



# Workshop Hoshin

## 14 Novembre 2018



# Objectif de l'atelier

- ❑ Cet atelier aide à promouvoir des techniques standardisées et éprouvées qui donne de la consistance aux analyses et développements à travers divers départements et industries.
- ❑ Il vous donne de l'autonomie pour réaliser vos propres plans relatifs à vos besoins spécifiques.
- ❑ A la fin de l'atelier, vous aurez :
  - Vu les techniques de base pour réaliser votre propre déploiement stratégique
  - Pratiqué sur des cas simples
  - Vu une application concrète dans une entreprise

# Hoshin Kanri (Pr. Ishikawa)

方針 管理

Hoshin = Direction

Kanri = Execution

DÉPLOIEMENT DE POLITIQUE

Top-down et bottom-up

MANAGEMENT PAR PERCÉE



# Objectif de la Methode et Mise en Oeuvre

Les objectifs de cette méthode peuvent se résumer ainsi:

- Orienter l'ensemble du personnel vers les objectifs clés de l'entreprise.
- Orienter l'ensemble des fonctions et des tâches sur les objectifs clés de l'entreprise afin de réaliser des percées, c'est-à-dire des innovations marquantes dans tel ou tel domaine.
- Adapter rapidement et efficacement les objectifs et activités de l'entreprise aux changements de la société, de l'environnement.

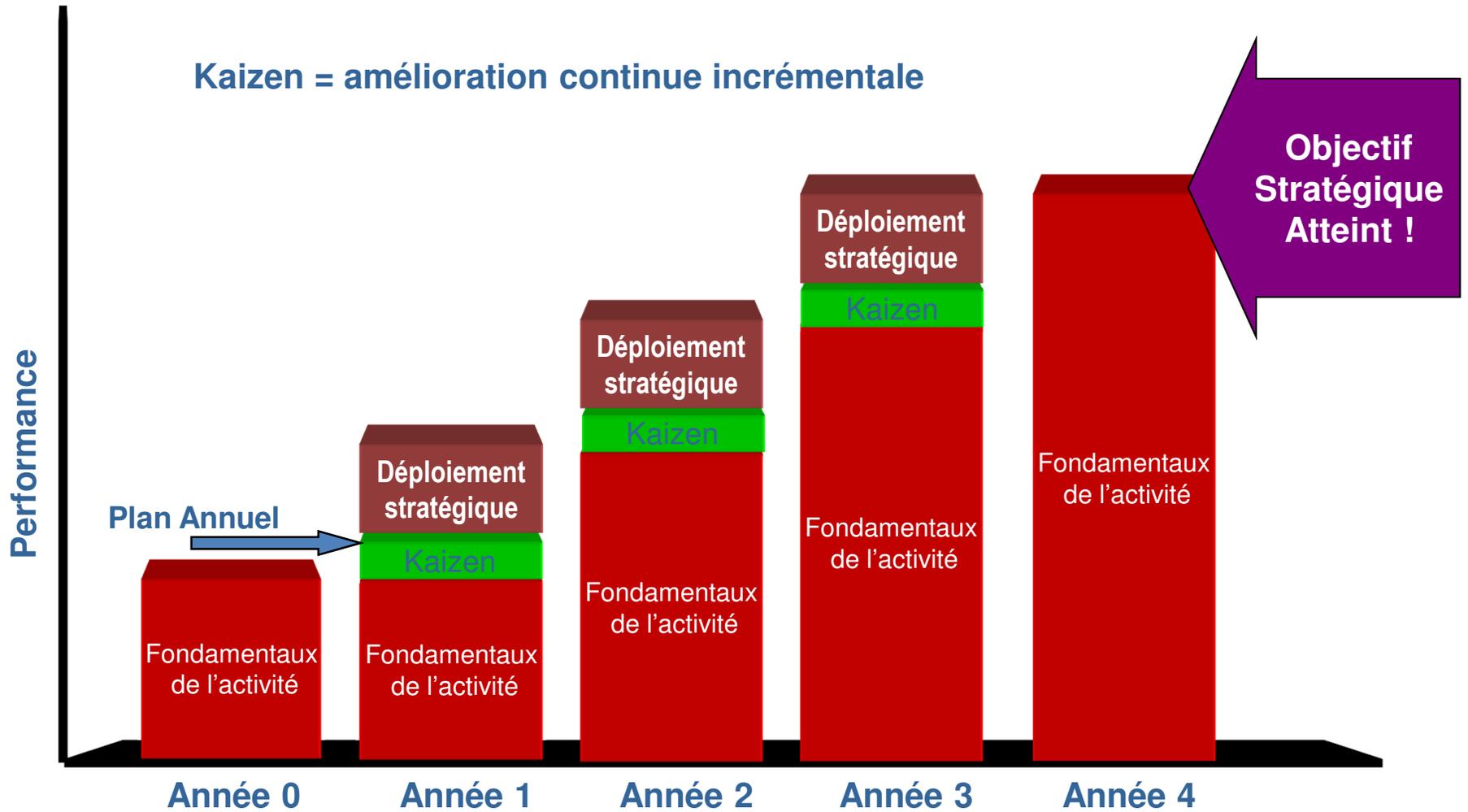
Hoshin est le plus souvent mis en œuvre pour la conduite stratégique de percée pour piloter des actions d'amélioration ou régler des problèmes. Hoshin est un outil à trois fonctions :

