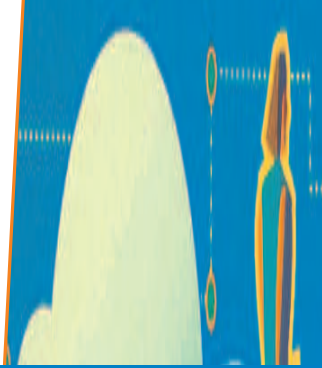


**Shoji SHIBA**

# **Le management par percée**

**INSEP CONSULTING**  
*Éditions*



# ***Le Management par Percée***

Méthode HOSHIN

Professeur ***Shoji SHIBA***

Avec la collaboration de

***Bertrand JOUSLIN de NORAY***

***Martine MOREL***

***Didier NOYE***

et du ***Mouvement Français pour la Qualité***

---

*Cet ouvrage a été réalisé avec le soutien du*

***MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE***

***Direction Générale des Stratégies Industrielles - SQUALPI***

INSEP EDITIONS  
29, rue Marsoulan  
75012 PARIS

# Préface

---

Les entreprises françaises font depuis plusieurs années des efforts importants dans le domaine de la qualité. Mais il ne suffit pas de s'assurer que le client obtient ce qu'il a demandé, il ne suffit pas d'améliorer pas à pas la qualité des produits et des services ; de plus en plus, la compétition au niveau mondial se fait sur l'innovation.

Dès lors, les entreprises doivent apprendre à réagir dans un environnement très évolutif, à conduire des changements rapides pour satisfaire de nouvelles exigences du marché. Il s'agit d'être en mesure de déceler quelques axes prioritaires pour l'avenir d'une entreprise et de focaliser l'énergie collective sur ces axes de progrès.

Le Management par Percée désigne une approche qui permet de définir une vision pour l'entreprise, ainsi que les axes stratégiques de changement ; dans un second temps, elle permet de déployer les objectifs au sein de l'entreprise de façon concertée, en favorisant l'appropriation par tous des buts poursuivis. Cette façon de travailler vise à obtenir un résultat déterminant sur quelques points vitaux pour l'entreprise, en s'adaptant à des situations nouvelles.

Ce guide aidera les entreprises industrielles à développer cette forme de réactivité dans le prolongement des démarches qualité déjà mises en oeuvre. C'est cette forte réactivité stratégique qui permettra aux entreprises d'assurer leur pérennité et leur développement, donc également la pérennité et le développement des emplois.

Le Ministère de l'Industrie et le MFQ ont apporté leur soutien à la mise au point de ce guide.

Bertrand Jouslin de Noray  
Directeur Technique du MFQ

# Sommaire

---

■	Comment lire ce guide .....	3
■	Intérêt du Management par Percée .....	9
■	Chapitre 1 : Les préalables .....	15
■	Chapitre 2 : Présentation générale du Management par Percée .	29
■	Chapitre 3 : Phase 1 - L'identification des axes de Percée .....	39
■	Chapitre 4 : Phase 2 - Le déploiement des axes de Percée .....	55
■	Chapitre 5 : L'ajustement entre le Management par Percée et le management au quotidien (suite de la phase 2) .....	67
■	Chapitre 6 : Phase 3 - Le pilotage du Management par Percée ..	73
■	Chapitre 7 : Phase 4 - Le diagnostic du Président .....	77
■	Chapitre 8 : La stratégie d'introduction .....	83
■	Chapitre 9 : Le Management par Percée comparé au management par objectifs .....	95
■	Le Professeur Shiba .....	101
■	Adresses utiles .....	103
■	Table des matières .....	103

# Comment lire ce guide ?

---

L'introduction *Intérêt du Management par Percée* présente brièvement la raison d'être et l'apport spécifique de cette forme de management.

Le chapitre 1 *Les préalables* présente les concepts, les principes d'actions, les méthodes qui servent de fondement au Management par Percée. Une mise en oeuvre nécessite de connaître ces bases qui sont développées dans d'autres ouvrages. Il s'agit des concepts qualité, de la méthode de résolution de problèmes, des Outils du Management de la Qualité. Si ces aspects sont connus, vous pouvez directement aller au chapitre 2 ; vous pouvez aussi revenir ultérieurement sur ce chapitre 1.

