



L'Anticipation et la Percée

INTRODUCTION

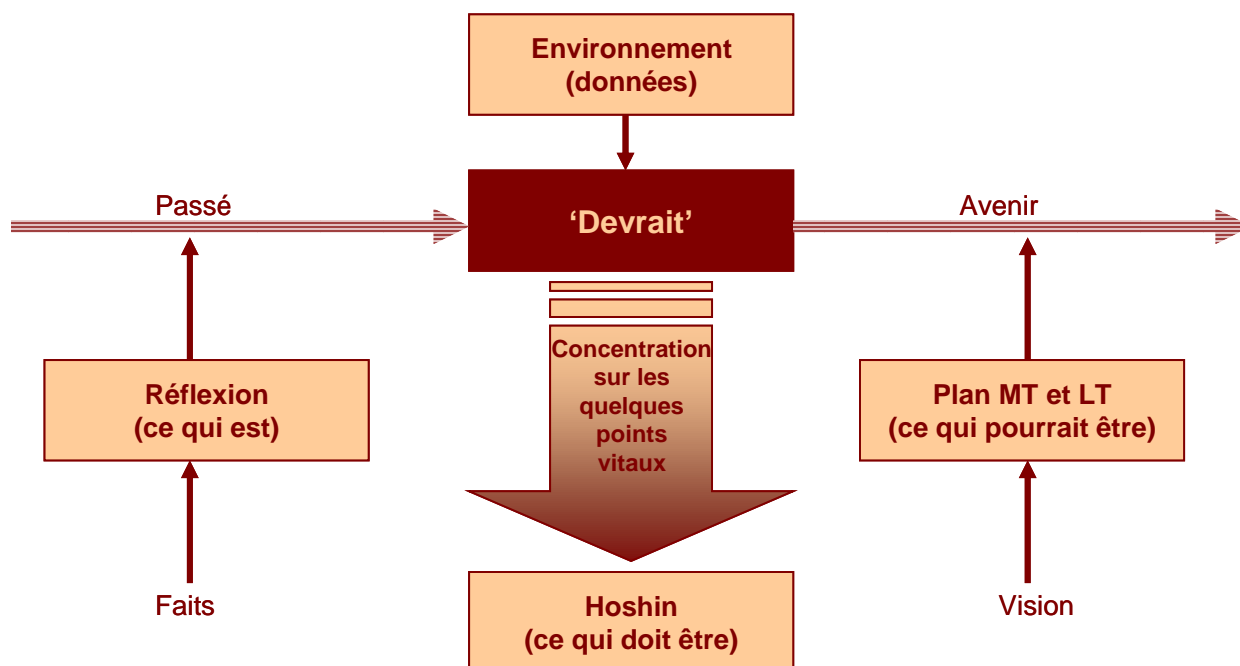
Anticiper vient du latin Anticipare, qui veut dire Devancer.

Le dictionnaire donne la définition suivante :

'Faire exécuter avant la date prévue ou fixée

1. *Disposer de quelque chose qui n'existe pas encore : entamer à l'avance.*
2. *N'anticipons pas : n'allons pas trop vite, respectons le cours normal des choses / évènements.*
3. *Prévoir, supposer ce qui va arriver et y adapter par avance sa conduite.*
4. *Anticiper sur l'évolution de la situation. Anticiper un problème.'*

L'anticipation est un élément dans le cadre de la planification stratégique. L'approche du Management Hoshin (qui signifie Politique) apporte un mécanisme, une méthode de calcul de l'écart entre ce qu'une entreprise peut faire et ce qu'elle doit faire.



Ce que l'entreprise doit faire est dicté par 3 composantes essentielles : le passé (ce qui a été fait), l'environnement et la vision de l'avenir.

Pour le passé, l'entreprise dispose de faits (ce qui est), si elle s'impose de les utiliser. Ce point est traité par la partie corrective du management Hoshin. La partie anticipatrice du modèle concerne l'environnement (données que l'entreprise a besoin de découvrir et d'examiner) et la vision de l'avenir (situation désirée par l'entreprise).

Une fois qu'elle sait ce dont elle a besoin, l'entreprise doit affecter l'ensemble du personnel et des ressources en fonction de leur contribution potentielle à ces besoins. La méthode Hoshin, également appelée Déploiement de politique, permet précisément de réaliser cela : elle donne à chacun les outils dont il a besoin pour changer sa façon de travailler et aller dans le sens de la vision de l'entreprise.

UNE METHODE EN 3 ETAPES

Pour mieux anticiper et formuler une vision de l'avenir, Russel Ackoff a proposé une planification à rebours en 3 étapes :

- **Etape 1 : Formulation de la pagaille**

L'analyse de la situation identifie les problèmes et les opportunités. Durant cette étape, tous les aspects actuels de l'entreprise et de son personnel sont analysés, les sources d'obstacle / obstruction énumérées et les performances passées et présentes extrapolées, en partant du principe que les choses sont immuables.

- **Etape 2 : Projet idéalisé**

Il s'agit de planifier les fins, ce qui signifie concevoir le futur que l'entreprise désire. Cette étape inclut la conception de la structure organisationnelle et des systèmes de management. Mais son aspect le plus intéressant réside dans la notion de 'conception idéalisée'.

