

HOSHIN KANRI

**EVALUEZ
VOTRE PERFORMANCE
MANAGERIALE
ET LA DECLINAISON
DE VOS OBJECTIFS
AUX OPERATIONS**

HOSHIN KANRI, pilier de l'Excellence Opérationnelle pour partager le sens de la stratégie avec les opérationnels, permet d'améliorer la performance managériale en responsabilisant le management de terrain dans l'exécution des objectifs stratégiques.

CE SERAIT UNE GRAVE ERREUR QUE DE RÉDUIRE L'HOSHIN KANRI À UN SEUL OUTIL. L'HOSHIN KANRI EST UN DES PRINCIPES FONDATEURS D'UN SYSTÈME DE MANAGEMENT EFFICACE DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE. IL FAVORISE L'AUTONOMISATION DES COLLABORATEURS ET LA RESPONSABILISATION DU MANAGEMENT DANS LE DÉPLOIEMENT ET L'EXÉCUTION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE.

Depuis les travaux précurseurs d'Edward Deming, de Joseph Juran et de Peter Drucker sur le management par objectifs dans les années 1950, de nombreuses grandes entreprises ont largement intégré dans leur système de management, le long de leur chaîne de commandement, les techniques de la planification stratégique et du déploiement des objectifs. Les travaux de Michael Porter dans les années 1980, ont eux apportés une définition claire et largement acceptée de la stratégie – mais nous en savons beaucoup moins sur la traduction d'une stratégie en résultats.

La stratégie s'arrête souvent aux membres des COMEX et CODIR

Aujourd'hui, la plupart des dirigeants savent décliner dans le cadre du processus budgétaire, des feuilles de route détaillées spécifiant qui doit faire quoi, quand et avec quelles ressources. Ils traduisent, assez clairement d'ailleurs, la stratégie de l'entreprise en objectifs et cascades ces objectifs aux membres de leurs COMEX et CODIR. Ils mesurent régulièrement les progrès accomplis avec une batterie d'indicateurs et de tableaux de bords complexes.

Cependant, dans la grande majorité des cas, la traduction de l'exécution de la stratégie s'arrête aux membres des COMEX et des CODIR et ne parvient pas aux résultats attendus. Dans ce cas-là de nombreux dirigeants pointent du doigt une culture de la performance insuffisante, un manque de coordination et d'alignement entre les unités ou une incompréhension par les équipes de la vision opérationnelle à atteindre.

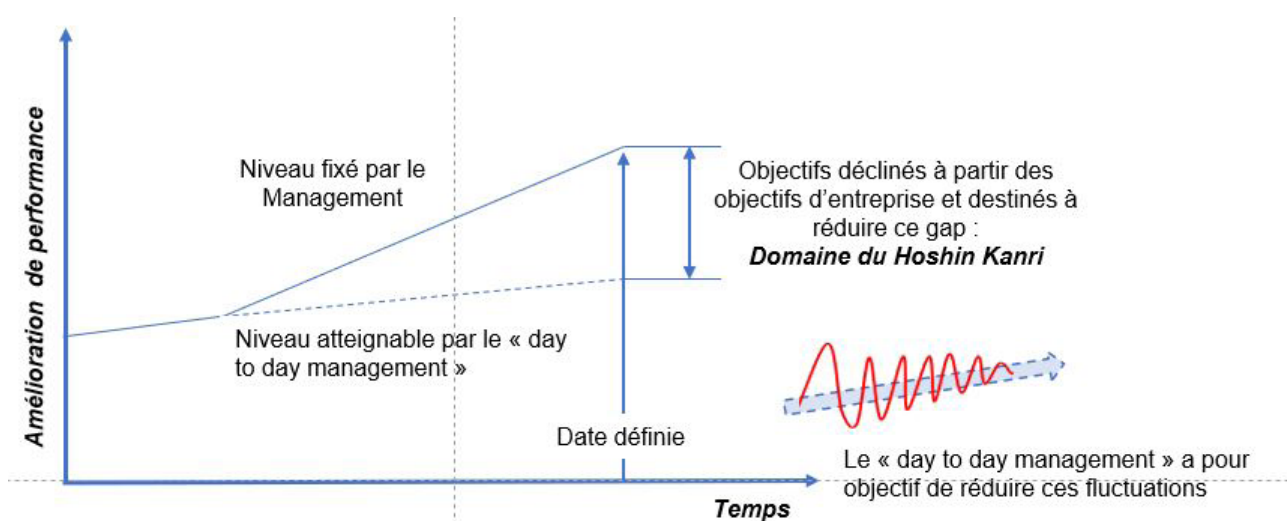
L'approche descendante top>down réduit la capacité d'exécution

On constate malheureusement dans les faits que trop souvent l'approche descendante de ce modèle managérial (Top>Down) réduit la capacité d'exécution de l'entreprise, limite les compétences décisionnelles, l'esprit d'initiative et l'appropriation des résultats des managers intermédiaires.



