



## Quand ça va mal, c'est là que tout va bien

**Michael Ballé**

Ceux qui m'ont formé étaient tous méthodiques. Ils n'avaient pas toujours la bonne méthode et ils n'avaient pas tous la même méthode, mais ils en avaient une. Le lean est une méthode qui nous permet de clarifier nos idées sur la façon de s'y prendre :

1. *Les challenges* : des objectifs clairs de business, mais surtout un calendrier de ce qui doit se produire pour les obtenir. Pas juste du monitoring de la performance, mais littéralement un calendrier de « ceci doit être fait à telle date » pour obtenir ce résultat.
2. *Des process* : sur les activités routinières, des processus explicites. Qu'ils soient sous la forme de logigramme ou de déroulé de process, chaque segment de l'activité est détaillé étape par étape pour que tout le monde comprenne comment les choses se font et ouvre le capot sur les boîtes noires dans le fonctionnement de l'entreprise.
3. *De la maintenance de ces process* : sous chaque process se pose la question de la Main d'œuvre (avons-nous assez de gens formés pour réaliser ses tâches ?), des Machines (les équipements et systèmes informatiques sur lesquelles elles sont réalisées fonctionnent-ils bien et sont-ils disponibles ?) des Matières (le flux logistique de composants et de prestataires est-il en place et robuste ?) et des Méthodes (a-t-on une planification de ces activités, des modes standard d'ajustements, et des méthodes de travail ?)
4. *Des relations* : toutes ces activités ne font pas dans le vide mais dans le cadre de relations stables et sécurisantes, des points réguliers, des sujets clés à discuter, des priorités à revoir, de l'aide à fournir.

Le lean nous a appris qu'une fois ces éléments clarifiés, ils peuvent être d'une part, maintenus par une discipline de l'attention et de la correction d'erreur, et d'autre part, dynamisés par de l'esprit kaizen, en mobilisant les équipes sur des points spécifiques d'amélioration : des problèmes type sur lesquels on reviendra encore et encore.

Les problèmes type sont des problèmes inhérents aux processus, qui ne seront jamais réglés totalement. Dans une activité d'assemblage, l'exemple le plus fondateur est d'amener les pièces à la main d'un opérateur, donc regarder les déplacements et les mouvements qui le

conduisent à mettre la main sur la pièce puis l'amener au poste de travail. Dans les activités de bureau, c'est par exemple savoir rédiger un mail clair et convaincant, ou bien tenir un planning et un budget. Il y a de nombreux problèmes qui se posent toujours et qui, lorsqu'ils se produisent souvent et partout, impactent gravement la productivité collective. Le lean nous a appris à les reconnaître et s'y attacher par le kaizen en permanence.

Le souci, il me semble, est que ma génération n'a pas transmis ce besoin de méthode à la génération suivante. Nous étions si souvent dans la crise, si défiants des procédures lourdes d'antan, et si méfiants du travail des autres, que nous préférions tout régler par nous-mêmes et laisser les autres se débrouiller ensuite. Du coup la notion même de méthode est devenue obsolète. Elle a laissé la place à de la réactivité et à une idée vague de « bonnes pratiques » (tu fais ça, puis ça, puis ça).

Les systèmes digitaux et les apps en tout genre se sont engouffrés dans la brèche. Ils ont persuadé leurs utilisateurs et leurs commanditaires que nul n'est besoin de discipline ou de méthode puisqu'il suffit de suivre ce que les écrans vous disent. J'ai vu des chefs de projets en venir à croire que la qualité du travail dépend principalement du respect du flux numérique (renseigner les informations, suivre les notifications, déplacer les cartes ou valider les étapes indiquées à l'écran) plutôt que de la réflexion, de la coordination entre collègues, de la discipline personnelle ou de la compréhension réelle des problèmes. Quand l'inévitable couac survient il faut bien parler aux autres et trouver des solutions, mais sans méthode relationnelle pour le faire, le problème peut tout aussi bien être noté, rangé dans un tiroir et laissé pourrir jusqu'à ce que « quelque chose » se produise qui force la main, et oh tiens : un échec de plus.

