

L'ALIGNEMENT DES PROCESSUS OU LE HOSHIN KANRI¹

Derek THOMASON, Jackie ASHLEY et Graham JACKSON²

1. Introduction

Il y a deux ans, j'étais devant un parterre de senior managers Américains et Européens appartenant à une multinationale de la chimie très connue et très profitable. Nous débattions de l'importance du planning commercial et industriel. A la vérité, j'étais plutôt gêné par leur très faible niveau d'intégration et leur manque de cohérence. Je m'adressai alors à eux en ces termes : « Messieurs, si vous n'alignez pas vos processus, vous me faites perdre mon temps et vous jetez votre argent par la fenêtre. » Leur réaction est intéressante, la moitié d'entre eux notèrent la formule (sans doute pour un usage ultérieur), 25 % furent choqués et le reste resta penaud et voulut en savoir davantage.

Ce dont cette société, comme beaucoup d'autres, avait besoin, c'était une méthode structurée pour développer et mettre en œuvre sa stratégie. En fait, les sociétés dépensent des dizaines de milliers de livres à rémunérer des consultants qui font ce qu'elles pourraient faire elles-mêmes en beaucoup moins de temps (avec un apprentissage et des moyens adaptés). Quelle est donc la solution ? – le Hoshin Kanri ou le Déploiement Stratégique et Tactique.

2. En quoi consiste ce déploiement ?

C'est une méthode visant à développer et rendre cohérents les objectifs en termes de business les plans opérationnels annuels et les cibles stratégiques. Le principe est d'une simplicité élégante mais la mise en œuvre est plus délicate dans la mesure où les plans

¹ Paru dans CONTROL (IOM) Vol 31 N.5 2005 sous le titre « Getting your ducks in a row » et traduit par Jean Trouchaud

² Consultants à USP (Unipart Solutions Practice).

opérationnels et les plans stratégiques sont souvent élaborés de manière indépendante et que les équipes qui les développent ne collaborent pas étroitement.

Cette méthode consiste à identifier les plans et objectifs annuels (Hoshins) qui doivent être réalisés pour atteindre les cibles stratégiques. Ces plans sont ensuite déployés dans l'ensemble de la société pour servir de base commune pour les activités et les projets. Ce qui permet à la Direction de bien cerner les leviers d'amélioration et leurs priorités comme de communiquer le plus largement possible et de mettre l'accent sur le Plan d'Amélioration Continue en cours.

3. Le contexte

3.1 *Les origines*

Le déploiement stratégique et opérationnel, comme de nombreux autres outils et techniques « qualité », a été développé après la seconde guerre mondiale dans un Japon qui se reconstruisait. Il était basé sur l'enseignement et l'apprentissage des méthodes de Deming et Juran avant d'être enrichi par celle de Drucker en ce qui concerne le planning stratégique de la qualité. Il fut décrit pour la première fois dans un rapport publié par Bridgestone Tyres en 1965 qui mettait l'accent sur les techniques de planning utilisées dans les entreprises lauréates du prix Deming. Ces techniques furent désignées sous le nom de Hoshin Kanri, dont l'étymologie est la suivante : Ho – Méthode et Shin – Aiguille ou Compas (direction) ; Kanri - Management ou contrôle (processus pour la gestion du changement).

3.2 *Cette méthode a-t-elle été essayée et validée ?*

Elle a été utilisée par quelques-unes des plus grandes multinationales comme Hewlett Packard, Sony, Toyota, Xerox, Jaguar, Nissan et Unipart mais n'a pas été adoptée aussi largement que d'autres méthodes qualité. Ceci peut, en partie, expliquer pourquoi de nombreuses sociétés échouent à engranger les bénéfices potentiels d'une vraie démarche qualité.

4. Comment ça marche ?

Il y a de nombreuses conditions de succès :

- Définir des objectifs ;
- Etablir des livrables et des résultats ;
- Contrôler l'avancement.

Dans cet article, nous nous en tiendrons aux deux premiers points.

