

Archive de la version 2009-2013

hoshin-coethique.net



AMÉLIORER LES PERFORMANCES ET LES RELATIONS SOCIALES

Message de l'entreprise

« La concurrence économique mondiale crée de nouveaux défis. Dans la plupart des cas, les aspects économiques et financiers priment sur toutes les autres questions.

Il ne faut cependant pas oublier que l'homme est au cœur du système social et qu'un trop grand clivage entre l'homme et son environnement conduit inévitablement, d'abord, à des tensions puis à des dysfonctionnements.

Chaque système a son équilibre et tout équilibre est, par définition, fragile

Des salaires qui stagnent, des dettes qui augmentent, des prêts difficiles à obtenir... sont les précurseurs de manifestations, de grèves, de blocages... de risques psychosociaux (RPS)...

Il n'est pas indispensable d'être devin pour prévoir que les mouvements sociaux qui, pour l'instant, se déroulent essentiellement dans la rue, se rapprocheront progressivement des entreprises, des administrations...
Le dirigeant doit donc se préparer aux perturbations qui pourraient survenir dans son établissement ou son service.



La gestion repose traditionnellement sur des indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers. Qu'en est-il du personnel opérationnel ?

Le responsable d'une tâche administrative, ou d'un service, doit-il se contenter de faire ce qui lui a été demandé ?

Le technicien doit-il se contenter d'atteindre uniquement ses objectifs ?

L'opérateur derrière sa machine n'a-t-il pas d'autre valeur ajoutée que l'opération qu'il effectue ?



Les mouvements sont cycliques et les méthodes nées dans le passé redeviennent d'actualité.

En japonais, « Ho » signifie « Direction » et « Shin » : « Aiguilles ». Le déploiement Hoshin, permet de mettre les « aiguilles », dans le même sens

C'est un mode de management qui implique l'ensemble du personnel tout en préservant l'autonomie managériale et décisionnelle du manager.



Ça permet de :

- * Comprendre les enjeux d'une entreprise, d'un service ou d'un processus...
- * Faire émerger les « non-dits » et les capitaliser
- * Fédérer l'ensemble des collaborateurs autour d'un projet commun
- * Décloisonner les strates hiérarchiques en tenant compte des problématiques des managers opérationnels

Système traditionnel : Le plan d'amélioration s'appuie généralement sur des indicateurs de performance



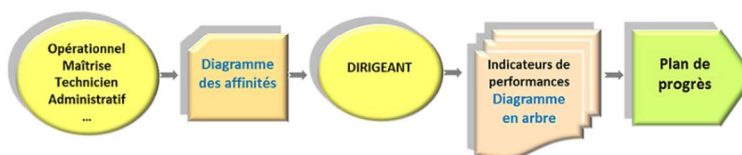
Déploiement Hoshin
 Schéma de principe
 Méthode
 L'animateur
 Historique

Déploiement Hoshin : Le plan d'amélioration, issu du déploiement Hoshin, s'appuie sur des indicateurs de performance mais également sur l'analyse de problèmes factuels identifiés par le staff

Cette **approche collaborative**, en élargissant le champ d'investigation, permet d'obtenir des plans d'amélioration mieux ciblés

Cela permet également de **faire adhérer le personnel**, activement, à la démarche de progrès.

Enfin, cela permet de mieux **comprendre le pouvoir de décision du management** auprès des salariés.



© Jean-Olivier.LEFEBVRE-2009-2013 Conduite du changement éthique® - www.coethique.net

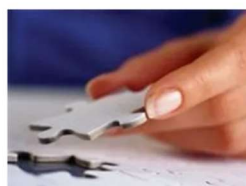
Le déploiement Hoshin se compose de trois étapes principales :

1 - L'étape préparatoire qui consiste à prendre en compte les problématiques, identifier les environnements et déterminer les objectifs à atteindre

2 - L'étape participative, constituée de groupes de travail, est le cœur du dispositif. L'étape préparatoire ayant permis de définir des groupes selon des critères précis (matrice de sélection), ces groupes se réunissent pour travailler selon deux modalités :

- **Le diagramme d'affinité** permet aux opérationnels de répondre, sur la base de faits, à la problématique posée. Ces faits sont d'abord clarifiés, puis classés et enfin hiérarchisés pour identifier le problème majeur