Le chapitre 2 *Présentation générale du Management par Percée* vous donne une vue d'ensemble de la méthode et de sa dynamique de mise en oeuvre.

Les chapitres 3 à 7 présentent de façon plus complète la mise en oeuvre pratique du Management par Percée qui comporte quatre phases avec des modalités et des recommandations proposées pour le déroulement de ces phases.

Le chapitre 8 concerne la stratégie d'introduction. Ce livre présente l'ensemble de l'approche du Management par Percée, mais la stratégie d'introduction peut être progressive, sans vouloir tout implanter en une fois. Il convient de bien articuler le développement de la démarche qualité et l'introduction du Management par Percée qui intervient lorsque la démarche qualité a déjà un bon niveau d'avancement.

Le chapitre 9 compare le Management par Percée au traditionnel management par objectif. Il complète les considérations de l'introduction du livre.

# *Intérêt du Management par Percée*

---

## ■ De quoi s'agit-il ?

---

Aujourd'hui, toutes les entreprises sont confrontées à l'impérieuse nécessité de fournir des biens et des services qui correspondent aux besoins de leurs clients. Mais les besoins évoluent et la concurrence est intense ; ceci conduit les entreprises à mettre l'accent sur la démarche qualité et à réaliser un effort d'amélioration permanent. Cette amélioration permanente est souvent exprimée par le cycle : prévoir - réaliser - vérifier - consolider, soit : PDCA (Plan - Do - Check - Act).

Mais ce cycle de pilotage et d'amélioration ne suffit pas. Le management a la responsabilité d'innover, d'anticiper pour faire avec l'entreprise un bond en avant. C'est l'objet du Management par Percée qui est une méthode permettant à l'entreprise de concentrer ses efforts sur quelques objectifs de progrès essentiels. Ces axes de progrès sont en nombre limité et doivent permettre à l'entreprise de faire une véritable percée : obtenir un avantage concurrentiel.

Avec la méthode de Conception à l'Ecoute du Marché (CEM)<sup>(1)</sup>, le Management par Percée se trouve au coeur de l'anticipation qualité, forme de management qui permet à l'entreprise de faire face à un environnement complexe et de réinventer en permanence son avenir.

Management par Percée est la traduction de « Hoshin » management. Littéralement : Ho = direction ; Shin = compas ; Hoshin signifie en japonais « ce qui montre la bonne direction », le choix des bonnes directions...

## ■ Quel est l'apport du Management par Percée ?

La méthode du Management par Percée présente les avantages suivants :

Permettre à l'entreprise de formuler et d'atteindre ses objectifs majeurs en assurant la **cohérence des objectifs** et la convergence des efforts de différentes personnes ou de différentes entités.

Faciliter les **changements rapides** qui peuvent être nécessaires pour réagir à un environnement évolutif. Apporter de la flexibilité, maîtriser le changement dans l'entreprise et apprendre à changer ensemble. Permettre à chacun de mieux vivre dans son travail malgré l'incertitude.

Favoriser l'**appropriation** par tous, des buts et des objectifs poursuivis. Faire partager une **vision**, une conscience stratégique commune. Polariser sans contrainte les énergies de tous sur quelques axes prioritaires et obtenir un résultat déterminant sur quelques points vitaux.

Associer la hiérarchie et le personnel à la réflexion sur le déploiement politique ; en faire une occasion de concertation pour la construction d'un **consensus**. Apprendre à travailler ensemble de façon plus agréable.

Prendre appui sur l'intelligence de chacun et ses ressources de créativité. Développer la **responsabilité** et le goût d'entreprendre en permettant à chaque acteur de bien identifier sa contribution.

---

(1) La CEM permet de mettre l'entreprise à l'écoute du client pour concevoir un nouveau produit. Lire S. Shiba, *La Conception à l'Ecoute du Marché*, INSEP Editions.