Cette méthode puissante permet de formuler l'avenir désiré et d'identifier les moyens pratiques et efficaces pour planifier la réalisation de cet avenir. Elle permet de concevoir l'entreprise que l'on souhaiterait avoir maintenant.

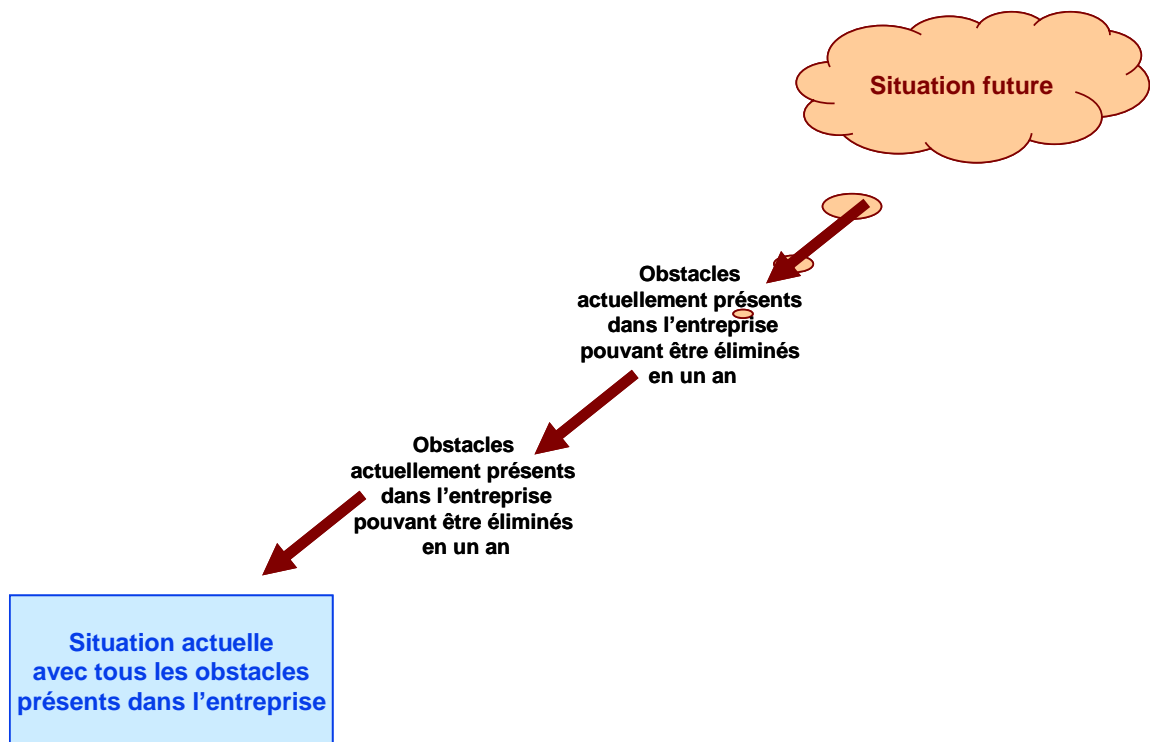
La conception idéalisée répond aux caractéristiques suivantes :

1. On travaille en supposant qu'il n'y a pas de système, mais un environnement identique ;
2. On conçoit un système techniquement réalisable ;
3. On s'assure que le nouveau système est viable au niveau opérationnel dans l'environnement actuel ;
4. Le nouveau système permet de résorber la pagaille ;
5. Le nouveau système favorise un apprentissage et une adaptation rapide.

- **Etape 3 : Planification pour l'avenir**

Cette étape consiste à définir les moyens nécessaires pour atteindre et réaliser l'avenir désiré. En utilisant le profil souhaité par l'entreprise (défini au-delà des parts de marché, recettes et autres profits), il s'avère possible de tracer, de manière approximative, la voie à emprunter pour passer de l'ancien au nouvel état.

Pour découvrir cette voie plus aisément, une méthode consiste à partir du nouvel état et d'appliquer successivement à cette situation désirée autant d'obstacles, actuellement présents dans l'entreprise et pouvant être éliminés en un an. Cette succession d'obstacles conduit à retrouver la situation actuelle de l'entreprise.



Néanmoins, cette méthode aboutit à un projet beaucoup plus faisable et ciblé que ne le ferait une démarche inverse partant du présent pour aller vers l'avenir.