L'Hoshin Kanri n'a rien à voir avec les « chantiers Hoshin » ; cette appellation remonte au début des années 90, lorsque l'Institut Renault de la Qualité, aujourd'hui Renault Nissan Consulting, avait constitué son catalogue méthodologique ; il s'agissait là de trouver une dénomination japonisante pour désigner une méthode de travail en groupe. Les chantiers Hoshin ne sont en rien l'outil de réalisation des projets gérés dans l'Hoshin Kanri.

Une deuxième clarification doit être faite au niveau des activités de progrès. L'amélioration continue qui traite de façon permanente l'amélioration de l'existant pour en général



corriger les défaillances et tout ce qui ne permet pas d'atteindre les standards ou propose de réduire ou simplifier une pratique existante ou un dispositif existant, est ce qu'il convient d'appeler le Kaizen.

Ces activités s'occupent de l'érosion des coûts et des niveaux de performance physique. Elles encadrent les activités qui permettront de réduire les variations quotidiennes de performance. Elles font partie intégrante des activités de base de la fonction de manager de terrain. Elles ne relèvent pas d'objectifs particuliers, sauf celui de les pratiquer quotidiennement et effectivement.

La maturité du management assure la permanence de ces activités sans qu'il soit besoin de leur fixer des objectifs. C'est le lot du « daily management ».

Le raisonnement japonais est simple. Pour guider les entreprises sur le long terme (10 ans et plus), il est nécessaire de définir des orientations stratégiques. Pour être applicables concrètement, ces orientations LT doivent être relayées par des politiques court moyen terme (6 mois 3 ans) cohérentes avec les premières.

Ces politiques de business court terme contiennent des objectifs business, comme les niveaux de profit, les volumes de ventes, les CA, les coûts, la qualité, les délais, le service client, ...

Pour atteindre ces objectifs business court - moyen terme, il est nécessaire de prioriser les initiatives et les méthodologies qui produiront les résultats attendus. Ces résultats s'exprimeront dans les termes business évoqués ci-dessus, mais aussi en modifications d'organisation, d'évolution de process et de systèmes, induits par les activités décidées. Les critères de gestion seront adaptés ; les indicateurs et les porteurs des actions suivront.

UNE MECANIQUE EN APPUI SUR DES FONDAMENTAUX

Le mariage du « top down » et du « bottom up »

Les politiques et les objectifs principaux sont à l'évidence top down. Les initiatives et les méthodologies appartiennent aux 2 catégories. L'identification des sujets à travailler et la quantification de leur apport à l'objectif principal est bottom up. Chaque niveau de l'organisation propose des contributions aux objectifs de l'entreprise. Des mécaniques de sélection et de priorisation désignent les projets à développer. Ceci suppose que chaque niveau de l'organisation ait la capacité de réaliser des diagnostics.

La déclinaison des objectifs et la remontée des propositions sont d'excellents vecteurs de diffusion de la stratégie de l'entreprise. Les propositions faites permettent de contrôler la bonne compréhension de cette stratégie et les compléments d'information et d'explication éventuellement nécessaires, mais aussi de susciter les suggestions, critiques et éventuels warnings qui appelleront leur prise en compte ou / et les besoins d'assistance renforcée.

Des collaborateurs leaders, des objectifs mesurables qui composeront autour d'eux l'équipe de pilotage et de développement du sujet. Ces responsables appartiennent à la structure opérationnelle en place. Là aussi, il s'agit d'un moyen d'implication et de responsabilisation indéniable du management et plus particulièrement du middle management, clef incontournable du succès de ce type d'innovation.

Une implication de tous les niveaux de la cordée managériale ouvre la voie aux modifications de structure, de process ou de pratiques. Les activités de mesure et de suivi des résultats induisent les modifications de systèmes et de standards de gestion. Dans ce domaine de l'évolution structurelle, HK est un précieux allié au management du changement et à la transformation d'entreprise.