4.1 Les étapes à parcourir pour définir les objectifs

Le processus démarre avec les objectifs commerciaux et les attentes clients. Il serait idéal de pouvoir le faire avec une vision globale, mais il est rare d'avoir ce luxe et donc il faut se contenter d'un mix entre les objectifs financiers et commerciaux qu'il convient de détailler et d'ajuster au préalable. Nous listons ci-après plusieurs outils qui nous ont été utiles à ce stade initial du processus :

- Rich Pictures – un outil basé sur des représentations graphiques.
- Customer Value Window – outils d'analyse rapide de la demande client.
- Customer Value Proposition – une approche plus élaborée pour appréhender la segmentation et la valeur ajoutée client.
- Trade-off matrix – une méthode simple de comparaison point à point pour aider à établir des priorités dans les besoins.
- Customer Requirements 4 Box Matrix – une classification élémentaire basée sur la célèbre matrice du Boston Consulting.

C'est le client qui est au centre de cette partie du processus. Le but est de connaître ce qu'il faut faire pour être identifiés comme le bon fournisseur et gagner les affaires, les ressources à notre disposition et enfin nos objectifs stratégiques (Plan Corporate).

Un des résultants de cette analyse est le « schéma en serpent » qui met en regard les besoins clients avec les capacités industrielles et logistiques de la société et de ses concurrents.

L'étape suivante concerne la réalisation du plan avec la nécessité d'identifier le contexte concurrentiel, les facteurs critiques de succès et les priorités à appliquer aux différents processus opérationnels. Voici les outils disponibles pour cette étape :

- Une adaptation de Treacy and Wiersema's Competitive Strategy Definition (Value Discipline) un modèle basé sur un ensemble de cartes (présentée ici comme un Balanced Business Framework) ;
- La Balanced Scorecard proposée par Kaplan et Norton ;
- Logistics Process Prioritisation (LPP) initiée par Hardaker / Ward et adaptée par l'auteur.

Le modèle « Value Discipline » définit la manière dont une société est concurrentielle selon plusieurs axes :

- L'excellence opérationnelle : être compétitif en termes de qualité raisonnable /coût et ce avec des prix très bas. L'accent doit être mis sur l'efficacité, la mise en ligne des opérations un Supply Chain Management excellent. La différenciation se fait par les coûts.
- Le leadership produit : qui permet d'offrir le premier au marché ce qu'il y a de plus innovant. L'accent est ici mis sur la recherche, le développement et la réactivité, la différenciation se faisant sur les produits et les services.
- Le lien avec le client avec une meilleure compréhension des besoins et de la valeur client que la concurrence et un service client adapté. L'accent est mis sur la mise à disposition de solutions au client.

Treacy et Wiersema affirment que toute société doit choisir l'axe sur lequel elle doit être la meilleure, si possible au niveau mondial. Cela ne signifie pas que les deux autres axes – sur lesquels la société doit tout faire pour être « OK » doivent être négligés. Quelle que soit la décision prise, un ensemble équilibré d'objectifs est nécessaire comme suit :

- Des objectifs court et long terme ;
- Des mesures qui privilégient l'efficacité, la compréhension des besoins clients, le développement des talents et des compétences et les objectifs financiers ;
- Des indicateurs principaux.

Une fois conçu le modèle compétitif, on peut utiliser des techniques du type LPP pour identifier les processus clés. Les principales étapes en sont :

- Agree direction ;
- Identifier les facteurs critiques de succès (CSFs), les « musts » impératifs ;
- Identifier les Processus Business (BPs) – de quoi dépendent les CSFs ?
- Déterminer de combien de CSFs impactent chaque BPs (figure 1) ;
- Déterminer le degré actuel de performance de chaque BP, i.e. son ratio qualité ;
- Construire la matrice (CSF/BP) (figure 2).

Processus	Ecart Qualité	Impact
Existence d'une vision stratégique	21	3.25
Prévisions et planning des Ventes	20	3.50
Suivi de la performance des ventes	13	2.25
Communication de la Direction	24	2.38
Service Client	18	2.13
Suivi de la performance individuelle	23	2.25
Formation et apprentissage	32	2.75
Programmes de suggestions	19	2.00
Primes et Intéressement	36	1.88
SI et processus	30	2.50

Figure 1 : Exemple de facteurs de succès critiques / Comparaison des Processus Business.

