

Cher Gemba Coach,

Pourquoi utilisons-nous autant de termes japonais? Je présume que les experts veulent que les employés et les étudiants réfléchissent vraiment sur ces concepts. Cela me fait plutôt réfléchir sur le Japon. Si les japonais utilisent leur propre langue, cela signifie que leurs employés n'ont pas à réfléchir autant sur ces concepts.

« Juste-à-temps » est écrit en anglais dans le manuel original de Kiichiro Toyoda. « Takt time » est tiré directement de l'allemand. Et y a-t-il une autre manière d'exprimer « ikigai » ou « umami » autrement que par *ikigai* ou *umami*? La langue est arbitraire dans tous les cas, parce que les mots ne sont pas reliés de manière analogique à la chose qu'ils décrivent – il n'y a rien qui montre ce qu'est un chat dans le mot « chat ». Alors pourquoi ne pas faire l'effort d'apprendre le mot original?

Je ne pense pas que ce soit une question de langue, mais plutôt une question d'utilisation : est-ce qu'on fait des choses à des gens ou fait-on des choses avec les gens?

On m'a dit il y a longtemps que, dans le Lean, la responsabilité de trouver une information incombe à la personne qui a besoin de l'information, pas à celle qui l'a. C'est du tiré, pas du poussé.

Cela ne veut pas dire que la personne qui sait quelque chose ne devrait pas faire ce qu'elle peut pour être comprise, pour faciliter le processus de communication. Mais là encore, le Lean s'écarte de nos notions traditionnelles de clarté. Le meilleur moyen pour être mieux compris est de mieux comprendre la personne qui pose la question. Indépendamment de la langue, vous aurez plus de chances de créer un canal de communication si vous faites un plus grand effort d'écoute et comprenez le cheminement de pensée de votre interlocuteur.

Des ingénieurs passionnés

Monsieur Yoshino, qui était en charge du développement des chefs d'équipes américains de NUMMI, raconte des histoires incroyables d'ouvriers américains apprenant le Kaizen de leurs homologues japonais sur les lignes de Toyota au Japon sans avoir de langue commune.

Nous avons tendance à voir l'enseignement comme faire quelque chose aux autres. La forme la plus simple d'enseigner est de demander aux gens d'apprendre par cœur (sinon vous ne réussissez pas le test). Comme vous le dites, une manière plus évoluée d'enseigner est de faire réfléchir les gens sur des concepts. Grâce à la science cognitive, nous savons maintenant que la réponse de la mémoire n'est pas la réflexion – réfléchir implique la manipulation d'objets mentaux dans son esprit. Mais pour ce faire, nous avons besoin de la mémoire, et la mémoire est le reliquat de la pensée : c'est une boucle rétroactive.

Si vous voulez enseigner à un débutant, vous lui demandez de bachoter en premier le vocabulaire, ce qui donne du sens à votre question si vous vous demandez combien de nouveaux mots vous voulez qu'il digère. Ensuite vous lui donnez des énigmes à résoudre pour voir s'il comprend les nouveaux concepts. Ensuite vous faites varier le contexte pour voir s'il comprend vraiment et s'il peut manier l'idée dans différents contextes.

Cela semble évident, mais vous vous heurtez d'un coup à beaucoup de problèmes. Je viens tout juste de faire un essai là-dessus, en introduisant le terme « [kotozukuri](#) » avec Daryl Powell et Kodo Yokozawa. Nous étions convaincus que c'était un élément critique de la théorie du Lean, comme « monozukuri » (« faire des choses »?) et « hitozukuri » (« faire des gens »?). Nous avons défini le

kotozukuri comme étant « faire que les choses se réalisent ». Mettre la passion de l'ingénieur dans la satisfaction des clients jusqu'à la production.

