

Culture et résultats

LA MÉTHODE HKM
Hoshin Kanri Management,
RENDEZ L'EXÉCUTION DE
VOTRE STRATÉGIE AGILE

E-commerçants, soyez agiles et performants grâce au
HKM comme Amazon

ENJEUX IDEES IMPACT APPROCHE INSIGHT EXPERTS

CONTRAIREMENT À CE QUE L'ON POURRAIT PENSER, LA MÉTHODE HKM N'EST PAS RÉSERVÉE AUX MULTINATIONALES ET AUX GRANDES ENTREPRISES. ELLE S'APPLIQUE TRÈS BIEN AUX ENTREPRISES DU E-COMMERCE QUI SOUHAITENT S'ORGANISER POUR AMÉLIORER RAPIDEMENT LEUR PERFORMANCE ET LEUR AGILITÉ OPÉRATIONNELLE

Dans son article *When Toyota meet e-commerce, Lean at Amazon*, Marc Oneto, ancien Senior Vice Président des Opérations de Amazon, expliquait dès son arrivée en 2007 pourquoi Amazon était naturellement une compagnie Lean : « Since the day he created Amazon, Jeff Bezos has been totally customer-centric. He knew that customers would not pay for waste—and that focus on waste prevention is a fundamental concept of lean ».

Répondre vite et bien aux changements extérieurs fréquents en étant agile est un facteur central de la performance stratégique.

Force est de répéter qu'avec la mondialisation, l'émergence du numérique et des nouvelles technologies, les entreprises du e-commerce et d'une façon plus générale les commerçants et leurs supply chains étendues, doivent faire face à une volatilité persistante des marchés et à des attentes clients toujours plus exigeantes, précises et individualisées.

Dans ce nouveau millénaire, la notion d'agilité opérationnelle et de vision stratégique concerne un fondamental du management de la performance de leurs entreprises, celui de la gestion du temps qui met l'accent sur la notion de qualité de service client, de vitesse et d'adaptabilité.

Une société qui conçoit et produit des moteurs d'avion, pilotée par sa technologie, n'a pas besoin, on l'admettra, de la même agilité qu'une société dans le e-commerce qui propose sur une marketplace une offre permanente de produits de bricolage.

Pourtant les deux entreprises ont besoin du Lean Management. Ses applications permettent de réduire les temps de process en supprimant les activités inutiles, de compacter les structures pour accélérer la prise de décision et la vitesse de circulation de l'information, de construire la flexibilité par les technologies de production et les systèmes de gestion adossée à l'exploitation de données business en temps réel.

Adossée au déploiement d'une approche Lean Management, la méthode HKM encourage les comportements entrepreneuriaux des e-commerçants.

Pilier de l'Excellence Opérationnelle dans les entreprises championnes de la culture Lean et des résultats, la méthode HKM ou Hoshin Kanri Management intègre l'approche ascendante des lean start-up avec l'orientation descendante du management stratégique des grandes entreprises.

De manière itérative, la méthode HKM permet d'exécuter la vision stratégique de l'entreprise en engageant avec agilité tous les collaborateurs au service de la performance opérationnelle.

L'idée en bref

Si le Lean Management consiste bien à rechercher l'optimum dans l'utilisation des ressources pour atteindre des objectifs stratégiques et opérationnels, la méthode HKM permet d'exécuter la vision stratégique de l'entreprise autour d'objectifs communs.

Le développement de tous les projets intéressants, issus uniquement d'un processus bottom-up, a amené à la fin des années 90 une déception partagée par de nombreux CEO, voire une certaine frustration : ils constataient que les activités dites de progrès tournaient à plein régime, mais que les résultats bottom-line n'étaient pas là : les projets développés n'étaient pas en rapport avec les besoins de l'entreprise et ses objectifs stratégiques.

Si le Lean Management consiste bien à rechercher l'optimum dans l'utilisation des ressources pour atteindre des objectifs stratégiques et opérationnels, la méthode HKM permet d'exécuter la vision stratégique de l'entreprise autour d'objectifs communs.

Lorsqu'on parle d'objectifs il est nécessaire de distinguer 2 grandes catégories : les objectifs stratégiques qui concernent la réalisation des orientations stratégiques de l'entreprise et les objectifs opérationnels qui concernent les progrès internes sur les fondamentaux de la performance.