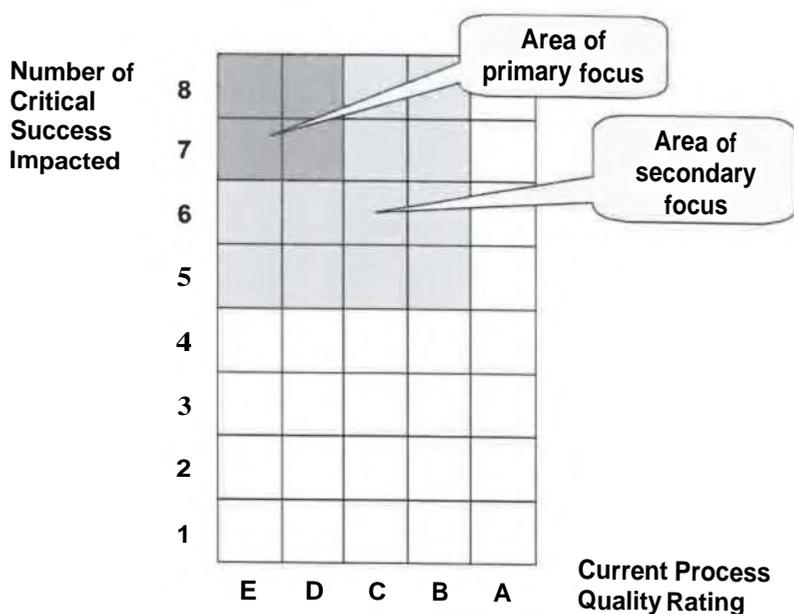


Figure 2 : Grille de priorités des processus business.

Il s'agit ensuite de définir les projets à mener dans chacune des zones primaires. Un autre avantage procuré par cette approche est l'accent mis sur les ressources rares dont

l'optimisation sera la plus rentable. Ce faisant, la priorité est donnée sur quelques points essentiels, mais rien n'empêche de lancer ultérieurement d'autres projets.

5. L'étude de cas Unipart

Le groupe Unipart a utilisé cette méthode depuis 10 ans. Elle fait partie intégrante de la culture de cette entreprise qui a connu d'importants changements depuis le MBO de 1987. Tous les directeurs d'Unipart y sont formés par des experts.

Le processus est déployé intégralement chaque année et ce en cohérence avec le cycle de Corporate Planning (figure 3).

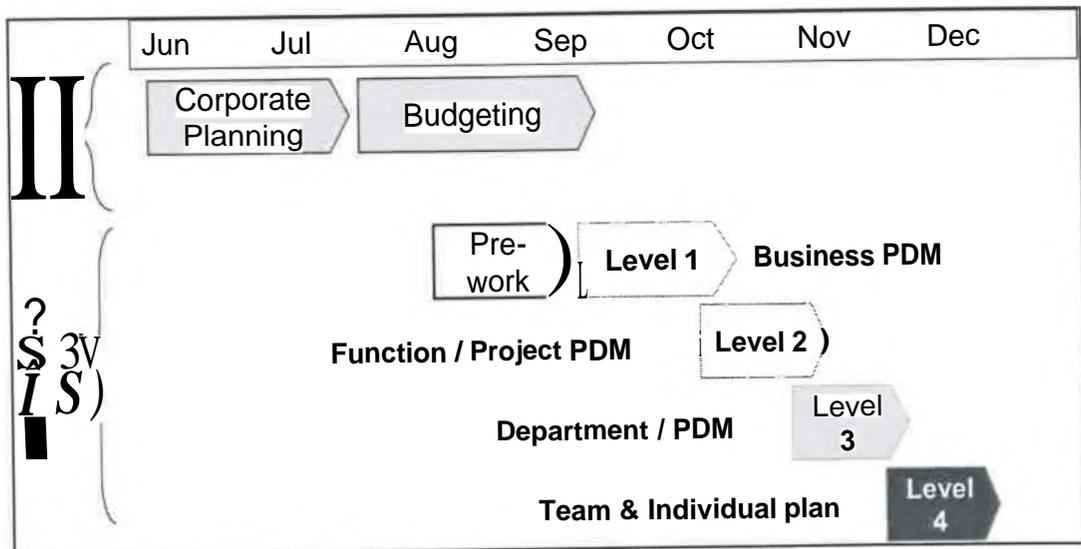


Figure 3 : Calendrier du planning business d'Unipart.