## ***Appropriation et cohérence des objectifs***

## ***Réactivité face aux changements de l'environnement***

Par rapport aux pratiques classiques de management, le Management par Percée met l'accent sur les aspects suivants :

- la clarification et le partage des finalités de l'entreprise ;

- l'inscription des efforts dans une continuité et un travail à long terme ;
- une harmonisation de toutes les contributions en choisissant plus facilement les objectifs prioritaires ;
- une attention portée sur la façon d'obtenir les résultats et non pas uniquement sur les résultats eux-mêmes, la réflexion porte sur les moyens pour atteindre les résultats ;
- une véritable concertation sur les moyens à mettre en oeuvre pour atteindre les objectifs ; la qualité de cette concertation permet de parvenir à un « alignement consensuel » ;
- une introduction de la démarche de résolution de problèmes au sein du déploiement de la politique afin de faire de la prévention sur les problèmes que l'on pourrait rencontrer ; c'est la démarche de résolution de problèmes qui est utilisée pour réfléchir sur les moyens à mettre en oeuvre pour atteindre les objectifs ;
- un effort de suivi systématique en appliquant le PDCA pour analyser les dérives, les causes de dérives, pour stabiliser les résultats obtenus et capitaliser.

Le Management par Percée concerne quelques grandes priorités, il est complémentaire et indissociable du management au quotidien qui prend en compte l'ensemble des objectifs habituels et la progression pas à pas sur ces objectifs habituels.

Il faut souligner que la méthode de résolution de problèmes est l'outil majeur du Management par Percée ; c'est l'analyse de problèmes qui va permettre de préparer les décisions sur la base de faits, c'est ainsi que la réflexion sur les objectifs et les moyens parviendra à être efficace.

## ■ Un apprentissage collectif

---

L'implantation du Management par Percée est un processus d'apprentissage collectif qui se fait dans le temps ; cela nécessite plusieurs années pour progressivement mieux travailler ensemble. La mise en oeuvre de la méthode comporte son propre dispositif d'amélioration par l'application du cycle PDCA. D'année en année, la méthode est elle-même l'objet d'une réflexion pour être améliorée.

Les pratiques qui sont décrites dans ce guide sont le fruit de l'expérience,

elles ont été enrichies progressivement. Elles présentent de l'intérêt si l'on accepte de les découvrir, de les expérimenter et de réserver son jugement, une fois l'expérimentation achevée.

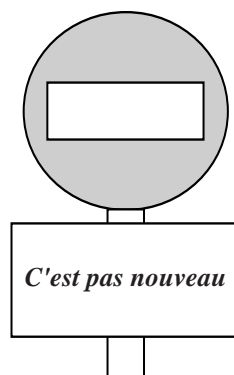
Comme pour tous les apprentissages, il s'agit de pratiquer soi-même, répéter, apprendre de ses propres expériences ; il faut aussi travailler avec ceux qui sont plus expérimentés dans cette méthode, échanger sur les difficultés et sur les réussites.

Accepter de jouer le jeu de l'expérimentation nécessite une certaine ouverture d'esprit. Nous ne doutons pas que le lecteur de ce guide en soit bien pourvu, mais il convient de signaler les réticences à l'expérimentation que l'on peut rencontrer. Il y en a au moins trois.

### ***Le regard superficiel***

L'esprit trop rapide a tendance à ramener ce qui est inconnu à ce qui est déjà connu.

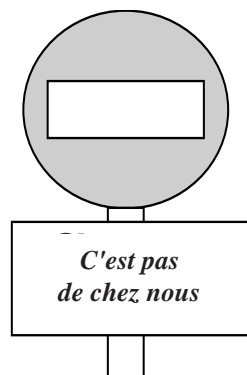
Ce survol est réducteur et nous fait passer à côté de la richesse de ce qui est présenté : « Ce n'est pas nouveau ! Je le connais déjà ! ».



### ***L'esprit de clocher***

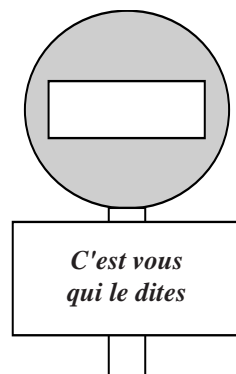
C'est la réaction de méfiance à l'égard de tout ce qui est étranger : « Ce n'est pas de chez nous », « Chez nous c'est particulier », « Nous n'avons pas de leçons à recevoir des Japonais ou des Américains ».