La première catégorie d'objectifs concerne les objectifs d'entreprise au service d'orientations stratégiques cascading, top-down et bottom-up.

Ces objectifs-là sont d'abord définis par le Top Management de l'entreprise. Ils traduisent les orientations et les décisions prises qui donnent le cap, le sens et engagent l'entreprise dans son devenir, ses activités avec ses marchés et avec ses clients.

La première étape sera donc celle de la déclinaison top-down de ces objectifs d'entreprise, au niveau de chaque service et à tous les niveaux de management des services. Cette déclinaison ne peut être lancée qu'après validation effective des objectifs d'entreprise et qu'avec une communication claire de leur nature, leur importance, leur urgence.

C'est lors de cette déclinaison que seront identifiés des objectifs opérationnels, induisant eux-mêmes des programmes d'actions.

Pour cette seconde catégorie, celle des objectifs opérationnels, de nombreuses entreprises sont déjà parvenues à des niveaux satisfaisants de maturité Lean. Elles disposent de pratiques pérennes d'amélioration qui leur permettent de maintenir leur bon niveau et de gommer l'inflation annuelle des coûts internes par des progrès de 2 à 3 % de leur valeur. L'avantage de ces entreprises réside dans la capacité de leurs collaborateurs à travailler en groupe selon des méthodes de résolutions de problèmes leur permettant des échanges fructueux et de disposer de pratiques de communication autorisant la circulation efficace d'informations descendantes et remontantes.

Elles ont abattu les plus gros murs des silos anciens et savent ce que veut dire transversal. Pour ces championnes du Lean management les entreprises disposant de potentiels d'amélioration continue supérieurs à 3% ne sont pas normales, elles sont juste en retard.

La méthode HKM quand elle est effectivement intégrée dans la culture de l'entreprise, n'a plus besoin d'objectifs spécifiques pour être réalisée ; elle est devenue un réflexe de l'ADN managérial à tous les niveaux de l'organisation et vit à travers des rituels construits progressivement.

Les 5 principes de la méthode HKM**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 catchball, du plan d'action rouge/vert, des Obeyas et des AIC comme système d'orchestration visuel de l'animation du processus Hohin Kanri Management.

Mettez du lean dans votre start-up

«On était dans une approche disons assez classique où moi, en tant que dirigeant, je fixais à la fois des objectifs et des grandes actions, et où je demandais aux équipes de les exécuter. En fait on est passé de ce modèle-là à un modèle où moi je me suis plus concentré sur une définition d'une vision du développement de l'entreprise et ensuite avec les équipes et avec mes 5 managers, on a défini ensemble quels étaient les objectifs et les actions.

Benoit Martin, Président-fondateur de POPCARTE start-up dans l'e-commerce de carterie

Ce cascading grâce à la méthode HKM jusqu'à des plans d'actions qui emmènent l'ensemble des équipes, c'est cela la grande différence, les équipes deviennent complètement actrices de leur quotidien, de leurs missions, ce sont elles qui les décrivent, qui les écrivent et qui s'engagent dessus.

La grande vertu de la méthode HKM, c'est que l'on est plus sur un objectif qui est imposé et qui doit être exécuté par des équipes, on est sur une vision qui est définie, qui est partagée, des objectifs et des actions comprises par tout le monde et dans la mesure où ce sont les équipes qui les nomment et qui s'engagent à les faire, il y a une véritable adhésion et un engagement très fort de la part des équipes dans leur exécution.»

"L'Excellence opérationnelle se caractérise par une pratique exceptionnelle de management, d'organisation et d'obtention de résultats remarquables." Peter Drucker



Vitesse, optimisation, innovation, personnalisation, agilité, feedback client sont aujourd'hui un besoin quasi-quotidien des entreprises du e-commerce.

Au-delà des mots, la culture LEAN thinking des startups du e-commerce incarne sans opposition l'entrepreneuriat et sa recherche continue d'opportunités nouvelles avec l'amélioration continue en mode test and learn des processus et de l'organisation du travail.

Ces deux notions étroitement interdépendantes, entrepreneuriat et amélioration continue, sont favorisées par l'approche HKM qui renforce les comportements entrepreneuriaux au service d'une bonne stratégie qui cadre la mise en œuvre des activités d'innovation et d'expérimentation.