Il démarre (figure 4) avec le Comité de Direction qui doit fixer l'axe stratégique général et approuver ce qui doit être fait. Et ce dans le cadre de plusieurs ateliers qui sont repris à travers toute la société pour définir le « comment ».

Le bon déroulement de ces ateliers est la clé du succès. L'accent est mis sur l'implication des équipes et le dialogue constructif. Il est essentiel que le Comité de Direction ait une vision stratégique cohérente et qu'il la communique correctement. Ce pour réduire voire supprimer toute ambiguïté et définir parfaitement les responsabilités. Le processus de déploiement est essentiel pour développer l'appropriation de la méthode et détecter les freins éventuels.

Le premier atelier va analyser la demande du marché et estimer les hypothèses de croissance par segment de clientèle et par famille de produit-services.

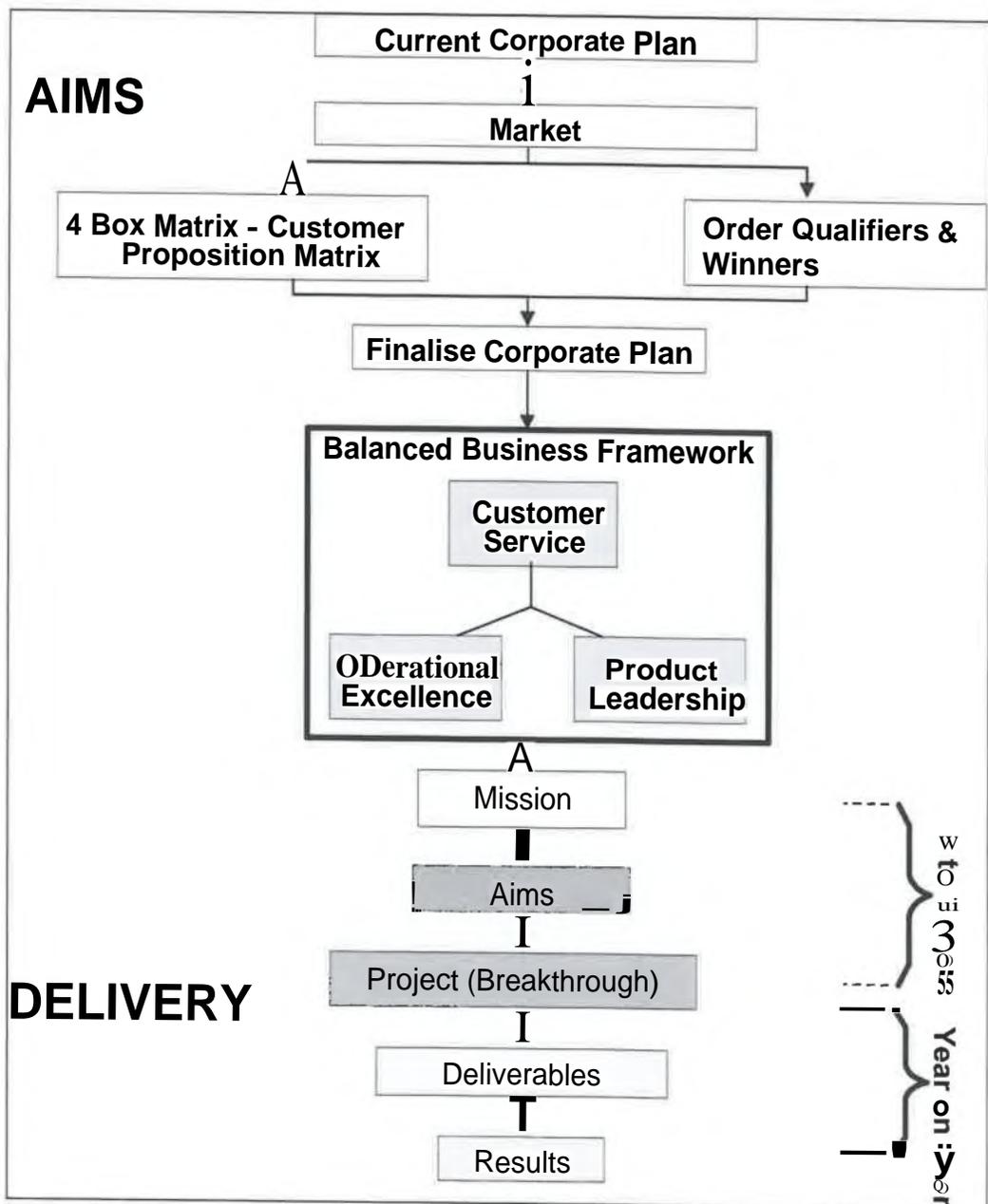


Figure 4 : Processus de déploiement stratégique et opérationnel utilisés chez Unipart.

