



Cher [Gemba](#) coach,

J'ai entendu parler du Hoshin Kanri, et j'aimerais vraiment essayer de le mettre en œuvre dans mon entreprise – y a-t-il des points auxquels prêter attention ?

Comme beaucoup d'outils du Lean, le Hoshin Kanri est à la fois puissant et quelque peu dangereux. Le danger est, comme toujours, d'implémenter les rituels de l'outil en perdant de vue son objet – pour reprendre les termes d'[Hajime Ohba](#), de construire l'image du Bouddha en oubliant d'y placer l'esprit. Avant d'introduire cet outil dans votre département ou votre entreprise, posez-vous les questions suivantes :

- Est-ce que je recherche un *outil de communication* pour m'assurer que chacun comprenne la direction de l'entreprise et sa contribution ?
- Est-ce que je recherche un *outil de planification* pour m'assurer que les objectifs se déclinent de manière cohérente et que les plans d'action locaux sont alignés avec les objectifs de plus haut niveau?

Si c'est le deuxième que vous recherchez, faites attention! La planification cherche avant tout à rendre l'imprévisible prévisible – créer des plans d'actions sur le futur. La planification fonctionne bien dans des environnements stables, mais pas trop dans des contextes d'exploration, où par nature, le lendemain est l'inconnu, là où les bonnes idées émergent de réponses flexibles à des situations incertaines.

Le Hoshin Kanri n'est pas un outil de planification. Son but principal est de communiquer la direction générale que le top management souhaite prendre, d'une manière qui permette à la fois aux équipes opérationnelles de formuler leurs propres plans, et de révéler leurs difficultés pour qu'elles puissent recevoir de l'aide. Selon moi, les points importants à garder présents à l'esprit sont le challenge sur les enjeux, le catchball, le travail d'équipe et le soutien.

Enjeux ou objectifs?

Les enjeux sont une expression des problèmes à grande échelle que le PDG pense que l'entreprise devrait affronter. Ils sont généralement très larges, par exemple :

- Avoir des clients ravis
- Doubler les rotations de stocks

Les enjeux devraient être sans fard, clairs, simples, pas nécessairement quantifiés. Ils sont au-delà des buts et des objectifs. Plus qu'une cible à atteindre, ils expriment une direction pour l'amélioration. Les enjeux explicitent le « nous devons devenir vraiment meilleurs là-dessus »

Dans des environnements turbulents et complexes, les gens ont tendance à occuper tout leur esprit sur le flux sans fin des tâches à réaliser, des problèmes à résoudre, des situations à redresser, des relations à améliorer, etc... Avec l'accélération des flux d'information, il est de plus en plus difficile de voir clairement comment hiérarchiser ses actions ou sur quoi se concentrer. Les enjeux représentent la ligne bleue des Vosges, où tout le monde comprend que le PDG veut aller, même si le chemin lui-même n'est pas connu.

Le Catchball est la technique principale pour définir ce chemin. Chaque responsable de service a la tâche de définir :

- Ses objectifs pour répondre à ces enjeux.
- La manière dont il compte s'y prendre pour atteindre ces objectifs.

Par exemple, dans une grande association de patrons, le chef du service en charge de l'organisation des conférences a choisi de répondre à l'enjeu d'avoir des clients ravis en donnant l'objectif de diviser par deux les plaintes des clients des conférences, en (1) améliorant la prise en charge des bagages (quand un patron arrive à la conférence de bon matin, il n'a pas forcément le temps de déposer son bagage à l'hôtel, et donc l'organisateur de la conférence l'a pris en charge), et (2) améliorer la nourriture.

Le supply chain manager d'une entreprise industrielle a réagi à l'enjeu du PDG de doubler les rotations de stocks en prenant pour objectif de diviser par deux en deux ans le stock de pièces achetées par la mise en place de tournées de laitier.

Une fois que le chef de service a proposé un objectif et un plan général, le PDG peut discuter avec chacun pour tester la pertinence de son objectif (trop ambitieux ou pas assez) et du plan (es-tu certain que ce soit la bonne manière de s'y prendre ?). Mais le manager garde l'ambition et le plan de son service sous son contrôle, du moment que le lien avec l'enjeu de haut niveau est clair : si nous atteignons ces objectifs grâce à ce plan, alors nous aurons contribué de manière tangible à l'enjeu. Le résultat de ces discussions est l'accord du top management sur le plan proposé – objectifs et actions.

Guerres de clochers

Un aspect important du Hoshin Kanri est la communication entre départements fonctionnels. Une fois que chacun a défini son plan de route, les enjeux peuvent être exprimés sous forme d'objectifs communs, qui sont quantifiés d'une manière qui ait du sens pour chacun : si cela est facile pour les rotations de stocks, c'est souvent moins évident pour la satisfaction client.

L'étape suivante est d'organiser une liste de présentations durant lesquelles chaque responsable de service présente à ses pairs un A3 de résolution de problèmes pour expliquer comment il compte surmonter les obstacles qui l'empêchent d'atteindre sa cible. Les présentations croisées sont un aspect critique du Hoshin Kanri car les services vont devoir partager ce qu'ils essaient de réaliser, ce qu'ils ont en tête et les difficultés qu'ils rencontrent. C'est une plate-forme essentielle pour que les autres services puissent comprendre ce à quoi les collègues doivent faire face et imaginer des façons de les aider – ou à tout le moins arrêter de leur mettre des bâtons dans les roues sans le faire exprès.

