

Cher Gemba Coach,

Les Obeyas fleurissent partout dans notre organisation, et je ne sais pas ce qui distingue une bonne d'une mauvaise Obeya. Des indices ?

Excellent réflexe! Deming 101: quels sont les critères opérationnels pour distinguer le bon boulot du mauvais ? Malheureusement, question ardue car il n'y a clairement pas une manière « unique » de créer une Obeya. Mais essayons quand-même.

D'abord, prenons un peu de recul: à quoi sert une Obeya ? (Obeya signifie « grande salle » – une salle dans laquelle les gens se rencontrent et discutent en fonction de l'information affichée sur les murs). Quel est le problème que l'outil est censé traiter ? Quelles sont les missions des gens par rapport à cet outil ? Quels sont les gains attendus ?

Une Obeya est clairement un outil de *travail d'équipe*: aider les managers dans diverses fonctions à résoudre les problèmes au-delà de leurs frontières. Dans le cadre d'une équipe de managers ou d'une équipe projet, l'Obeya doit avant tout vous donner une vision claire de ce sur quoi travaillent vos collègues, et pourquoi (et de pourquoi ils pensent que ce qu'ils font est utile). Chacun peut ainsi voir par soi-même quelle est sa contribution, positive ou négative.

Les Obeyas sont un outil d'*alignement volontaire*, et pas comme je le vois encore malheureusement trop souvent sur le Gemba, un outil de pilotage de projet. Dans la plupart des entreprises, les patrons de département s'attachent à protéger leur pré carré – pardon : à clarifier les rôles et responsabilités – pour que les périmètres soient clairs, que les gens ne se marchent pas sur les pieds, et que personne ne se tape dessus à la cantine. L'idée est profondément ancrée que si tout le monde fait bien son job, tout se passera de manière fluide. C'est complètement idiot.

Ce qui rend une organisation efficace, c'est la capacité de faire travailler efficacement différents spécialistes et de résoudre les problèmes de passage de témoin. En vérité, en Lean, c'est là qu'un système de flux tiré, depuis le client vers l'ingénierie et vers la production est le plus puissant. Quand vous suivez les cartes, vous devez travailler avec vos collègues pour réussir la livraison, ici, et maintenant (ce qui est à l'opposé de tenter de tenir votre budget, qui est un jeu à somme nulle dans lequel chacun essaie de refiler ses coûts au département d'à côté).

Pour illustrer cela, je voudrais citer un livre qui m'a marqué à propos d'équipes de commandos qui se réunissaient pour faire le film de leur mission : jouer chaque minute de leur plan et discuter ensemble des difficultés qui pourraient surgir, afin de définir comment utiliser au mieux les capacités de chaque spécialiste dans cette situation particulière. Un processus assez long et ennuyeux, qui est toutefois critique pour le succès de la mission. Même si les plans ne se déroulent jamais comme prévu, la planification est essentielle. Il ne s'agit pas ici de développer les compétences de planification, mais bien que chacun comprenne les paramètres opérationnels et les interfaces avec les autres. La collaboration.

On devrait par conséquent retrouver dans l'Obeya quatre thèmes:

1. Quel est (quels sont) le (les) but (s) de la mission ?
2. Quel est le plan ?
3. Quels sont les sujets difficiles à résoudre ?
4. Sur quels problèmes spécifiques chaque membre de l'équipe travaille-t-il pour les résoudre ?

La grande question

En Lean, la grande question est toujours celle de la satisfaction client. C'est là que le Lean est le plus disruptif. Que devons-nous faire pour que chaque nouveau client nous reste fidèle à vie ? C'est la raison pour laquelle nous sommes tous là aujourd'hui : pas pour faire tourner des départements ou améliorer des systèmes, éteindre des incendies et survivre une journée de plus, mais pour convaincre les clients qu'il est préférable de rester avec nous que d'aller voir nos concurrents. Point.

Donc si vous entrez dans une Obeya et ne trouvez pas une section complète dédiée aux plaintes client, à la mesure et au traitement des problèmes qualité, vous pouvez ressortir tout de suite.