- **L'arborescence** permet, à partir d'indicateurs de performance, de diagrammes d'affinité, ou les deux à la fois, de définir des solutions d'amélioration valorisées sur plusieurs critères. Ces solutions sont regroupées par analogie pour définir une ou plusieurs grandes orientations du processus de progrès



3 - L'étape de mise en œuvre utilise les éléments précédents pour déployer le plan d'amélioration selon le principe de la roue de Deming (PDCA), la gestion de projet (QQOQCP / Action - Responsables - Délais / PERT...), Lean, les six sigma...

Des indicateurs de suivi mesurent l'évolution de l'amélioration et lancent des actions de recentrage en cas de dérive

Chacune de ces étapes est **Validée** avant de passer à l'étape suivante et intègre la **communication spécifique** à chaque niveau d'avancement du projet

Déploiement Hoshin
 Schéma de principe
 Méthode
 L'animateur
 Historique

© Jean-Olivier.LEFEBVRE-2009-2013 Conduite du changement éthique® - www.coethique.net

AMÉLIORER LES PERFORMANCES ET LES RELATIONS SOCIALES

Message de l'entreprise

Les groupes de travail de déploiement Hoshin doivent de préférence être animés par un **facilitateur extérieur** à l'environnement professionnel, social et émotionnel des personnes qui participent aux groupes de réflexion.

Cette **ATTENTION** :

- Évite les conflits découlant de réactions émotionnelles
- Préserve les sensibilités individuelles et subjectives
- Résout facilement les éventuels enchevêtrements en cas de désaccord



Déploiement Hoshin
Schéma de principe



Le leader du groupe doit avoir du charisme et être objectif face aux éventuels dérapages de certaines personnes.

Ses différents « Connaissances » peuvent se résumer ainsi :

- **Savoir** : connaître la méthode Hoshin et la sémantique
- **Savoir-faire** : une longue expérience qui lui permet de s'adapter à des problématiques toujours différentes
- **Savoir être** : reconnu, représentatif de tous, capable de fédérer, maîtriser les conflits

Ces qualités, en termes de savoir-faire et de compétences, sont essentielles pour faciliter la compréhension et éviter les incompréhensions et les blocages entre les différents niveaux sociaux, hiérarchiques... des participants.

© Jean-Olivier.LEFEBVRE-2009-2013 Conduite du changement éthique® - www.coethique.net

Historique

1992 : Jean-Olivier LEFEBVRE est formé au déploié Hoshin à l'AFNOR, par un expert de l'Institut Renault de la Qualité ayant séjourné au Japon

A partir de cette date, successivement Directeur de la Qualité Totale et Améliorations Continues de 13 sociétés regroupant environ 3500 personnes puis Directeur des Systèmes d'Information, toujours du même périmètre, il utilise la méthode Hoshin des **centaines de fois durant plus d'une dizaine d'années**

Pendant cette période, **plusieurs milliers de personnes**, d'horizons sociaux et de cultures de différents, **ont été motivés et stimulés avec cette méthode.**

Au fil du temps, la technique est améliorée pour devenir une « **approche personnelle** » en 2009, date de la création du site www.hoshin-coethique.net

2012 / 2013 : Avec l'aide de C.LEOTIER, Jean-Olivier LEFEBVRE et Aurélien DE SOUSA unissent leurs compétences pour réfléchir aux futurs concepts de la « Conduite du changement Ethique » qui deviendra plusieurs années plus tard « Comportement Ethique »

2014 : Création de CoEthique et interventions en entreprises. L'éthique des groupes Hoshin étant fondée sur « *des règles et des actions dans l'intérêt général et le respect individuel* »

Nov. 2016 ... Juin 2018 : le livre « Coaching CoEthique », coécrit par JO. LEFEBVRE et A. DE SOUSA, s'inspirent entre autres des retours d'expériences de plus de 20 ans d'animations de groupes Hoshin.

2019 : lancement du Projet numérique pour l'emploi et le lien social : Améliorer le Savoir-Être (*Maîtrise du corps, de l'esprit et du comportement*)

Déploiement Hoshin
Schéma de principe

