



## Prestataire ou partenaire ?

Par Michael Ballé

Personne ne doute que pour réussir il faut travailler en partenariat. Au cours des vingt dernières années, les entreprises ont externalisé ou délocalisé le travail technique, gardé les chefs de projets et transformé le travail de réflexion des cols blancs en travail de col bleu sur le suivi des plannings et du reporting.

La production de valeur est plus que jamais dans les mains des prestataires, sous-traitants, fournisseurs etc. – quelque part, quelqu'un doit bien *faire* le travail. Manager ne suffit pas. Du coup, les managers passent leur temps à gérer des tiers.

Ils définissent des cahiers des charges, font des appels d'offre, trouvent les mieux-disant, signent des commandes, gèrent les plannings et contrôlent l'exécution. Enfin, c'est ce qu'ils espèrent. Dans la vraie vie, ils passent leur temps à se battre avec leurs prestataires pour obtenir quoi que ce soit. Je ne connais pas un manager qui ne se plaint pas que rien ne marche, que rien n'est à temps et qu'il n'est plus possible d'obtenir un travail bien fait.

*Genchi genbutsu* : allons voir sur le terrain pour comprendre ce qui se passe. Tel système marche mal parce que le prestataire ne fait pas la maintenance prévue. Mais quand on interroge le prestataire, celui-ci se plaint qu'il n'a fait aucun profit sur le contrat, que les demandes de maintenance arrivent par paquets mal formulés et ingérables et que de toutes façons il n'a pas la ressource – externe – pour faire le travail à ce prix-là.

Que peut y faire le manager en charge du contrat ? Il a bien compris le problème que lui ont posé ses chefs. Il l'a résolu rationnellement de façon à rentrer dans le budget. Et le prestataire n'a rien dit. Le manager ne comprend pas pourquoi tout est si difficile. Et plus il met la pression, plus on lui résiste. C'est insupportable. Comble de tout, c'est à lui que les grands chefs reprochent que rien n'avance. Il n'a pas mis assez de pression. Il n'y a rien à faire.

Et c'est vrai.

Pour autant que cela paraisse normal à tout manager qui se respecte, cette façon de procéder est tout simplement absurde, et ce pour deux raisons :

- *Cerveau gauche* : le prestataire sait des choses que le manager ne sait plus. C'est son métier. Il fait ça souvent. Il a une bonne idée de ce qu'on sait faire et de ce qu'on ne sait pas (ou plus) faire.
- *Cerveau droit* : l'intention de travailler pour quelqu'un est une émotion qui se nourrit de confiance. Confiance qu'au final on va s'y retrouver. Confiance qu'on saura faire sans risquer de porter le chapeau. Confiance qu'on peut parler des problèmes sans être sacrifié.

En lean, *Genchi Genbustu* signifie plus que d'aller sur le terrain pour voir les faits à la source. **Il s'agit surtout de forger un consensus sur la nature des problèmes, souvent par des exercices de kaizen.**

*Genchi genbutsu* avec un fournisseur signifie observer et discuter du challenge ensemble pour formuler le cahier des charges ensemble et ainsi bénéficier de son expérience et savoir-faire – tout en l'engageant. Très en amont on peut clarifier :

- Le problème qu'on essaye de résoudre ;
- Les buts qu'on cherche à atteindre ensemble ;
- La méthode que nous allons suivre pour y parvenir ;
- Comment nous comptons aborder les problèmes qui surgiront ;
- Comment on garantit au fournisseur le cash dont il a besoin pour vivre.

Travailler en partenariat veut dire donner au prestataire l'envie de se défoncer pour nous, plutôt que de le serrer dans un contrat qu'il ne pourra jamais tenir – pour se couvrir vis-à-vis de sa propre hiérarchie.

Bien plus généralement, par le *genchi genbutsu*, un manager peut lever le nez et évaluer ses décisions en se demandant s'il ou elle est en train de renforcer l'entreprise ou de l'affaiblir. Les clients (et prestataires) sont sensibles à deux critères fondamentaux :

1. *Sont-ils d'accord avec ce que l'entreprise fait et compte faire* : apprécient-ils les produits ou services d'aujourd'hui et ont-ils bon espoir pour la prochaine génération de produits ou d'offre ?
2. *Sont-ils d'accord avec la façon de faire de l'entreprise* : comprennent-ils et apprécient-ils les méthodes qu'elle emploie et sont-ils content de s'y associer ?

Toute décision, aussi triviale qu'elle soit, peut soit améliorer la qualité du produit ou service, ou au contraire la détériorer, soit améliorer la force de la coopération entre les services ou la détériorer. C'est aux directeurs de regarder avec attention comment les objectifs sont fixés pour éviter de faire choisir les managers entre obtenir leur bonus et soutenir la vigueur de l'entreprise.

Le lean est une solution de croissance pérenne et rentable car plutôt que de traiter les relations comme des contrats (on y gagne ou on y perd), on les voit comme des partenariats (on réfléchit ensemble pour faire au plus astucieux et partager les gains ou les pertes). En le pratiquant cycle après cycle, en allant voir les gens sur le terrain, en les écoutant, et en se demandant ce qu'on pourrait changer chez nous pour leur faciliter le travail, on construit des relations plus robustes qui délivrent des solutions plus astucieuses et mieux tenues dans le temps – ce qui permet à tout le monde de gagner de l'argent plus sereinement en ayant la satisfaction de se sentir utile.

Vous êtes sérieux sur vos partenariats ? Avant de décider d'une solution tout seul dans votre coin et de la faire appliquer aux prestataires, allez plutôt sur le terrain avec eux observer et discuter des problèmes, et écoutez ce qu'ils ont à vous apprendre.