

Source: <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=4968>

Cher Gemba Coach,

Sur YouTube et dans la littérature comme le Toyota Kata Practice Guide, on y parle beaucoup des A3 de résolution de problèmes (pour mener des Kata d'amélioration ou de coaching). En avez-vous déjà vus qui soient utilisés pour partager les idées des personnes et vérifier si les contre-mesures étaient efficaces ? De plus, quels sont, selon vous, les ingrédients/facteurs clés d'une Obeya ?

Oui, absolument. Par exemple, chez AramisAuto.com, une entreprise numérique en pleine croissance qui vend des voitures sur Internet, les A3 et les Obeyas sont des éléments clés pour créer un travail d'équipe au sein du comité exécutif.

La réunion hebdomadaire du comité exécutif commence par la présentation d'une plainte client reçue par le service client, puis un membre de l'équipe de direction présente un A3. Au début de cette pratique, c'était assez lourd parce que les participants découvraient le A3 tel au moment de la présentation, mais dorénavant il est partagé à l'avance et doit être lu avant la réunion. De ce fait, la discussion porte surtout sur les questions et les clarifications.

Cette réunion a lieu dans une salle Obeya conçue pour tester les principales hypothèses des uns et des autres. Dans cette pièce sont exposés :

1. La mission de l'entreprise,
2. Les problèmes actuels des clients,
3. Les dernières infos sur la concurrence,
4. Les principaux défis,
5. La mesure de la performance de l'entreprise,
6. Les initiatives d'amélioration de l'entreprise.



Une salle Obeya chez AramisAuto.com

La mission – dans ce cas précis, faciliter l'achat d'une voiture – porte sur une proposition de valeur: Qu'apportons-nous à la société et quelle est notre valeur ajoutée pour les clients individuels : qu'est qui les amène à s'adresser à nous ?

À l'heure actuelle, les plaintes des clients constituent un problème et l'entreprise tente donc de déterminer ce qui, dans ses processus, crée les plaintes et la façon de les régler.

Les dernières infos sur la concurrence résument ce que nous comprenons de ce qu'ils tentent d'accomplir. Dans un marché fluide et qui évolue rapidement, ce n'est pas toujours clair, car les concurrents proposent de nouvelles façons d'acheter une voiture et ce que font les nouveaux arrivants sur le marché semble déroutant. Et pourtant, au début des années 2000, lorsque cette entreprise a vu le jour, les acteurs établis se sont moqués d'elle, donc ...

Le noyau dur d'une Obeya

Les principaux défis sont les questions que nous nous posons en termes de « must do, can't fail » pour reprendre l'expression de [Karen Martin](#). Les défis reflètent : « Si on ne résout pas ça, on ne

sera plus là dans 10 ans. » Il s'agit de nos hypothèses les plus fortes au sujet de l'entreprise, et elles sont décomposées en objectifs spécifiques (voyez-les comme les Hoshin Kanri de l'entreprise).

Un panneau mural entier est dédié aux indicateurs commerciaux. On peut y voir les taux de recommandations clients (NPS: Net Promoter Score), les taux d'engagements salariés, et des chiffres plus traditionnels de ventes et d'EBITDA pour avoir une idée de comment les affaires se portent. Nous savons tous que ce sont des indicateurs « rétroviseur », un peu comme conduire une voiture en regardant en arrière, mais il est important de savoir où nous en sommes, et si nous progressons ou régressons.

Le noyau dur d'une Obeya est le mur des « initiatives ». Les initiatives sont les principaux processus de soutien qui permettent aux équipes sur le terrain de faire leur travail.

Le coeur de l'obeya est le mur des « initiatives ». Les initiatives sont les processus supports clefs qui permettent aux équipes de terrain de faire leur travail. Pour chaque initiative, le responsable du processus indique explicitement :

- La mission,
- L'indicateur,
- Les changements précédents,
- Le changement en cours,
- Les problèmes résiduels suite aux changements passés.

Le but est que chaque membre du comité exécutif comprenne clairement ce que font ses collègues, et pourquoi. A chaque réunion, le groupe se concentre sur une initiative et le PDG anime une discussion de groupe sur les prochaines étapes et les conséquences pour l'entreprise dans son ensemble.