- la communication
- la planification
- le contrôle

*Stratégie : La **stratégie** consiste à la **définition** d'actions cohérentes intervenant selon une logique séquentielle pour réaliser ou pour atteindre un ou des objectifs.*

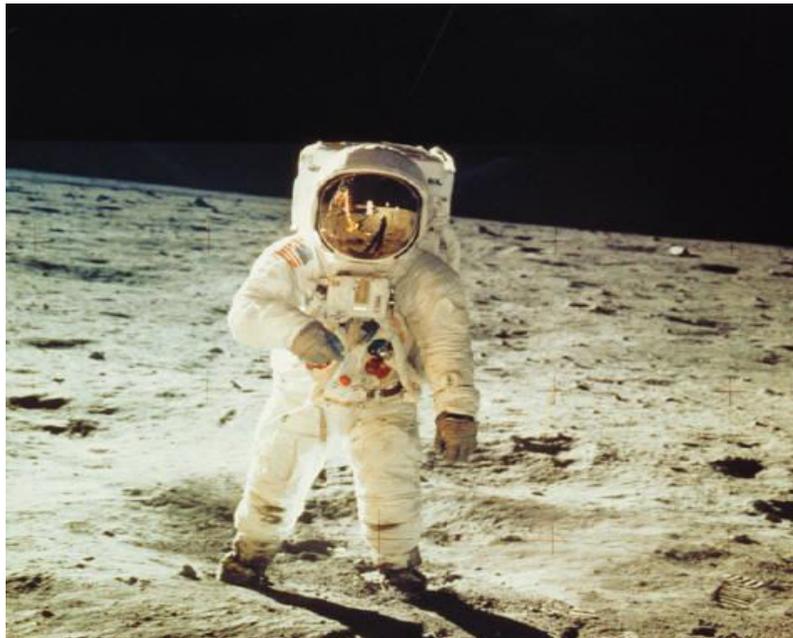
# Le Déploiement Stratégique

Le déploiement stratégique doit être focalisé sur les Résultats mesurables de l'Activité



# It is all about Breakthroughs !

Qu'est ce qui serait une "rupture" pour vous ?



“Je crois que cette nation devrait se donner le challenge d’envoyer un homme sur la lune et de le faire revenir sur terre en toute sécurité d’ici la fin de cette décennie.”