Il faut accepter qu'il puisse y avoir de bonnes idées à prendre ailleurs.



## ***Le besoin de se sécuriser par des preuves***

Avant de se lancer dans l'expérimentation, certains ont envie d'être sécurisés par une démonstration convaincante : « C'est vous qui le dites ! Prouvez-le moi ! ».



Cette demande d'un discours de justification ne peut être complètement satisfaite ; les explications logiques d'un savoir-faire ne sont que la partie accessible intellectuellement. Comme pour un iceberg une partie n'est pas visible d'emblée ; une part de ce savoir-faire et de cette compréhension n'est accessible que par l'expérimentation. Il faut donc accepter de lâcher prise, provisoirement, avec les démonstrations logiques qui nous sont chères, pour pratiquer la méthode proposée.

# Chapitre 1

---

## Les préalables

Le Management par Percée contribue aux développements récents de la qualité. Pour bien comprendre cette approche et la méthode présentée dans ce guide, il convient de clarifier quelles sont les notions sous-jacentes.

Ce chapitre propose une brève présentation des connaissances préalables nécessaires pour se familiariser au Management par Percée. Ces notions sont présentées de façon plus complète dans d'autres supports diffusés par le MFQ<sup>(1)</sup>.

### ■ 1 Les phases du développement de la qualité

---

D'une façon simple, on peut dire que l'effort pour la qualité a d'abord été d'assurer la conformité : donner au client un produit conforme à ce qu'il

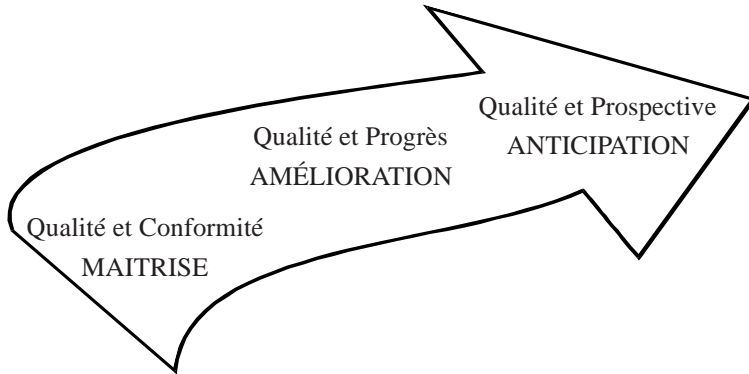
---

(1) S. Shiba, *Les Outils du Management de la Qualité, guide pédagogique*, MFQ.

demande. Ensuite, la volonté a été de mieux satisfaire le client et d'améliorer la qualité.

Le MFQ propose de mettre en évidence trois étapes successives : l'accent a été mis sur *la maîtrise, l'amélioration et l'anticipation*.

### ***Le parcours de la qualité***



#### ***La maîtrise de la qualité de conformité : obtention de la conformité aux exigences***

La maîtrise de la qualité, développée à partir des années 30 aux Etats-Unis, avait pour objectif de fournir au client des produits conformes à la demande. Concentrée au départ sur les problèmes de contrôle en fin de chaîne, elle s'est étendue progressivement de la maîtrise du processus industriel au fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble.

La maîtrise de la qualité vise à obtenir la conformité des produits et des services aux exigences spécifiées. La construction d'un système qualité en référence aux normes de la série ISO 9000 veut contribuer à prouver cette maîtrise de la qualité (les experts sont partagés sur les effets de l'application de ces normes ISO 9000).

Assurer la conformité du produit ou du service à ce que le client demande, reste un impératif. Ce n'est pas parce que l'idée est ancienne qu'elle a perdu de son actualité.

#### ***L'amélioration de la qualité : le progrès continu***

L'amélioration de la qualité s'obtient en progressant pas à pas et en recherchant un progrès continu pour mieux satisfaire le client.

