussir. C'est votre problème fondamental.

Parler aux pièces, c'est entrer dans l'espace des intentions. C'est la première étape pour amener les autres à vouloir faire un meilleur travail et stimuler l'esprit Kaizen. C'est aussi la clé de la recherche d'améliorations réelles, et non d'absurdités de processus – de vrais Kaizen : augmenter la combativité par des actions intelligentes, réfléchir et passer à l'étape suivante. Parlez à vos pièces ! Écoutez ce qu'elles ont à vous raconter.

Traduit de l'américain par Nicolas Villemain, Marc-Antoine Guichard et François Lopez

Source <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=4871>