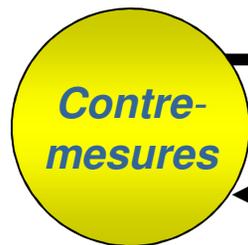
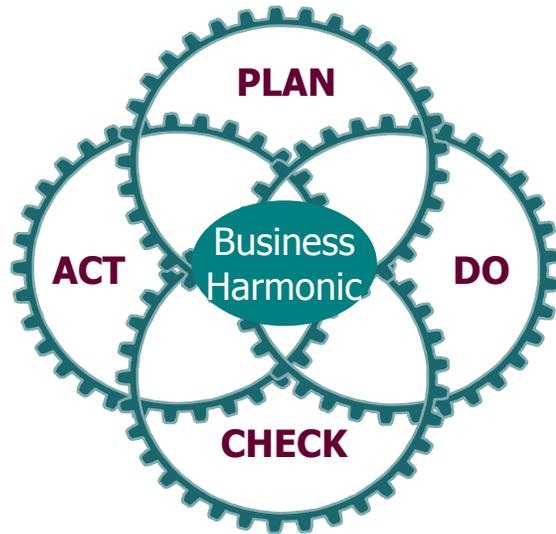
- John F. Kennedy, 1961

Peut être l'exemple le plus extrême de rupture jamais réalisé !!!

# Principes du Deploiement Stratégique (entonnoir)



# Principes du Deploiement Stratégique (PDCA)



Developpement Stratégie

Developpement des Axes de Rupture

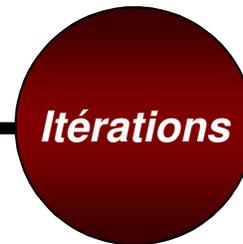
Developpement des PAA'S, Objectifs, Ressources

