



Nos relations nous font grandir

Par Michael Ballé

Comment parler de lean en temps de guerre ? Que dire face à une telle tragédie ? L'Institut Lean France fait partie d'un réseau de 30 instituts lean de par le monde, dont un institut Ukrainien. Le Lean Global Network a créé un fonds de solidarité pour soutenir, comme on peut, son activité. Les membres de Lean Institute Ukraine nous disent qu'ils sont en sécurité pour le moment, mais s'attendent à être appelés à tout moment. Ils nous remercient pour le soutien financier, mais surtout pour le support moral à l'équipe et leurs familles. Ils expriment à quel point il est important de ne pas se sentir seuls.

Le monde de la finance et des économistes est un mode transactionnel. La question de fond est toujours, au final : combien ça vaut ? Chacun d'entre nous ne serait ainsi qu'un acteur solitaire cherchant à maximiser ses transactions avec d'autres pour s'accaparer le plus de valeur possible. Les produits sont juste des objets, les services sont juste des prestations, tout est réduit juste à sa fonctionnalité. C'est un monde de jeu à somme nulle où ce que je gagne tu le perds parce que je te le prends. Bien évidemment, rien n'est *vraiment* comme ça. La plus grande richesse des êtres humains sont leurs relations et la profondeur de celles-ci. Nos attachements aux autres, aux choses, aux idées, à la planète ne sont pas un handicap ! Bien au contraire, ces attachements sont la source même du sens que nous donnons aux choses et du plaisir que nous y trouvons.

La théorie des réseaux montre que non seulement nous sommes presque tous connectés à moins de six degrés, mais que notre influence s'étend à trois degrés de séparation : nous influençons nos collègues, les collègues de nos collègues et les collègues des collègues de nos collègues. Après trois degrés, notre influence chute brutalement. Cette influence n'est pas transactionnelle, mais touche tout ce qui a de la valeur pour nous. Une des principales influences sur votre humeur du moment ? Celle de votre voisin, même si vous ne le fréquentez guère ! Nous parlons à tort de chaînes de valeur. Il s'agit en réalité de tissus de valeur qui véhiculent produits et services, certes, mais également attitudes, idées, état d'esprit.

Le lean est une méthode de réconciliation : réconciliation de l'entreprise avec ses clients, du management avec les collaborateurs, de la direction avec ses fournisseurs et prestataires. Le premier principe du [Toyota Way 2020](#) est « agir pour les autres » : s'efforcer de garder la perspective de nos clients et autres parties prenantes au cœur de nos efforts tous les jours. En se mettant dans les positions des autres, nous allons au-delà de l'impossible. La force d'une

entreprise lean réside dans son tissu d'alliés et la force de ces alliances. Cela nécessite un engagement quotidien dans la collaboration et la coopération : chacun doit s'y retrouver.

Lors de mon travail de thèse, j'ai vu Toyota aider un fournisseur à améliorer sa productivité de 30 % sans rien demander en contrepartie. De là, en partant des apprentissages de la ligne, au moment du renouvellement du produit, Toyota a aidé les ingénieurs du fournisseur à réduire le coût total du produit de 30 % en améliorant la qualité – 30 % de gains qu'ils se sont partagés à parts égales. Lorsque l'on visite le musée Toyota au Japon, on voit les courbes d'apprentissages spectaculaires de nombreux composants d'une voiture, la climatisation, la batterie, etc. Toutes ces améliorations ne sont possibles que par une étroite collaboration avec les fournisseurs. Très récemment, nous avons vu le groupe bien moins impacté que ses concurrents par la crise des semi-conducteurs, précisément par la solidité et réactivité de ses relations avec ses fournisseurs.

De telles relations ne s'établissent pas du jour au lendemain. Elles reposent sur trois principes. Premièrement un *takt time* : on ne se parle pas en fonction des événements ou des circonstances, mais à un rythme régulier, même quand tout va bien. Deuxièmement, une écoute : les situations sont émotionnelles, les décisions et réactions sont émotionnelles, l'empathie (reconnaître l'émotion de l'autre et savoir l'exprimer) est la clé d'une relation de confiance et permet d'apaiser les tempêtes pour revenir vers le calme nécessaire au rationnel. Troisièmement, la résolution de problèmes est un savoir-faire qui s'acquiert par la pratique, délibérée et répétée, ensemble. Les relations solides se construisent dans le temps, problème résolu après problème résolu, de manière à se connaître et se comprendre en situation. Si on sait résoudre des problèmes au quotidien, on saura affronter les crises les plus dures.

Plus les situations sont difficiles, plus nous avons besoin d'alliés. Une alliance robuste est rarement le résultat d'une transaction particulièrement réussie. Elle est l'aboutissement d'un processus de résolution de problèmes répétés pour que chacun apprenne ce qui compte pour l'autre et son mode de fonctionnement. Les approches transactionnelles « voilà pour moi, voilà pour toi » de partage de la valeur peuvent parfaitement se passer sans pour autant créer de l'attachement. Les entreprises qui s'en contentent sont surprises de constater qu'au premier coup dur leurs clients les désertent et leurs collaborateurs les quittent.

Aujourd'hui, quels sont vos alliés ? Quel protocole relationnel avez-vous établi avec chacun de vos partenaires ? Faites-vous une revue régulière de vos relations avec vos clients et vos fournisseurs pour s'assurer que ceux-ci sont satisfaits de travailler avec vous ? Menez-vous une enquête fréquente pour savoir si vos employés sont heureux de travailler dans votre entreprise,

dans votre organisation ? Abordez-vous les problèmes et les points faibles pour améliorer vos relations ? Après la pandémie, la guerre. Bientôt des disruptions de supply chain comme nous n'en avons jamais vu, peut-être même des famines. Dans un monde où la crise devient une constante, nos relations nous sauvent. Sont-elles bien, aujourd'hui, votre première priorité ?