Des outils simples et compris par tous

L'utilisation du A3, de la X-Matrice, des KPI définis et partagés, du catch-ball, du plan d'action rouge/vert, des Obeyas et des AIC comme système d'orchestration visuel de l'animation du processus Hoshin Kanri Management.

**SI VOUS RÉPONDEZ OUI AUX 10 QUESTIONS,
VOUS FAITES PARTIE DU TOP 20%
DES ENTREPRISES QUI DEPLOIENT EFFICACEMENT
LEUR STRATEGIE AUX OPERATIONS**

N°		Oui/Non
1	Tous les managers de l'entreprise ont été formés en théorie à l'approche Hoshin Kanri-déploiement des objectifs et construisent chaque année, dans le cadre du séminaire annuel budgétaire, leur approche de déclinaison des objectifs.	
2	La vision stratégique à 3 ans de l'entreprise est formalisée dans un A3 et chaque manager comprend le sens de la vision stratégique.	
3	La vision stratégique est traduite en leviers stratégiques qui constituent les axes stratégiques opérationnels identifiés comme prioritaires pour l'année.	
4	Ces axes stratégiques sont tous décomposés en objectifs mesurables où chacun des indicateurs-clefs est affecté aux leaders de l'entreprise.	
5	L'ensemble de ces éléments est synthétisé dans la X-Matrice de l'entreprise qui est affichée dans chaque département, dans le tableau de bord du cockpit de l'entreprise.	
6	Chaque manager de département de l'entreprise a construit sur cette base sa propre X-Matrice pour décliner ses objectifs et indicateurs associés en suivant la méthode du Z et en impliquant les managers n-1.	
7	Les sessions de catch-ball entre managers et direction ont été réalisées pour aligner d'abord les objectifs verticalement entre départements et Direction, puis horizontalement entre chacun des départements.	
8	Chaque X-Matrice et plan d'actions de chaque département est affichée dans les salles Obeya des départements prévues pour les animations AIC. La vision A3 et la X-Matrice de l'entreprise est affichée dans l'Obeya central.	
9	Les plans d'actions par entités sont construits de manière à décliner pour chaque objectif les actions détaillées qui expriment le «comment faire» et mesurent mensuellement l'avancement sur le cycle budgétaire.	
10	L'animation mensuelle en mode «points rouges» des plans d'actions est réalisée dans chaque AIC de chaque département et est condolidée au niveau du COPIL de l'entreprise.	
Nombre total de OUI →		

**Compléter le questionnaire en ligne et
obtenir un diagnostic personnalisé >**



LES AVANTAGES DE LA MÉTHODE HOSHIN KANRI

Lorsqu'elle a vu le niveau de ses PRI usines et groupe attaqués par la concurrence internationale, ce groupe familial français, 9^{ème} laboratoire mondial de la santé animale qui emploie plus de 2000 personnes sur 6 unités de production réparties dans le monde entier, a engagé une démarche HKM Hoshin Kanri Management pour sécuriser son EBITDA sur les 3 prochaines années.

L'approche permet de manager des équipes pluridisciplinaires, à la fois au niveau groupe et au niveau local, et international, avec une dimension multiculturelle très importante. Par son mode de construction il favorise un partage important des objectifs et un alignement de toutes les équipes.

La force de l'Hoshin Kanri est justement la capacité à mettre en œuvre une stratégie. Une capacité à passer d'une vision et d'objectifs stratégiques à un modèle d'exécution. Pourquoi ? Parce qu'il permet le déploiement des war-rooms jusqu'aux animations à intervalles courts au plus près des équipes. Il permet de décliner les objectifs stratégiques au plus près du terrain et favorise fortement l'autonomie pour 3 raisons :

- la première raison c'est l'implication : il responsabilise
- la deuxième raison c'est qu'il fixe un cadre et permet effectivement à des équipes éloignées de passer d'un mode d'indépendance à un mode autonome en évoluant dans ce cadre fixé.
- la troisième raison est liée à l'animation très cadrée autour de l'obeya room qui permet par le biais des objectifs définis le suivi des tendances, la mise en place des plans d'actions et les corrections des dérives.



Les managers, qui sont les rédacteurs et les possesseurs de leur feuille de route, doivent voir comment leur département peut contribuer à chacune des guidelines de l'entreprise en incluant les actions d'amélioration de performances insuffisantes, et des axes de progrès.

Ils doivent se poser, prendre un peu de recul pour comprendre les missions de leur département, leurs clients internes ou externes, comment mesurer la performance de leur département avec quelques KPI bien choisis. Ils doivent définir leur cible puis définir les actions «pratico-concrètes» à déployer.