Dans les années 70, la crise pétrolière posa aux industriels un nouveau problème, celui de la hausse des prix des matières premières. Pour continuer à

vendre leurs produits, les industriels ont du se résoudre à diminuer leurs prix et à réduire leurs coûts. L'amélioration de la qualité a permis de faire des gains très significatifs : en s'appuyant sur la méthode de résolution de problèmes, en apprenant à partir des erreurs, en recherchant une sûreté de fonctionnement prévisionnelle, en cherchant à mieux connaître les besoins des clients.

Ces efforts s'appliquent au travail individuel et au travail en groupe. Ils permettent d'augmenter la satisfaction des clients, de réduire les coûts inutiles, de diminuer les délais en associant le personnel à ce progrès.

### ***L'anticipation qualité : pour un progrès marquant***

L'anticipation qualité consiste à s'améliorer pour développer un produit, un service ou une organisation en dehors des références déjà définies, afin de faire un bond en avant.

Au début des années 90 les bouleversements des marchés mondiaux - délocalisation, crise du Golfe, réévaluation du yen - nous ont fait entrer rapidement dans une nouvelle phase d'anticipation. Face à un environnement instable et complexe l'entreprise ne sait plus de quoi demain sera fait ; elle doit prendre des risques et réinventer en permanence son avenir. Elle doit innover, déceler ce qui sera porteur demain, réagir avec souplesse pour s'adapter aux turbulences et parfois même, changer de métier. Il faut être en mesure de réaliser des « percées », c'est-à-dire focaliser ses forces sur quelques points vitaux qui permettent de réussir.

Cette forme d'amélioration de la qualité implique un effort d'anticipation. Elle s'appuie sur de nouvelles méthodes, en particulier la Conception à l'Ecoute du Marché, la Gestion des Projets Innovants, le Management par Percée.

La volonté d'anticiper ne fait pas disparaître les précédentes phases de la qualité ; ces phases s'imbriquent les unes dans les autres. Pour passer à l'amélioration, puis à l'anticipation, la maîtrise de la conformité doit exister et se consolider. L'anticipation ne sera effective que si elle se fonde sur la maîtrise et l'amélioration.

### ***Une transformation du mode de management***

Les transformations qui accompagnent les différentes phases de la qualité dépassent les changements de méthodes et de techniques ; elles concernent la culture collective et les façons de manager.

En maîtrise de la qualité, le manager définissait les objectifs et contrôlait

les résultats ; les ingénieurs et les techniciens s'attachaient à mettre en place les moyens, chacun étant spécialiste dans son domaine.

Avec l'amélioration de la qualité, la participation se développe. Le progrès n'est plus simplement le fait d'experts mais de groupes de personnes qui font émerger des progrès.

L'anticipation qualité implique des transformations dans la façon de travailler ensemble : chacun est porteur de la vision commune, il dispose d'une marge de manoeuvre importante pour agir, pour innover, dans le cadre d'une équipe ayant une forte cohésion.

## ■ 2 L'évolution du concept de qualité

---

La façon de définir la qualité d'un produit ou d'un service a évolué avec le temps. Cette évolution est une réponse aux modifications socio-économiques.

### ***La conformité aux spécifications***

Le produit de qualité est celui qui respecte les spécifications définies par les concepteurs. Cette approche correspond au système de production de masse qui se développe dans les années 30 et correspond à une division rigoureuse des tâches dans l'entreprise. C'est l'époque où se développent les statistiques au service de la production.

La faiblesse de cette conformité aux spécifications réside dans les points suivants :

- la qualité n'est vérifiée qu'une fois le produit réalisé par des inspecteurs,
- les besoins du marché sont parfois ignorés car la demande est supérieure à l'offre.

Au début des années 60, les entreprises développent une nouvelle conception de la qualité : l'adéquation à l'usage.

### ***L'adéquation à l'usage***

La recherche de l'aptitude à l'usage signifie que l'on se préoccupe de satisfaire les besoins des clients, en considérant quel est l'usage qui est effectivement fait du service ou du produit. Cette notion vient compléter la conformité aux spécifications. Ce développement correspond à l'importance

croissante dans les années 60, des études de marché et à la montée du consumérisme ; l'offre devient supérieure à la demande.