Le point essentiel est que les outils sont plus que de simples outils. Un outil n'améliore rien, ce sont les gens. Pour expliquer le succès spectaculaire que le Lean a apporté à l'entreprise (elle a restauré une croissance en berne et doublé son EBITDA l'année dernière), il faut relier l'utilisation des outils avec l'attitude du PDG.

D'abord, l'orientation client. Avec son programme de Gemba walks, le PDG acquiert un bon niveau de compréhension de la manière dont les processus de l'entreprise peuvent empêcher les équipes de terrain de répondre de manière flexible à des demandes spécifiques client - ce qu'il considère comme une source principale d'avantage compétitif. En commençant la réunion habituelle de direction avec une analyse d'un problème client, il essaye d'imprégner ses collègues avec la même exigence de « le client en premier, l'équipe en second, les processus en troisième ».

Ensuite, réparer l'équipe puis réparer les problèmes. En étudiant le Lean, le PDG a clarifié sa propre compréhension de l'importance clef des équipes, à la fois au contact client et au niveau de son comité exécutif. Il a passé « le travail d'équipe » du statut « à faire si possible » à « priorité absolue ». Emboîtant le pas à Amazon, il a réalisé que les systèmes variés de l'entreprise nécessitaient de sérieux « API de management » (fonctions et procédures permettant aux systèmes informatiques d'échanger des informations) pour compléter les API systèmes existants. Chaque fois qu'un directeur fonctionnel change ses processus, le PDG discute en profondeur jusqu'à ce que le directeur de l'autre fonction comprenne comment cela va l'impacter et comment s'interfacer avec le processus modifié.

Twain n'a jamais dit cela

Troisièmement, partager et tester les hypothèses au-delà de la simple déclaration d'intentions. A mesure que les discussions dans l'obeya gagnent en maturité, il devient de plus en plus manifeste

que l'objet de la salle est d'expliciter les hypothèses et de les tester. Ce n'est pas ce que vous ne savez pas qui vous crée des problèmes, mais ce que vous tenez pour sûr et qui ne l'est pas (saviez-vous que Mark Twain [en fait n'a jamais dit cela?](#)). Il y a naturellement une intention lorsque les gens s'expriment : je vais faire ceci, je veux que cela arrive. Cela crée immédiatement des réactions défensives chez autres personnes concernées. Exprimer les intentions et les tester permet d'avoir une communication bien plus efficace - et sincère - sur ce que nous comprenons de la situation et comment nous pouvons la gérer. Pour répondre à votre question, je crois que oui, les Obeyas et les A3 sont des éléments essentiels du [Lean management](#), particulièrement au niveau de l'équipe de direction. Je crois aussi que l'hypothèse clef que vous avez besoin de tester est si les membres du groupe qui l'utilise sont :

- Prêts à partager ce qui a été observé sur le [Gemba](#). Notamment s'intéressent-ils aux interactions concrètes avec le client, ou bien préfèrent-ils avoir des discussions théoriques en comité de direction.
- Ont l'intention d'améliorer les processus pour faciliter le [travail](#) d'équipe sur le terrain ou se contentent juste de donner le change en faisant quelque chose pour être bien vus, tout en continuant selon les bonnes vieilles habitudes.
- Sont ouverts aux informations dérangeantes et prêts à changer leurs opinions en testant des idées pragmatiques et en prenant en compte des feedbacks concrets de leurs collègues, au lieu de se jeter les problèmes qu'ils ont vus à la face les uns des autres.

L'attitude est importante. En fait, les Obeyas et A3s peuvent être vus comme des outils pour porter le changement d'attitude, et passer d'un management par la pression sur les résultats à un management par l'orientation client. Sans ce changement de perspective fondamental, le risque qu'il y a à utiliser ces outils est d'ajouter encore plus de pression dans un management fonctionnel en silo et démotiver les équipes encore plus qu'elles ne le sont aujourd'hui. Ce qui fait toute la différence ici, c'est que le PDG voit le succès en construisant des équipes fortes au travers d'une communication sincère et bienveillante, et en soutenant les réflexions et les initiatives. Sans cela, l'[obeya](#) est juste une salle, et un [A3](#) est juste un morceau de papier.

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