Déploiement des PAA'S

Mise en place des PAA'S

Revue Mensuelle

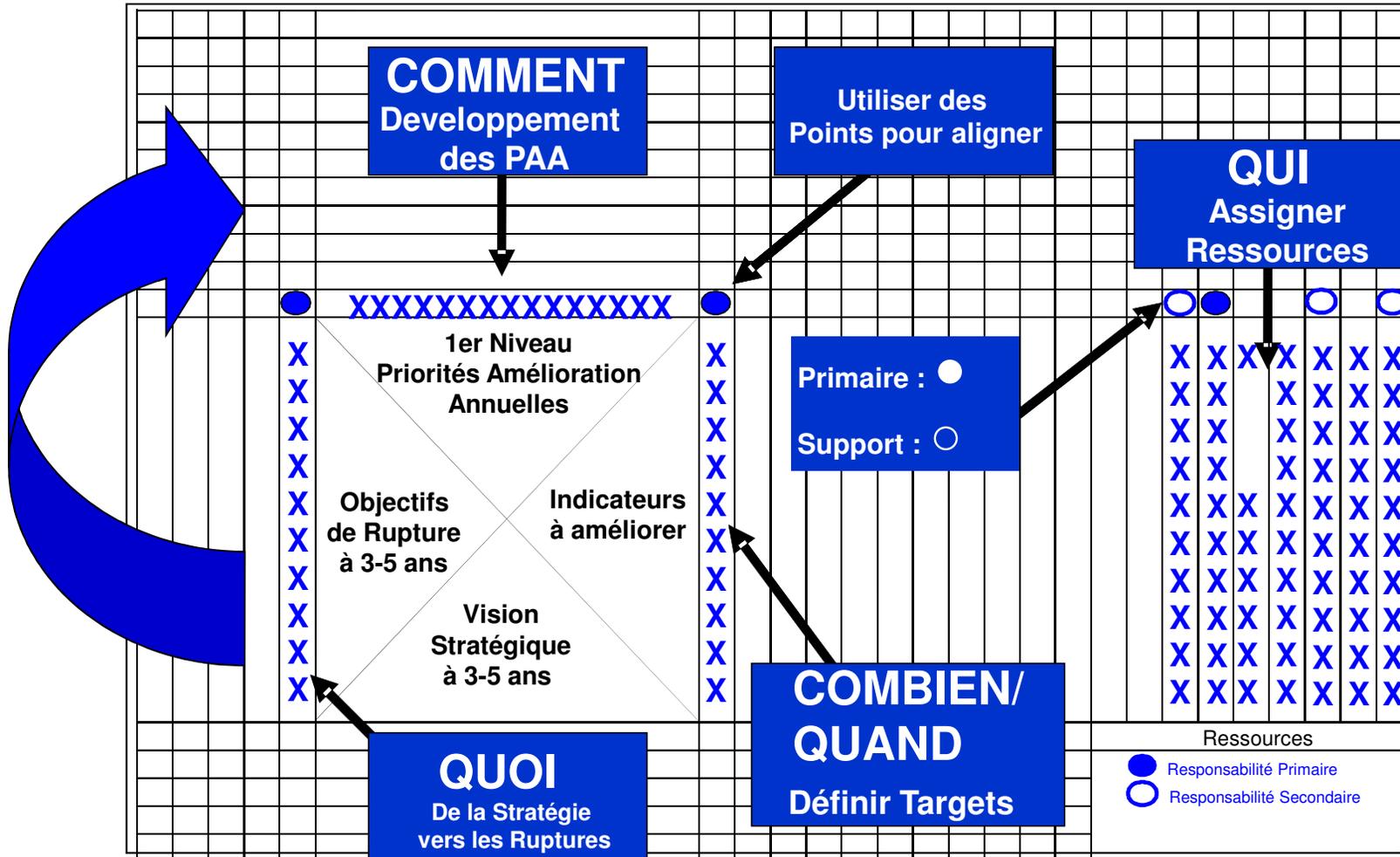
Revue Annuelle



PAA : Priorités Amélioration Annuelles  
= AIP : Annual Improvement Priorities



# Matrice en "X" Premier niveau

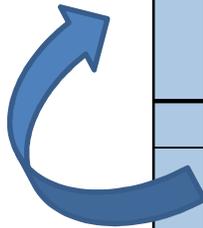






# Exemple «6h – 9h»

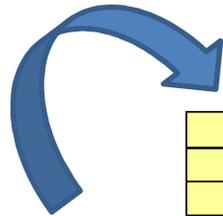
Traduction  
Opérationnelle  
Long terme



					<p><b>1er Niveau</b> <b>Priorités</b> <b>Amélioration</b> <b>Annuelles</b></p> <p><b>Objectifs de Rupture à 3-5 ans</b></p> <p><b>Indicateurs à améliorer</b></p> <p><b>Vision Stratégique à 3-5 ans</b></p>	
	Atteindre une marge brute de 35% (depuis 25%) d'ici 2022	Atteindre un service client World Class	Croissance des ventes hors Europe de CHF 15 M à CHF 50 M d'ici 2020	Accroître le marché "Haute vitesse" à 25% (de CHF 0 à CHF 50 M) d'ici 2021		
●						Action à 150 CHF
				●		# 1 sur notre marché
			●			Industriel le plus Diversifié
●						+ 50% de dividendes aux actionnaires
	●	●				Imposer la puissance de notre réseau mondial

Vision Actionnaires  
et CEO

# Exemple «9h – 12h»



Programmes court terme  
(l'année prochaine)