Mais ce n'est pas si simple - l'exercice de traduction est semé d'embûches et, en fait, notre collègue japonais Kodo nous a assuré qu'il n'y avait pas non plus en japonais de manière claire de comprendre *kotozukuri*. Certaines entreprises l'ont utilisé dans le sens d'élaboration de la devise commerciale pour attirer les clients. D'autres comme un concept d'ingénierie. Et bien d'autres significations. Le sens général est facile à percevoir, mais il reste vague.

Si nous voulons créer une communauté de réflexion profonde sur le Lean, devrions le faciliter en ayant des termes bien définis pouvant être enseignés largement, ou bien devrions-nous créer une discipline attractive avec des concepts mystérieux?

J'ai ensuite eu beaucoup de discussions avec les personnes intéressées par le concept, dans le but d'essayer et de clarifier. Et dans bien des cas, cela a généré plus de questions que de réponses. Aurions-nous dû avoir utilisé un terme français à la place?

La Signification de « Kung Fu »

Je ne le crois pas. Il y a une autre manière d'envisager l'enseignement. Le principal problème avec l'apprentissage par cœur, nous le savons, c'est la motivation. Si l'étudiant est motivé, il absorbe tous les concepts et termes comme une éponge absorbe l'eau. S'il ne l'est pas, tout le par cœur du monde ne lui fera pas saisir la signification plus profonde des mots – il les recrachera dans des contextes très spécifiques, sans être vraiment sûr de ce qu'il veut dire.

Le type d'enseignement que nous avons à l'esprit s'applique à l'enseignement de masse. Mais lorsque vous entrez dans les études supérieures, les méthodes d'enseignement changent radicalement. L'étudiant doit rechercher activement le savoir. Il est du ressort de l'élève de définir les termes (on m'a reproché de ne pas l'avoir suffisamment bien fait lors de ma propre soutenance de thèse, et je me souviens encore de ce traumatisme, même après tant d'années).

Si nous voulons créer une communauté de réflexion profonde sur le Lean, devrions le faciliter en ayant des temps bien définis pouvant être enseignés largement, ou devrions-nous créer une discipline attractive avec des concepts mystérieux pour les personnes qui veulent apprendre à être attirées par la découverte?

La réponse, je crois, est un peu des deux. Et ensuite, laissez la langue remplir son office. Certains termes feront partie de l'usage commun, comme « Kaizen », d'autres resteront l'apanage des spécialistes ou de personnes vraiment intéressées par l'apprentissage, comme « *kotozukuri* ».

Pour répondre spécifiquement à votre question, je ne pense pas que nous ayons réellement besoin de résoudre cette question. La raison est que chaque personne utilise les termes japonais qui lui semblent appropriés - ou utilisera en fait des termes différents dans différents contextes. Si j'écris pour de larges audiences, je dirai « poste de travail ». Pour le grand public du Lean, je dirai « Gemba ». Et quand je travaille avec des CEO impliqués, j'utilise le terme « Genchi Genbutsu » pour exprimer la notion active d'aller chercher les problèmes et de forger le consensus, qui n'est pas implicite dans le terme « Gemba », un terme passif.

Pour finir, je crois que la discussion sur la langue en dit plus sur l'attitude à enseigner et apprendre que sur la linguistique. Si l'enseignant s'attache à faire en sorte que les étudiants apprennent les bases avec un effort minimal, ou si l'étudiant veut apprendre tout ça rapidement et avancer, alors effectivement, pourquoi utiliser les termes japonais. D'un autre côté, si l'enseignant veut illustrer des concepts sophistiqués, ambigus culturellement parce que c'est là qu'il y a quelque chose de nouveau à apprendre, et si l'étudiant veut vraiment le trouver pour le comprendre pour de vrai, acquérir la compétence avec efforts (ce qui, on m'a dit, est la signification originale du terme « Kung Fu »), alors évidemment, des termes japonais spécifiques auront plus de sens. Cela dépend de ce que vous voulez faire advenir – ou, dois-je dire, kotozukuri?

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

Source: <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=4896>