La méthode HKM s'inspire des travaux des années 50 développés initialement par Peter Drucker et dénommés MBO, Management by Objectives.

Dans les années 70, Andrew Grove, ancien CEO du groupe Intel, reprend ces travaux et donne une conférence. Parmi son auditoire, John Doerr, l'un des principaux investisseurs de Google, s'intéresse au sujet et l'applique sous le nom de OKR avec Larry Page et Sergey Brin chez Google en 1999.

La méthode HKM permet de transformer la culture managériale

Sans ignorer toutes les autres contributions au management de la performance des dernières décennies, la fin du XXème siècle a apporté 2 innovations majeures dans le domaine du management de la performance d'entreprise : la Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan et Norton et la méthode HKM ou Hoshin Kanri Management évolution de l'approche Management By Objectif de Peter Drucker (Cf. Insight sur la source de la méthode HKM).

BSC versus HKM illustrent le débat qui s'était installé au début des années 90 entre les partisans du « Tout KPI Process » et les tenants du « Tout KPI Finance ».

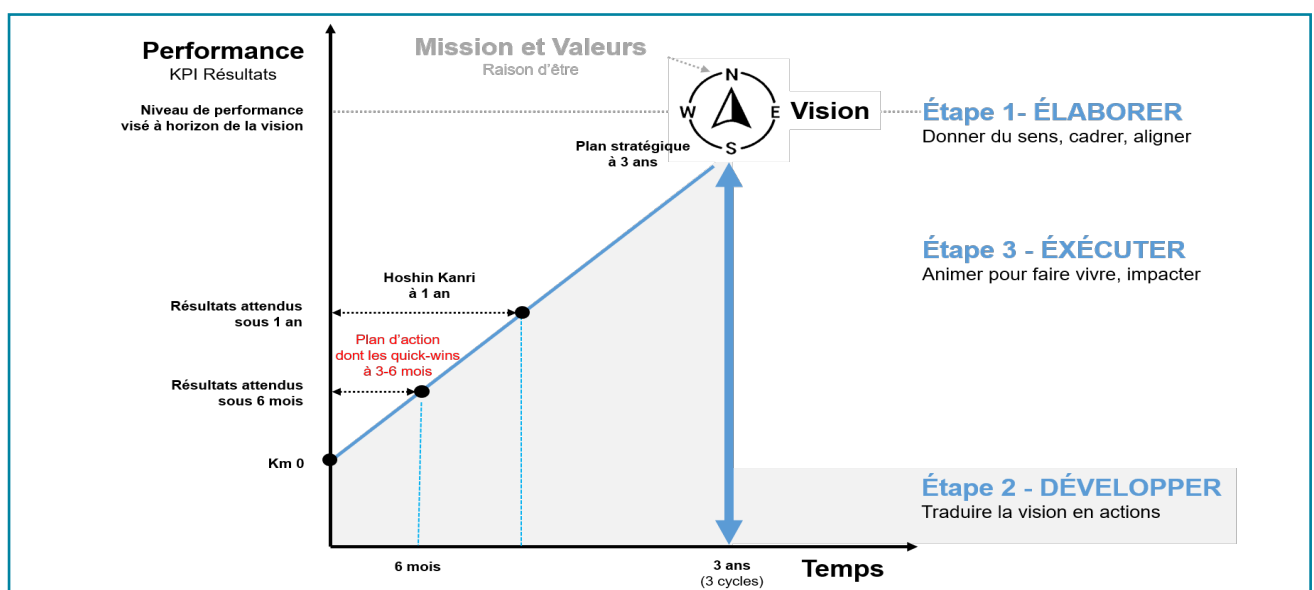
L'arrivée des KPI Process avec les méthodes japonaises avait soulevé de tels enthousiasmes chez les non financiers et de tels frustrations symétriques chez les autres, que les échanges nécessiterent un peu de temps avant de s'accorder sur la nécessité et la complémentarité des 2 catégories.

Le management de la performance d'une entreprise, et sa mesure, ne peuvent pas être uniquement fondés sur des valeurs purement financières ; des aspects non financiers doivent être pris en compte : les relations clients, les process internes, la capacité à apprendre de la réalité pour progresser, c'est à dire la capacité à corriger à partir de résultats intermédiaires.