Il faut se fixer une mise en place graduelle sur 2 ou 3 ans en commençant par le top-management, puis les N-1. Il faut noter que les plans de Recovery successifs dus à la croissance, ou tout autre incident dans le parcours stratégique et opérationnel, peuvent affecter cette dynamique de déploiement. A tort à mon sens, car le processus de management par l'Hoshin Kanri peut tout à fait être l'outil de pilotage adapté à tout type de contenu du plan. La partie «administrative» doit être la plus légère possible pour ne pas décourager les acteurs et concentrer toute l'énergie sur l'action.

Il ne faut surtout pas que ce soit vécu par les équipes comme un reporting de plus. Le Lean peut être déployé sans processus Hoshin Kanri, car des chantiers percés kaizen 5S, SMED, VSM peuvent être menés en tant que tels. L'Hoshin Kanri peut-être déployé en tant que tel, sans avoir engagé une démarche Lean.

Par contre, il n'y aura pas de démarche coordonnée d'amélioration sans Hoshin Kanri. Pour moi, le HK est donc le chapeau qui assure la cohérence et la cohésion des actions de l'ensemble de l'entreprise et impulse une dynamique de terrain et de revue régulière, source de communication dans le service, inter-service et avec le top-management.

Le Hoshin Kanri est le chapeau qui assure la cohérence et la coordination de tout programme LEAN et qui permet de rester focus sur l'exécution des actions qui impactent le résultat.



Comment mettre en oeuvre l'HOSHIN KANRI ?

Il faut préparer la mise en œuvre de ce processus par de la formation pour bien expliquer le chemin que l'on veut prendre. Expliquer le pourquoi, donner du sens à la transformation que l'on veut mener, et bien informer à la fois ses collaborateurs mais aussi sa hiérarchie du chemin que l'on veut prendre.

Les erreurs à ne pas commettre dans la mise en œuvre c'est de considérer qu'il s'agit d'un outil alors qu'il s'agit véritablement d'un modèle de management de la performance très différent d'un simple tableau à remplir.

Le management avec l'Hoshin Kanri assure la cohérence des actions et la cohésion de l'entreprise. L'Hoshin Kanri permet d'aller à l'essentiel et de rester concentré.

PASSER DE LA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE À L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

La visualisation doit commencer par le top management. La rédaction des guidelines annuelles par le top-management rend les objectifs et actions transparents. Cette déclinaison des guidelines en «cascade» par strate donne de la cohérence aux objectifs des différents départements. Nous entendons moins souvent les managers dire que leur objectif manque de cohérence par rapport à d'autres.

Le top-management initie le processus et se doit donc de réfléchir à la stratégie à moyen terme de l'entreprise, traduire les exigences du Groupe et des clients, puis de rédiger les guidelines annuelles factuelles, et exploitables.

Le HK est destiné au management des programmes de transformation significatifs. On y traite d'évolutions étalées sur 3 à 5 ans dont on attend des sauts de performance ou des repositionnements clairs, les fameux breakthrough/ruptures/kaikaku. On se situe dans le cadre des modifications de process et d'organisation associées, y compris de systèmes IT ou de structures hiérarchico-fonctionnelles.

LA QUESTION EST DE SAVOIR QUAND AVOIR RECOURS À CE TYPE DE MANAGEMENT ?

Le HK, ou chacune de ses composantes prise individuellement, n'est pas un outil aidant à définir la stratégie ; celle-ci est préalable et établie par des approches spécifiques. De nombreux auteurs et consultants, comme de nombreux cas industriels, font de l'absence de la traduction

du stratégique en opérationnel une cause principale et fréquente de l'échec des développements effectifs des stratégies.

Le HK aide à clarifier et traduire concrètement les orientations stratégiques pour en faire des politiques industrielles équipées d'objectifs opérationnels et dans beaucoup de cas de méthodologies guidant les applications, il ne définit en aucun cas la stratégie de l'entreprise.

Avec l'Hoshin Kanri, il s'agit de projets s'inscrivant dans le développement de la stratégie de l'entreprise et dont les objectifs sont souvent très ambitieux.

Thierry Martin et Thierry Tanière ont fondé la plateforme d'experts en Excellence opérationnelle OPEXPARTNERS. Depuis plus de 30 ans ils accompagnent les directions générales sur l'amélioration de leur performance opérationnelle et sur leur processus de transformation managériale