Au global, les entreprises ont adopté la gestion de la performance, pas du travail. On part des sujets clé, on définit des indicateurs, on donne des objectifs, on demande aux managers de s'investir plus sur les sujets et de suivre les « bonnes pratiques » publiées par le *corporate* (quand il y en a) puis on compare les résultats des uns et des autres sans jamais essayer de comprendre ce qui dysfonctionne dans la *méthode*. Le ton monte, les gens ne comprennent pas ce qu'on leur demande, ils se persuadent qu'ils font leur travail et que la pression est déraisonnable et ils finissent en burnout.

Par contraste, un exercice de méthode est avant tout un exercice de discipline mentale. Son objectif n'est pas seulement de résoudre un problème, mais de s'empêcher de réagir immédiatement sous l'effet de l'émotion, de l'habitude ou de l'urgence, en ralentissant

volontairement la pensée pour décrire ce qui s'est passé dans un ordre clair, distinguer les faits des interprétations, comprendre les causes possibles et construire progressivement des conclusions cohérentes. Cette pratique délibérée permet de « rebrancher » ce que les psychologues appellent le système 2, c'est-à-dire la pensée réfléchie, analytique et rationnelle, plutôt que de laisser le système 1 — rapide, intuitif et réactif — prendre seul le contrôle. La méthode n'est donc pas une procédure bureaucratique de plus ; c'est un entraînement à penser avec davantage de rigueur, de recul et de discernement face à des situations complexes.

Suivre une méthode mentale est aussi l'un des seuls moyens d'apprendre, pour de vrai. Comprendre quelque chose sur le moment ne signifie pas l'avoir appris. Il nous arrive régulièrement de penser que « puisque je l'ai vu, je l'ai compris », mais cette sensation est une illusion de la mémoire à court terme. Quelques jours plus tard, il devient difficile de réexpliquer l'idée ou de l'utiliser en pratique. À l'inverse, lorsqu'on reformule, analyse, structure et applique une idée, on la reconstruit mentalement. C'est cet effort en lui-même qui transforme une information passagère en connaissance durable. L'apprentissage ne vient pas de l'exposition à l'information, mais du travail intellectuel réalisé sur elle.

Et dans le cadre du travail, la méthode est rarement uniquement personnelle. Elle rentre le plus souvent dans un cadre relationnel : l'enjeu est de suivre une méthode à plusieurs. Sans méthode partagée, le manager se retrouve d'abord à déléguer complètement, ne pas être satisfait de la façon dont les choses sont faites, reprendre la main, résoudre le problème et puis dire « tiens, fais ça comme ça maintenant ». Le même manager est ensuite surpris qu'au coup suivant la personne ait fait encore autre chose, lui parle de moins en moins et finisse par aller dire à son boss qu'elle part parce qu'elle ne se voit pas évoluer dans cette boîte.

La première méthode à travailler est donc une méthode relationnelle : comment construire une relation stable et de confiance avec ceux dont nous avons besoin pour réussir ? Oubliez les conseils que vous lisez sur LinkedIn. Le point principal d'une relation humaine est qu'il s'agit d'une relation : nous monitorons constamment, souvent subconsciemment, autant l'état perçu de la relation que le sujet en cours de discussion. Les incitations, la carotte et le bâton, fonctionnent sur les humains pas tant parce que cela les programme de manière tayloriste, mais parce que les retours sont interprétés comme des signaux positifs et négatifs de l'état de la relation.

Construire des relations commence par les stabiliser : des conversations régulières sur un objectif, le progrès et le recul, ce qui doit changer ou rester pareil, et surtout avoir ces conversations qu'il y ait du nouveau ou pas. Votre interlocuteur va sentir tout de suite si vous l'appellez plus ou moins souvent, si vous êtes plus ou moins intéressé, si vous revenez sur les mêmes sujets ou si vous le taclez sur quelque chose de différent à chaque fois.