La méthode Hoshin Kanri Management découverte par l'occident dans le milieu des années 80 a apporté une approche alors originale de déclinaison fidèle et de déploiement systématique d'objectifs d'entreprise à tous les niveaux de management des organisations.

La symbolique japonaise du Hoshin fait allusion à l'aiguille de la boussole, qui indique à chacun où est le « nord » de l'entreprise permettant ainsi de ne pas se perdre, de donner la trajectoire et le sens aux collaborateurs.

Au-delà de la symbolique, la méthode HKM souligne l'importance des politiques d'entreprise, c'est à dire le choix des drivers de performance qui organiseront l'exécution de la stratégie sur le court et le moyen terme en programmes d'actions déclinés dans tous les services de l'entreprise.



After World War II, Japan was faced with the difficult task of rebuilding just about everything.

Japan had suffered a military defeat, and the Allied forces did not want Japan's military might to resurface. General Douglas MacArthur commanded the occupying forces. His objective was to help Japan rebuild its economy and infrastructure without allowing the military to be rebuilt.

MacArthur enlisted the resources of many American experts to help with the reconstruction. Homer Sarasohn, an engineer from MIT, headed the Civil Communication Section (CCS). In Japan's view, the US was still the enemy and was occupying their country. The responsibility of the CCS was to establish an information and education center to inform the Japanese populace that Americans did not mean to terrorize the Japanese. The means selected to accomplish that objective was radio communication. Unfortunately, no one had radios.

The CCS needed to establish manufacturing capacity to build radios. Production facilities and raw materials were scarce. Because wartime managers were prevented from positions of responsibility, the management teams were new and unskilled. Because scrap was high and reliability was low, the first radios built were anything but quality products.

The National Electrical Testing Laboratory was established to "inspect in quality." This helped, but the CCS recognized it was not a long-term solution. They adopted a strategy of training Japanese managers and engineers in management techniques. Included in the training were Statistical Quality Control (SQC) and the work of Walter Shewhart.

The CCS worked with the Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE) to conduct the management training. JUSE was responsible for vocational and technical education. They also felt that SQC was a major reason the US won the war. JUSE wanted more training in SQC and asked the CCS to recommend an expert to continue their learning. Shewhart was the obvious choice, but he was unavailable.

The next best choice was a professor at Columbia University that had studied and applied Shewhart's methods. Mr. Sarasohn recommended W Edwards Deming.

Deming had made a previous visit to Japan in 1947 as part of an economic survey mission. Japanese and government officials were already familiar with him; therefore, JUSE asked Deming to provide the expert training.

During a two-month period in June 1950, Deming trained hundreds of engineers, managers, and scholars. He also conducted a session for top management. Deming's lectures focused on three key areas: the use of the PDCA cycle, the importance of understanding the causes of variation, and process control through the use of control charts.



Through Deming's training and JUSE's subsequent training, Japan began a major effort to improve quality by implementing Statistical Quality Control. Initial results were positive, but Japan entered a period of overemphasis on SQC. Engineers continued to push SQC, but workers resisted, data collection techniques were inadequate, and top management did not show much interest. In 1954, JUSE invited Joseph M. Juran to lecture on management's role in promoting quality control activities.

Juran's visit marked a turning point in Japan's quality maturity. They shifted from primarily dealing with technology to an overall concern for total quality management.

Juran pointed out that it was management's responsibility to lead quality improvement efforts. A key element of that responsibility was to define the quality policy and assure that

everyone understood and supported it. Management saw the company's planning process as the vehicle for them to fulfill their responsibility for quality management. At about the same time as Juran's visit, Peter Drucker's book *The Practice of Management*, which described the concepts of Management by Objectives, was published in Japanese.

The Japanese blended Deming and Juran's teachings with the concepts of Management by Objectives and began their first attempts at strategic quality planning. Each individual company created their own planning processes.

The Deming Application Prize shared best planning practices, and common themes began to appear. In 1957, Professor Kaoru Ishikawa of Musashi Kogyo University published a paper stressing the importance of management and operational policies. Juran made another visit in 1960, emphasizing the responsibility of management for setting goals and planning for improvement.