Avec la recherche de l'adéquation à l'usage, le cycle de vie d'un produit devient : étude de marché - conception - production - vente...

La faiblesse de l'adéquation à l'usage réside dans l'absence de système correctif à l'intérieur du processus de production ; comme dans le cas de la conformité aux spécifications, l'adéquation à l'usage est vérifiée par une inspection finale. Les produits dont les caractéristiques sont en deçà ou au-delà de ce qui est jugé acceptable sont rejetés ; cette approche est donc coûteuse.

Plus la qualité recherchée est grande, plus le niveau acceptable des caractéristiques doit être relevé. L'approche est donc encore plus coûteuse.

Une qualité meilleure s'obtient donc en augmentant les coûts de production : cette situation se traduit normalement par une hausse des prix de vente du produit.

Cette adéquation à l'usage ne résiste pas aux nouvelles tendances de l'environnement du milieu des années 70, marqué par la déréglementation des marchés et le renchérissement du prix de l'énergie.

### ***L'adéquation aux coûts***

Les entreprises sont donc contraintes de trouver des formes nouvelles d'organisation du travail permettant d'assurer une bonne qualité et des prix les plus bas possible : l'approche qualité devient celle de l'optimisation du coût.

Cette adéquation aux coûts des produits offerts au consommateur est rendue possible par la maîtrise de trois nouvelles techniques d'organisation du travail.

- Le contrôle de la qualité d'un produit s'effectue à chacune des étapes du processus, et non plus à la sortie du processus. Le produit sortant de ce processus a le maximum de chances d'être de qualité ; le contrôle final peut être allégé, voire supprimé.
- Le contrôle de la qualité est effectué par les opérateurs eux-mêmes tout au long du processus.
- L'effort est mis sur la disparition et non plus seulement sur la correction des causes de dysfonctionnement.

Cette nouvelle configuration des modes opératoires s'appuie sur une

méthodologie rigoureuse de résolution de problèmes, largement répandue à tous les niveaux de l'entreprise ; elle est aussi à l'origine de la diffusion des cercles de qualité au Japon dès la fin des années 70.

### ***L'adéquation aux besoins latents***

L'adéquation aux coûts a permis aux entreprises japonaises, américaines et européennes de développer une offre de qualité à des prix abordables, de la fin des années 70 au milieu des années 80. C'est à cette époque que plusieurs pays asiatiques (Corée, Taiwan, Hong Kong), ayant adopté les technologies occidentales mirent sur le marché des produits d'excellente qualité à des prix largement inférieurs à ceux de leurs concurrents. Cet avantage décisif provenait, bien entendu, d'une disparité forte en termes de salaires entre les grands pays industrialisés et les « nouveaux dragons ».

SONY fut une des premières entreprises japonaises à réagir face à ce nouveau rapport de forces dans le milieu des années 80. Elle introduisit une nouvelle approche de la qualité, la réponse aux besoins latents. Il s'agit de déceler les besoins du client alors même que ce dernier n'en a pas conscience. Dans le cas de SONY, le lancement du baladeur (Walkman) a répondu aux attentes d'une génération aimant la musique et chérissant l'autonomie. Chaque fois qu'une entreprise est capable de satisfaire les besoins latents de ses clients, elle acquiert une situation (provisoire) de monopole lui permettant de vendre à prix élevé.

Cette conformité aux besoins latents du client suppose que l'entreprise maîtrise les trois techniques suivantes :

- les 7 outils du management de la qualité (ils sont présentés page 28),
- une écoute du client qui privilégie la traduction des besoins sous forme qualitative (images, mots, symboles) plutôt que quantitative (statistiques) : les clients s'expriment peu par des chiffres, mais par des perceptions,
- une nouvelle méthode d'études de marché : la Conception à l'Ecoute du Marché.

### ***L'adéquation avec les valeurs de l'entreprise***

Le concept de qualité continue de s'enrichir. Les entreprises ne comptent pas uniquement sur leurs produits et leurs services ; elles assurent leur promotion en prenant appui sur leur image globale, sur les valeurs qu'elles