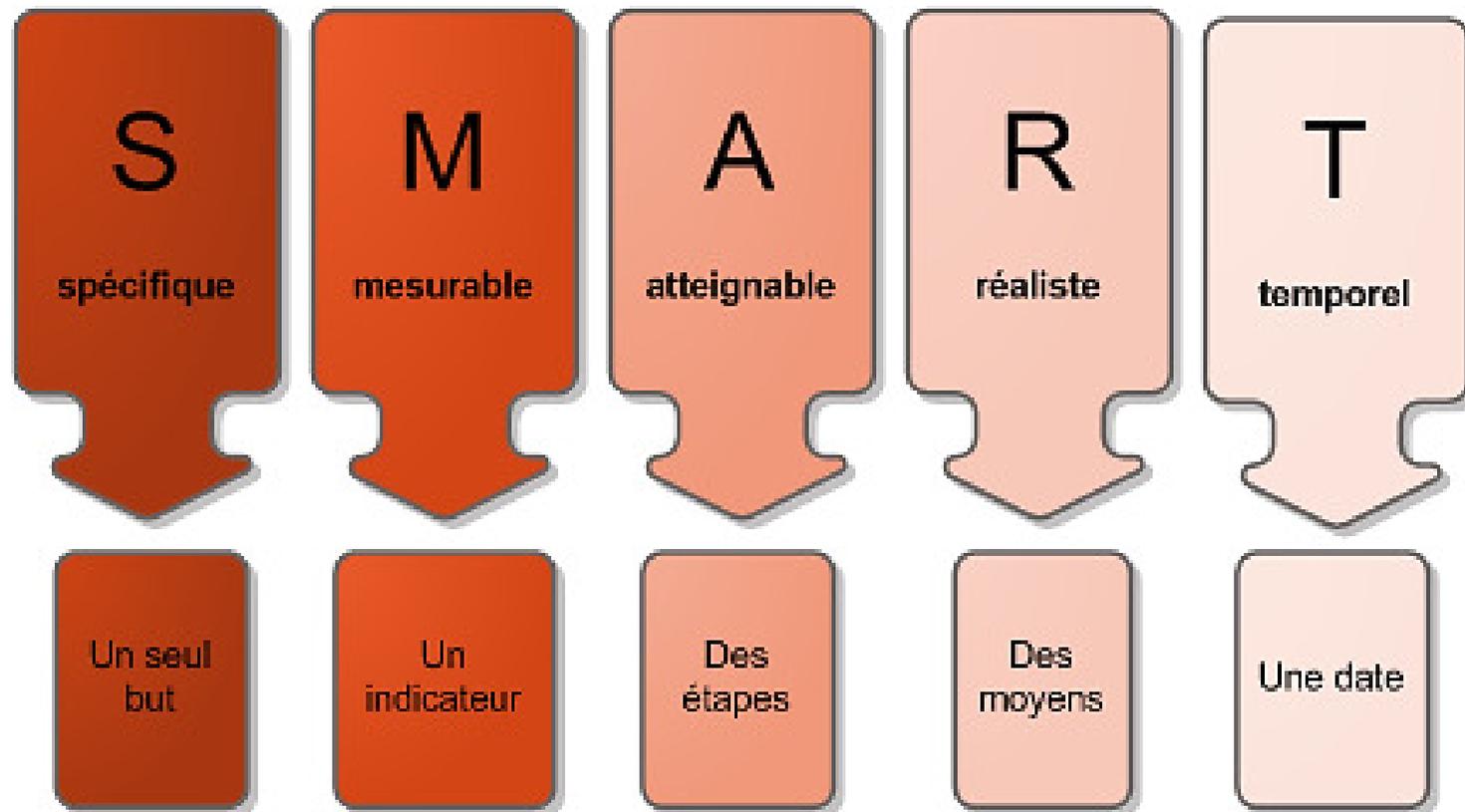
	•	•					Mise en place des techniques Lean (operations)
	•		•	•			Mise en place d'un programme de strategie de prix (clients)
	•	•					Management strategique des achats (fournisseurs)
				•			Developper un modèle de croissance Amérique
				•			Developper un modèle de croissance Asie
					•		Developper un modèle de croissance "Haute vitesse"
•					•		Développement accéléré des produits "Haute vitesse"
<p><b>1er Niveau</b> <b>Priorités</b> <b>Amélioration</b> <b>Annuelles</b></p> <p><b>Objectifs de Rupture à 3-5 ans</b>      <b>Indicateurs à améliorer</b></p> <p><b>Vision Stratégique à 3-5 ans</b></p>							