Japanese planning techniques continued to evolve and improve. In 1965, Bridgestone Tire published a report analyzing the planning techniques used by Deming Prize winning companies. The techniques described were given the

name Hoshin Kanri. By 1975, Hoshin Kanri Management was widely accepted in Japan.

Hoshin Kanri Management began to creep into the US in the early 80's. This occurred mainly because some US companies had divisions or subsidiaries in Japan that were Deming Prizewinners. The winning companies include Hewlett-Packard's YHP Division, Fuji-Xerox, and Texas Instrument's Oita plant. Other US companies like Florida Power and Light searched for Japanese companies in their industry. Other examples are Phillips, Komatsu, Canon, IBM, GE.

Until the early 90's most US early adopters of Hoshin Kanri Management considered the process to be a competitive advantage and classified Hoshin Kanri as company private."

Source : Thierry Martin, CEO Kaizen Institute 2003 *Hoshin Kanri Management, how to become a great company*

Rendre la stratégie opérationnelle

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, la méthode HKM n'est pas réservée aux multinationales et aux grandes entreprises. Elle s'applique très bien aux entreprises du e-commerce qui souhaitent s'organiser pour améliorer rapidement leur performance et leur agilité opérationnelle.

Donner du sens est clé pour engager les équipes et leur permettre d'agir en comprenant les orientations choisies pour l'entreprise. La stratégie doit être inspirante et pertinente.

Pour autant dans un univers e-commerce le lien avec la réalité opérationnelle est quotidien pour ne pas dire horaire. La stratégie se doit d'être instantanément exécutable. Nous sommes convaincus que c'est l'agilité des équipes à mettre en œuvre la vision stratégique de l'entreprise qui fait la différence entre une entreprise de e-commerce performante et une entreprise de e-commerce excellente.

La méthode HKM lorsqu'elle est bien préparée, permet d'exécuter la vision stratégique de l'entreprise en réunissant tous ses collaborateurs autour d'un objectif commun. Elle répond à deux questions fondamentales : que souhaitez-vous accomplir ? et comment faire pour y arriver ? Elle donne du sens aux équipes et de l'autonomie dans l'action.

La méthode HKM est un processus de planification du plan de progrès annuel de l'entreprise et synchrone avec la préparation budgétaire, qui permet de partager les orientations stratégiques de l'entreprise avec les collaborateurs et de décliner cette vision stratégique en objectifs opérationnels et en actions pour chaque niveau hiérarchique et de façon idéale pour chaque collaborateur.

Dans le e-commerce, comme ailleurs, des processus efficaces contribuent à la satisfaction client. La mise en œuvre de la méthode HKM crée l'espace et les conditions de l'efficacité des équipes par l'amélioration continue.

Que ce soit dans un point de vente, sur un plateau téléphonique, dans un centre de gestion, dans une direction informatique ou dans les opérations de back office des e-commerçants, la qualité de la relation avec le client est bien le résultat de processus efficaces. Les personnes qui sont le plus à même de maximiser l'efficacité de ces processus sont celles et ceux qui les font vivre, c'est à dire les équipes et leur managers directs.



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.

Un fondamental du Lean Management est de définir ce qui fait la satisfaction du client. L'analyse des contenus des activités des services SAV, des bases de réclamations, des résultats d'enquêtes, fournissent un matériel qui permet de définir le sens des améliorations et des innovations à apporter.

D'une façon générale, et s'il fallait résumer, les trois brins de l'ADN du Lean management sont Vitesse, Qualité et Service Client. Ce sont bien avec le prix les 3 réalités de la demande client auprès de l'e-commerçant.

Vitesse par des processus optimisés et délestés de tout l'inutile. Qualité, par la qualité technique des réponses et de leur correspondance avec les attentes clients. Service par les attitudes et la tonalité relationnelle de ceux qui assurent le contact avec le client, surtout lorsqu'il a des problèmes.

La recherche de la Satisfaction Client dans son parcours sans coutures doit conduire à l'optimisation des processus. On peut même parler d'industrialisation des processus en s'appuyant sur les méthodes et outils du Lean et sur la formation à leurs usages pour les managers et leurs équipes.

La méthode HKM finalement favorise l'autonomie et l'entrepreneuriat chers aux yeux des Millenials qui constituent la ressource des entreprises du e-commerce.

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