Par exemple, le service ingénierie peut réaliser que des changements fréquents et aléatoires de définition pourraient rendre difficile l'établissement de bonnes relations avec les fournisseurs à qui on demande par ailleurs de réaliser des tournées de laitier sur une base quotidienne. L'ingénierie pourrait alors en venir à l'idée que les changements de définition devraient être diffusés aux fournisseurs selon un rythme régulier et défini à l'avance plutôt que par lots « surprises ». Cela permettrait aux fournisseurs de les intégrer un à un, sans trop perturber les tournées de laitier, afin de permettre au supply chain manager de tenir ses objectifs, ce qui *in fine* contribuerait à l'enjeu de doubler les rotations de stocks.

Sans cette communication régulière, les départements fonctionnels essaient en général de tenir leurs propres objectifs au détriment de ceux de leurs collègues, sans prendre en compte l'impact de leurs actions sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Le résultat est le déclenchement de guerres de clochers et de rivalités corporatistes.

Finalement, le Hoshin Kanri n'a de sens que si les objectifs sont tenus. Si on est loin du but recherché, alors tout l'édifice s'effondre et perd sa crédibilité aux yeux de tous, et il est alors perçu alors comme un nouvel avatar des danses de la pluie du corporate auxquelles les équipes savent qu'elles doivent participer pour la forme, mais sans réellement prendre la peine d'y apporter une réflexion profonde.

La visualisation du Hoshin Kanri doit révéler clairement quels sont les objectifs non tenus et pourquoi (selon la fonction qui affronte la difficulté). Les top managers s'engagent à réaliser des visites de terrain pour voir les problèmes par eux-mêmes, et à trouver des manières d'aider pour que les objectifs soient atteints. Le chef de service a-t-il besoin de plus de capacité ? D'une manière différente d'aborder le problème ?

Comme l'explique John Shook, cela crée un environnement managérial très différent de celui auquel nous sommes habitués :

Leadership at Toyota Control with Flexibility

Toyota's way provides extraordinary focus, direction, "control."

- No excuses – the flip side of "no blame"

While at the same time providing maximum flexibility -- Because no one ever tells anyone exactly what to do.

- Tremendous reliance on individual initiative

Yet, no one can move "freely" without justifying each action to his/her manager.

This is a huge difference in determining corporate focus.

LEAN ENTERPRISE INSTITUTE

JOHN SHOOK

L'objet du Hoshin Kanri n'est pas de planifier, mais de partager (1) une direction claire, (2) un engagement fort vers le résultat. Avant de vous lancer, vous devez vous poser sérieusement la question de votre volonté réelle de soutenir vos chefs de service dans l'atteinte de leurs objectifs. Le but est de bâtir sur les succès (même les petits succès qui nécessitent de gros efforts) afin de montrer que l'on peut faire de grandes choses ensemble, et pas de créer une plate-forme de plus pour à la fin conclure que rien ne se fait jamais car le top management annonce des objectifs sans vraiment vouloir mettre les moyens de les atteindre.

Atténuer la maladie de la grosse entreprise

Le Lean n'est pas une manière de concevoir une meilleure organisation. Il est issu du constat de Toyota que la croissance apporte inéluctablement la maladie de la grosse entreprise :

- L'entreprise se focalise davantage sur ses processus internes que sur les préférences des clients
- Les chefs de service résolvent leurs propres problèmes internes au détriment de leurs collègues des autres services
- Les patrons sélectionnent des managers intermédiaires dociles qui font de leur mieux pour empêcher de briller les personnes à haut potentiel (et souvent difficiles à gérer)
- Les technologies en place sont considérées comme acquises et le poids de l'histoire empêche d'acquérir de nouvelles technologies

Pratiquer le Lean signifie être capable de réaliser qu'on n'échappe pas à la maladie de la grosse entreprise, mais qu'il est possible de l'atténuer suffisamment pour atteindre un avantage compétitif réel. Les techniques du Lean s'attachent à donner à chacun l'opportunité de trouver le « petit plus » dans la manière de faire son travail pour mieux satisfaire le client, selon sa perception à lui, pas la nôtre, pour mieux collaborer à travers les barrières fonctionnelles, pour donner aux gens brillants un espace d'épanouissement et pour choyer notre technologie tout en explorant de nouvelles possibilités.

Le Hoshin Kanri est un outil très puissant pour cela. Cependant, comme votre question le suggère, il faut être très attentif aux pièges. Si vous l'utilisez comme une technique transactionnelle de planification, il existe un risque que cela génère pour l'équipe de management plus de frustration, de démotivation et de désengagement. Pour atteindre son but, le hoshin Kanri nécessite de la part du management une vision très claire de l'amélioration visée, et une très forte pratique des « Gemba Walks » pour voir en direct la réalité des situations de travail et comprendre avec suffisamment d'acuité les forces et les faiblesses des gens, afin d'avoir des idées sur la meilleure manière de les aider à atteindre leurs objectifs, même quand ils sont bloqués.

Le management doit également avoir le courage d'avouer que les choses ne se passent pas toujours exactement comme prévu, et la présence d'esprit de reconnaître les idées qui émergent de situations difficiles. La promesse est bien réelle, mais la faire devenir réalité nécessite un engagement sans faille sur les principes et les pratiques du Lean.

Traduit de l'américain par François Lopez

Source : <http://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=3188>