Ces données permettent à l'équipe de Direction d'apprécier les tendances du marché et de dégager rapidement les stratégies à adopter en conséquence. Un outil « best of bread » de type feuille de calcul a été développé en interne pour assurer un bon transfert d'information et pour utiliser de façon optimale l'emploi du temps des managers. Par ailleurs, on emploie des outils comme la 4-box matrix et QFD qui ont été décrits précédemment, lesquels ont été élaborés toujours en interne sous la forme de feuilles de travail (figure 5) qui permettent au

management de faire des projections et de mesurer leur validité. Par exemple, si une part importante des budgets prévisionnels réside dans la zone bleue (Nouveaux produit-services, nouveaux clients), il aura à en apprécier la vraisemblance et les risques encourus.

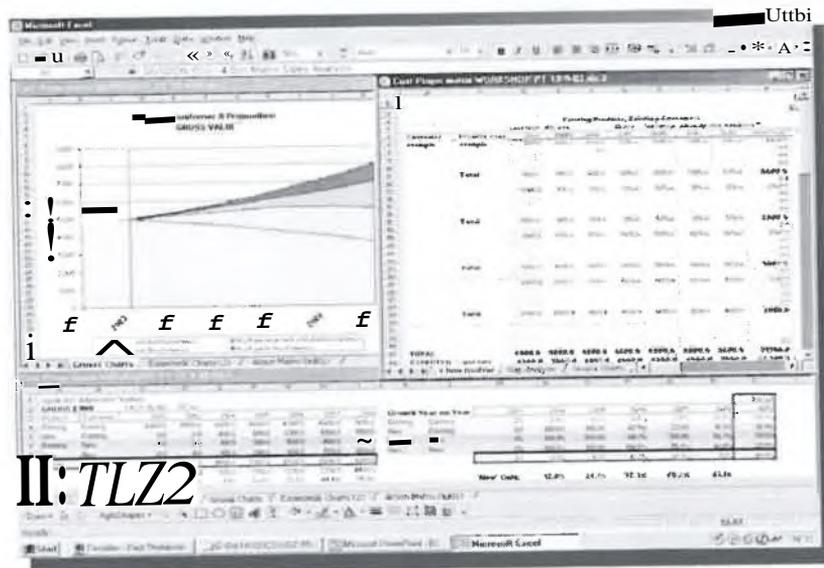


Figure 5 : Visualisation du planning business.

Cette approche est aussi utilisée pour qualifier l'action des ingénieurs d'affaires et des vendeurs (figure 6).