Par exemple, j'étais récemment sur le Gemba dans un centre de maintenance, et on voyait dans l'Obeya beaucoup de détails sur le délai de réparation d'équipements clés, ce qui était très bien. Mais il n'y avait rien sur... les pannes ou les ralentissements. Pas d'info pour savoir si au-delà de réparer les machines à l'heure, l'équipe se préoccupait de les garder en service. Et cela arrive incroyablement souvent. Les hôpitaux ne mesurent ni n'affichent les infections nosocomiales, les gares n'affichent pas la ponctualité des trains, etc... Chacun s'attache à éditer des indicateurs à posteriori ou financiers, mais pas de savoir si vous faites ce qu'il faut maintenant du point de vue du client.

Typiquement, la qualité n'est pas le seul aspect de la mission. La sécurité toujours, et la qualité d'abord, mais nous devons également améliorer la valeur (la fonction par rapport au coût), et il doit donc bien y avoir d'autres indicateurs clés pour représenter d'autres aspects du succès : ponctualité, lead time, rotations d'inventaires, taux de réussite, tout ce qui fait sens du point de vue de la mission.

On devrait également y trouver un plan – pas nécessairement un diagramme de Gantt détaillé (dangereux du fait de la replanification permanente), mais une vision claire des jalons clés de notre plan: les revues à tenir à l'heure, les trains à attraper en vue de réussir,... Ces jalons doivent être très clairs, afin que chaque membre de l'équipe ait une vision claire de ce qu'il est absolument interdit de louper : soyez à l'heure car le bateau partira à marée haute.

Cela dit, il est évident que tout plan est une fiction. Il suppose que tout ce qui est planifié sera, ou plutôt pourra effectivement être réalisé. En réalité, le plan masque quelques trucs vraiment durs à faire (pas toujours détectables au démarrage car très dépendants du contexte). Pensez au scénario d'un film d'action – le scénariste commence par les scènes clés, les trucs impossibles que le héros va devoir réussir, et écrit ensuite l'histoire autour.

Pourquoi les Obeyas échouent

Cela devrait figurer dans une zone dédiée de l'Obeya. Une zone technique, pas une zone de planification. Là où le produit serait représenté avec tous les détails techniques. Où vous puissiez voir comment il doit être assemblé pour satisfaire les clients en termes de performance, de qualité et de prix. Les problèmes doivent être visibles depuis tous les angles, afin d'en comprendre à la fois le contenu et le contexte.

Et c'est là que la plupart des Obeyas se délitent. Les gens adorent mettre des post-its sur les murs et décrire les difficultés techniques par des phrases compliquées, mais ils sont beaucoup plus réticents à exposer la piètre réalité de leurs vrais problèmes. Et c'est pourtant là que réside le succès.

L'innovation managériale radicale apportée par le Lean est de passer du temps à comprendre les problèmes en profondeur plutôt que de gérer la mise en œuvre de solutions juste pour avancer, et de trier les problèmes plus tard.

C'est là que se situe le moment critique. La capacité à représenter clairement et en détail les points difficiles, afin que chaque membre de l'équipe puisse s'y plonger et comprendre finement les problèmes, au-delà de son périmètre d'expertise. D'une certaine manière, c'est là que se forge la « matrice de polyvalence » de l'équipe de management, et où se situent les efforts pour développer des managers plus compétents – ils n'ont pas besoin de savoir comment faire le travail des autres, mais ils doivent comprendre les points critiques et les difficultés qu'ils rencontrent.



Chez Aramisauto.com, un manager anime une revue dans une Obeya, faisant appel à la fois à de l'information numérique et sur tableau blanc

Finalement, il devrait également y avoir un endroit pour les plans individuels: objectifs, problèmes (souvent des A3) et plans d'actions.

La première partie de l'Obeya s'attache à clarifier en permanence la mission collective, le boulot que nous devons réaliser ensemble. Le reste doit aider à comprendre comment les gens interagissent, et comment nous aidons ou empêchons les autres.