Traduction Opérationnelle Long terme (3 à 5 ans)

Atteindre une marge brute de 35% (depuis 25%) d'ici 2022  
 Atteindre un service client World Class  
 Croissance des ventes hors Europe de CHF 15 M à CHF 50 M d'ici 2020  
 Accroître le marché "Haute vitesse" à 25% (de CHF 0 à CHF 50 M) d'ici 2021



# SMART



# Suivi des actions : Gantt

## Conseil :

Regrouper les actions sur 1 seul document avec les éléments de :

- la matrice Hoshin

- +

- Les fondamentaux d'activité

				Project				
Item	Task	Metric	Champion	Target Date	Week 12	Week 13	Week 14	Week 15
1	<b>Current process failure analysis</b>							
1.1	Analyse survey	Y/N		W13	On track	On track		
1.2	Run Cause and Effect exercise	Y/N		W14		On track	On track	
1.3	Complete Process map	Y/N		W15			On track	On track
1.4	Complete gap analysis	Y/N		W16				On track
2	<b>Future tool design</b>							
2.1	Re-define Risks areas	Y/N		W17			On track	On track
2.2	Re-define Risks criterias	Y/N		W19		On track	On track	On track
2.3	Build prototype tool	Y/N		W20			On track	On track
2.4	Run Trials	Y/N		W21			Off track	Off track
2.5	Propose prototype tool	Y/N		W22				On track
2.6	Get management approval	Y/N		W23				Scheduled
3	<b>Implement Future tool</b>							
3.1	Prepare training	Y/N		W25				Scheduled
3.2	Deliver training	Y/N		W25				Scheduled
3.3	Go Live	Y/N						

○ Started Task      △ Proposed Completion      ◇ Proposed Review Date  
● Actual Start      ▲ Actual Completion      ◆ Actual Review Date

■ Scheduled      ■ On track      ■ OFF track

WE ARE HERE (yellow box with red dashed line)  
 June 1st (blue dashed line)

ISSUED ON/ BY	REVISED ON/ BY	APPROVED ON/ BY
---------------	----------------	-----------------

# Suivi des performances : indicateurs

Suivi de Performance																	
Activité	Mesure	Point de départ		Jul	Aou	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Fev	Mar	Avr	Mai	Jun	Target/ Final	Comment
<b>Mesures spécifiques aux fondamentaux d'activité</b>																	
Ventes	K. CHF	1100 (A-1)	Plan	100	200	320	440	600	700	750	800	850	950	1050	1150	1150	Croissance 4.5%
			Actual	102	205	330	445	610									
Effectif	Empl	24	Plan	25	27	29	29	27	23	23	24	26	25	24	23	305	
			Actual	26	26	30	30	30									
Marges	%	4.50%	Plan	4.50%	4.60%	4.70%	4.90%	5.10%	5.30%	5.50%	5.60%	5.70%	5.80%	5.90%	6.00%	6%	
			Actual	5.2	5.1	5	4.9	4.9									
Qualité	PPM	2500	Plan	2400	2300	2200	2100	2000	1900	1800	1700	1600	1450	1350	1250	1250	1 retour majeur en Octobre
			Actual	2200	2050	1860	2200	2050									
			Plan													0	
			Actual													0	
<b>Mesures spécifiques aux actions de rupture (Hoshin)</b>																	
Sous traitance	Volume K. CHF	0	Plan	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100			100	
			Actual	15	25	32	39	56									
Securité	Nb jour arret/100	5.2	Plan	5.2	5.1	5	4.9	4.8	4.7	4.6	4.5						dent en Octobre. chine sécurisée
			Actual	5	4.7	4.3	5.1	4.8									
Formation	Nb heures	0	Plan	100	200	300	400	500	600								tions repoussées raison de charge
			Actual	105	190	210	210	450									
			Plan														
			Actual														
			Plan														
			Actual														
									Atteint	A Risque			Defaillance				
Emis par/le				Revu par/le				Approuvé par/le									