Si vous n'apparaissez que lorsqu'il y a du nouveau, ou quelque chose à faire, ou un problème, vous ne construirez jamais une relation stable, dans laquelle l'autre se sent assez sécurisé pour vous faire confiance et vouloir travailler avec vous. Si vous ne répondez pas à ses demandes et soucis, d'une manière ou d'une autre, l'autre ne vous donnera jamais le meilleur de lui-même ou d'elle-même. Si vous ne le remerciez pas pour sa présence, indépendamment des résultats qui sont là ou pas là, de ses efforts, louables ou faiblaris, juste pour sa présence dans votre relation, l'autre retirera son attachement. Et s'il est obligé de continuer de travailler avec vous, il en viendra à vous détester.

Je comprends oh combien la tentation de s'entourer d'agents IA et de ne plus avoir à parler à personne, mais malheureusement (ou heureusement), il est bien connu que la productivité globale d'un système n'est pas la somme des productivités individuelles, mais bien une productivité collective issue d'interactions, d'engagements et d'apprentissages partagés. Regardez autour de vous : les gens qui ont des relations nombreuses et stables prospèrent sans trop savoir pourquoi. Ceux qui s'enferment ou se créent une réputation de ne pas être de confiance accumulent les difficultés et ont souvent le moral bien bas (tout en blâmant leur entourage, bien évidemment).

Le plus grand malentendu sur le système que nous a montré Toyota est qu'il s'agit d'une méthode d'amélioration continue. En réalité, la dimension radicale et transformative de l'approche lean est qu'il s'agit d'une méthode de construction des *relations* par l'amélioration continue. Le point du kaizen n'est pas tant que ceci ou cela s'améliore, mais que j'ai un sujet à discuter régulièrement avec la même personne, sur un problème type, jusqu'à ce que nous progressions ensemble et que nous apprenions à nous connaître et nous faire confiance. La mise en commun de ce sujet et des avancées ou revers avec d'autres que cela intéresse permet alors de construire des relations collectives à partir de relations individuelles, ce qui est la source de l'incroyable fontaine de productivité globale qu'à découvert Toyota.

Le premier pas du lean n'est pas de se faire un plan des résultats à obtenir et des outils à mettre en place, mais de lister les relations clés dont vous avez besoin pour réussir : client, collaborateurs, fournisseurs, financiers, régulateur. 1/3 de mentors, 1/3 de pairs, 1/3 de subordonnés clé. Ensuite se poser la question méthodiquement : que fais-je pour stabiliser cette relation ? Quel est le sujet dont j'ai vraiment besoin de discuter régulièrement avec cette personne pour obtenir les résultats que je cherche ? Qu'ai-je à apprendre d'elle qui va changer la façon dont je fais mon job ?

Être méthodique ne veut en rien dire être rigide ou borné (on peut changer d'avis sur tout à tout moment). Être méthodique signifie prendre sur soi la discipline mentale de mener un sujet étape par étape, dans le même ordre et plusieurs fois, jusqu'à ce qu'on décide d'y changer quelque chose et que l'on recommence à s'y atteler. Penser qu'en s'abreuvant d'expériences le cerveau saura faire les connections requises par lui-même et qu'on finira bien par apprendre sur le tas est en fait un pari audacieux : ceux qui le font cumulent beaucoup d'expérience et peu de savoir-faire. Des relations, des conditions, des processus, des buts : la méthode lean est une méthode. Indépendamment des systèmes, des technologies, de l'IA ou de tout ce que vous voulez, c'est une méthode pour créer plus de valeur au sein de chacune de nos relations, obtenir la productivité collective et la satisfaction de réussir, même quand le courant est contre nous. Quand ça va mal, c'est là que tout va bien, parce que nous avons une méthode pour faire face et grandir, ensemble.