Cette section de l'Obeya devrait permettre de visualiser les efforts et la contribution de chacun au problème collectif, pas pour pister l'avancement, mais pour permettre aux autres de comprendre :

1. Ce qu'ils essaient de faire
2. Leurs réflexions et leurs actions
3. À quels endroits cela se superpose avec ce que les autres font

Par conséquent, la mission des managers au regard de l'Obeya est non seulement de tenir à jour la partie collective de l'affichage, mais surtout de présenter aux autres leurs propres progrès et difficultés. La manière la plus simple de faire cela est d'établir un calendrier des présentations A3 – chaque semaine, l'équipe se réunit autour d'un A3 présenté par l'un de ses membres (ce qui donne mécaniquement à chacun un certain nombre de semaines pour préparer le tour suivant). C'est un moment de réflexion, pas de confrontation. Idéalement, la personne présente son A3, les autres demandent des éclaircissements, celui qui présente note les questions et les commentaires et a la discipline de *ne pas* répondre. Les questions auront tendance à être très difficiles car les départements interagissent – ce qui est normal. On ne cherche pas ici à entrer dans un cycle justification/rationalisation, seulement à améliorer la compréhension mutuelle. La meilleure manière d'y arriver est d'écouter, de ne pas répondre, et de penser réponses (changer quelque chose, améliorer une explication) après la réunion.

Encore une fois, l'Obeya est un endroit sécurisé où se forge la collaboration volontaire (ce qui peut nécessiter un peu d'encouragement de la part du boss, il faut bien l'admettre). Ce n'est pas un endroit d'où l'on contrôle l'avancement des plans d'actions – il y a tout un tas de systèmes de management bien mieux adaptés à cela, et je ne suggère pas ici de les abandonner.

Les bénéfices de l'Obeya

A quels gains pouvons-nous nous attendre ? Où les observer ? Pour un leader, c'est certainement l'un des aspects les plus déconcertants de l'Obeya. De ma propre expérience, on voit les résultats s'améliorer, du point de vue des indicateurs clés, lorsque la compréhension des problèmes progresse et que les équipes arrivent à bâtir une compréhension partagée et plus fine des difficultés. Dans ce cadre, la confiance et la collaboration entre les gens progresse. Cela est contre-intuitif pour un patron car on ne cherche pas à célébrer davantage de succès ni à s'auto-congratuler. Au contraire, on cherche à :

1. Afficher davantage les difficultés pour lesquelles on n'a pas de solution évidente
2. Avoir des débats plus passionnés, car nous avons la conviction que les émotions sont un élément clé du partage des difficultés. La vraie vie n'est jamais fade.

J'ai récemment assisté à une brillante présentation de la part d'une conférencière spécialisée en leadership et management motivationnel [Stephanie Voss](#). Stephanie suggère qu'il y a trois éteignoirs au dialogue :

- Qui a commencé ça ?

- Comment en sommes-nous arrivés là?
- A qui la faute ?

Évidemment, elle a raison. Mais encore une fois, c'est exactement comme cela que notre esprit fonctionne. Alors autant l'accepter plutôt que tenter de le supprimer. L'enjeu du leadership est de créer un environnement rassurant et qui favorise la bonne volonté des gens, pour qu'ils osent dire crûment les choses déplaisantes. S'il n'est pas aisé d'exprimer les difficultés, les gens ressentiront de l'irritation, ou se replieront sur eux-mêmes, ou auront des réactions bizarres. La première expression risque d'être « ce n'est pas ma faute, c'est les autres ». OK. Le challenge des leaders est de rappeler à chacun que nous sommes tous dans le même bateau, et qu'à défaut d'être amis (les relations personnelles sont ce qu'elles sont), nous pouvons être alliés.

Ce n'est pas du travail d'équipe que de s'accorder sur ce que nous savons déjà. Le travail d'équipe consiste à prêter attention à la compétence unique qu'une personne a et que les autres n'ont pas. Ma règle d'or dans les Obeyas est « comment aidons-nous nos clients à résoudre leurs problèmes en mettant en commun les connaissances uniques de chaque membre de l'équipe ? ».

Si l'Obeya rend cette collaboration possible, alors quelle que soit sa forme, son aspect, sa localisation, elle fait le job !

Traduit de l'américain par François Lopez

Source du document: <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=3602>