Les "rouges" doivent alerter et déclencher une démarche de résolution IMMEDIATE (PDCA)

# Fermons la boucle

- Durant sa visite du NASA space center en 1962, le President Kennedy a remarqué un agent de service portant un seau. Il interromput son tour, alla voir cet homme et dit :  
“Bonjour, je suis Jack Kennedy. Vous faites quoi ici ?”
- L’agent de service répondit :  
“J’aide à mettre un homme sur la Lune, Mr. President.”





# Exercice

Fabrique de jouets en bois gérée de façon artisanale

Matériel fourni :

- Narratif court et Vision du patron
- SWOT
- Matrice en X vierge
- Plan Action annuel
- Suivi de performance

# Exercice

La maison Youpi fabrique des jouets en bois depuis 3 générations et le patron pense à prendre sa retraite et passe le flambeau à son petit fils qui souhaite utiliser Hoshin pour établir sa vision.

L'entreprise "vivotte" avec ses 25 employés, a un chiffre d'affaires de CHF 2M et un Excédent Brut d'Exploitation de 3.5%

Les machines sont vétustes pour la plupart et on déplore beaucoup d'accident du travail.

La gestion du personnel est complexe à cause de la saisonnalité et le savoir-faire quitte le village petit à petit.

Le réseau de distribution est réduit et repose sur des client historiques.

La **Stratégie à 3/5 ans** se résume à passer d'Artisan à Industriel, augmenter le Chiffre d'affaires de 50% en 5 ans et pérenniser le métier dans le village.

Les **Objectifs de rupture à 3/5 ans** sont simples et peu nombreux :

- Abandonner la fabrication des **petits jouets** à faible marge (10% du volume produit) et les **sous-traiter** en Europe de l'Est
- Dynamiser les ventes en créant une **plateforme de commerce en ligne**, en espérant une croissance de 30% en 3 ans
- Mettre en place une équipe Qualité et EHS pour obtenir les **certifications ISO** 9001, 14001 et 18001 d'ici 2 ans
- Développer une notoriété locale et **attirer les jeunes à se former et travailler dans l'entreprise** : tous les départs en retraite compensés par des jeunes du village dans 5 ans

# SWOT

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Réputation dans le monde du jouet en bois</li><li>• Savoir faire</li><li>• Gamme modeste mais adaptée</li><li>• Entreprise à l'esprit familial</li><li>• Localisation dans un berceau historique du travail du bois</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Parc machine vieillissant</li><li>• Accidents du travail</li><li>• Réseau de distribution archaïque</li><li>• Gamme des petits jouets non concurrentielle</li><li>• Les jeunes du village ne sont pas attirés</li></ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Evolutions technologiques pour la fabrication</li><li>• Nouveaux réseaux de distribution</li><li>• Possibilités d'alliance/négoce avec des partenaires hongrois rencontrés sur un salon</li><li>• Le fils d'un employé vient de terminer ses études d'ingénieur Qualité/EHS et est passionné par l'entreprise</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Concurrence des pays d'Europe de l'Est sur les petits jouets</li><li>• Commerce en ligne</li><li>• Risque d'interdiction d'exercer faute de mise aux normes environnementales et sécurité</li><li>• Inquiétude sur la présence de main d'oeuvre qualifiée dans les 5 ans à venir (départs en retraite)</li></ul>

# Présentation d'un cas réel

Didier Parreaux, Président de la SAQ Section Genève a une large expérience de la Méthode Hoshin et nous présente une application concrète :



Hoshin Didier Parreaux