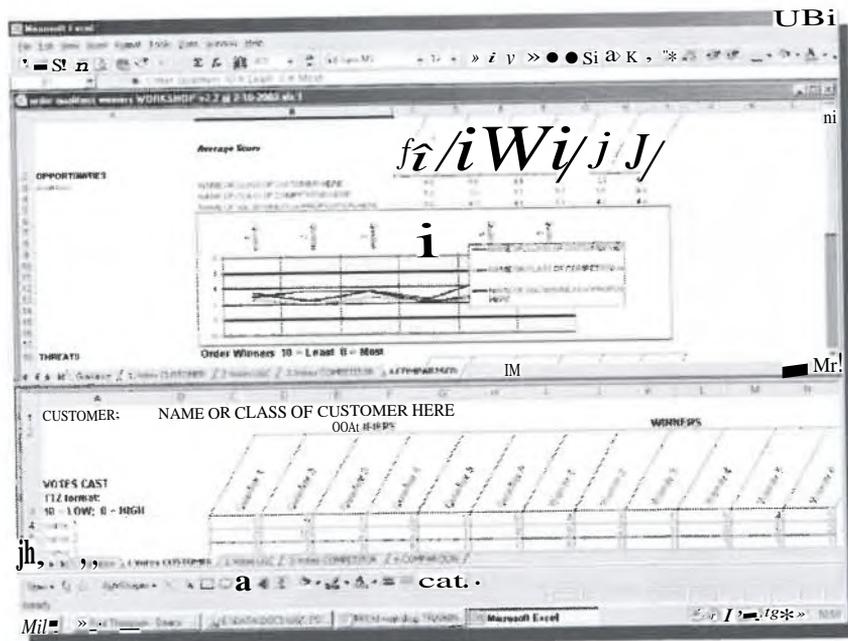


Figure 6 : Tableau de performances des ingénieurs d'affaires et des vendeurs.

Une matrice finale (figure 7) comporte les éléments suivants :

- Les objectifs : quels sont-ils ? pourquoi est-ce important ? qu'espère-t-on réaliser ?
- Les projets : les actions que l'équipe doit réaliser en respectant le calendrier du plan : le quoi et le comment.
- Les livrables : les agrégats de ventes, de production et de résultats financiers attendus avant la fin de la période de planification.
- Les résultats : les livrables projets et les étapes clés.

Cependant, l'utilisation de la matrice ne s'arrête pas là : cet outil précieux peut aussi servir pour déterminer :

- En quoi chacun des projets contribue aux objectifs , i.e. de manière forte, faible ou conflictuelle ;
- Les liens entre les projets et les mesures (zone F) ;
- Le degré de corrélation entre les résultats et les objectifs stratégiques (zone G) ;
- Dans quelle mesure chaque livrable consolide les résultats espérés (zone H) ;
- Qui fait le travail (zone I)? ;
- Qui est responsable du livrable (zone J) ?

UGC POLICY DEPLOYMENT MATRIX FOR:		NAME OF UNIT		OWNER: Name of Owner	
TWELVE MONTHS ENDING		31-Dec-2004			
MISSION: <small>Put your Mission statement text in here. Use "ALT" + "ENTER" to create extra lines within the cell. * * * * * Note: FSISSI is set for four lines of text - This can be overridden manually if necessary.</small>					
E	B	F	E		
A	PROJECTS AIMS DELIVERY RESULTS		D	ifiilllif	
G	C	Of		O	

Figure 7 : Matrice de déploiement utilisée dans le groupe Unipart.

L'approche Unipart s'appuie sur la conviction qu'il ne doit pas y avoir plus de 10 projets finaux faute de quoi on risque de perdre les objectifs de vue et de connaître des problèmes de ressources. Ce qui peut conduire à des déprogrammations douloureuses ...

Graham Jackson (Unipart) a dit : « cette méthode de déploiement est essentielle pour fixer l'orientation du business, l'implication de tous autour d'elle pour dégager les résultats attendus. C'est ainsi que nous concevons notre métier et que nous tenons nos engagements ».

USP est une entité du groupe Unipart (UGC). Créé en 2001, USP est une structure de Conseil dans les domaines de la stratégie Supply Chain , de la restructuration des réseaux, de l'optimisation des stocks, de la conception d'usine, du BPR, de la gestion des achats, de l'Outsourcing, des SI , et du management du changement. Ses 50 Consultants, ayant à la fois une expérience opérationnelle et de conseil, garantissent la faisabilité de leurs études et à la demande, travaillent avec d'autres entités du groupe sur la partie opérationnelle – court ou long terme - des projets.

Ainsi Patricia Hewitt (Secrétaire d'Etat pour le Commerce et l'Industrie) a pu dire à l'occasion d'une récente visite : « Je conseillerai volontiers à une autre entreprise de venir vous voir ».

6. Bibliographie

Treacy, M. and Wiersema, F. (1995), *The discipline of market leaders*, Perseus Books, Cambridge, MA.

How to make a team work, Hardaker and Ward, HBR, Nov, 1987.

The Balanced Scorecard, Kaplan and Norton.