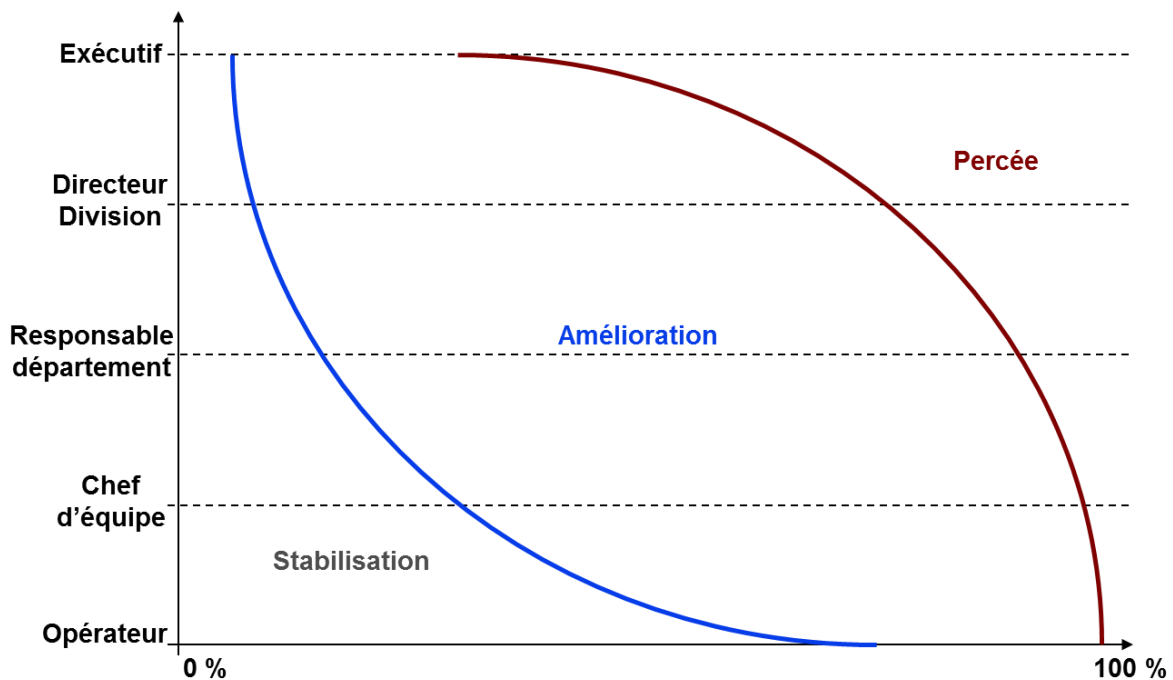
LE ROLE ESSENTIEL DU MANAGEMENT

Dans la démarche d'anticipation, le management joue un rôle essentiel.

Trois fonctions primordiales doivent être assurées :

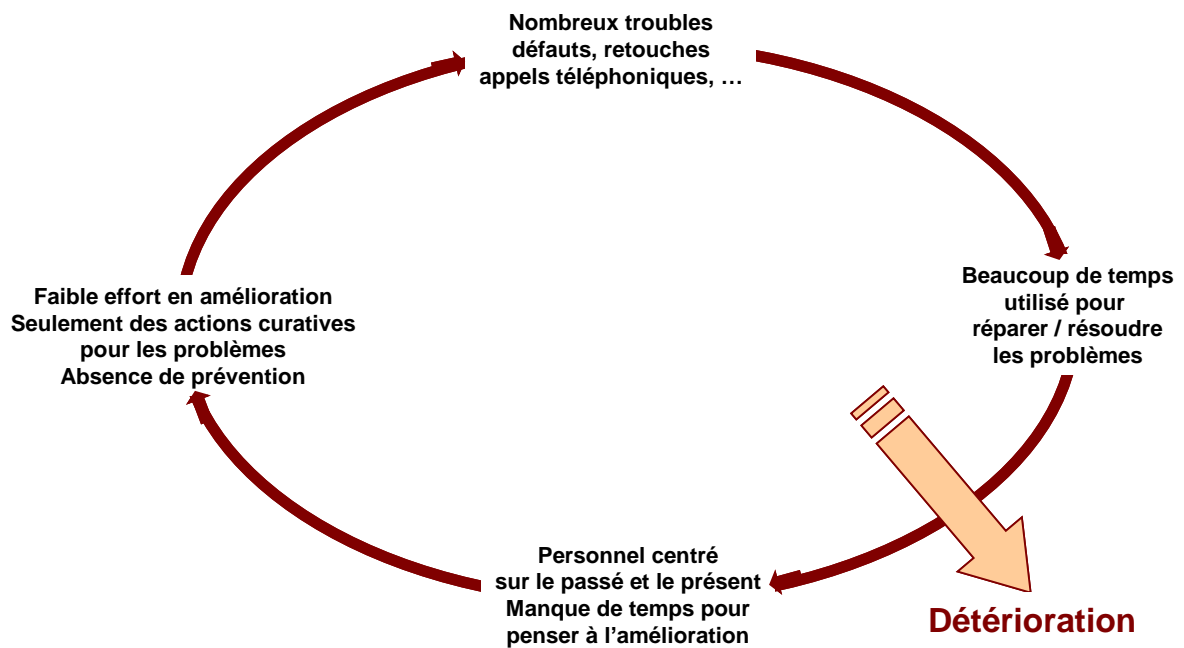
- **Stabilisation** Maintenir le niveau de Qualité de ce qui existe en tant que meilleure pratique
- **Amélioration** Améliorer le niveau de Qualité au-delà de ce qui est atteint
- **Percée** Fournir l'innovation suffisante pour changer d'une manière drastique les résultats

Le schéma suivant illustre le temps que le personnel devrait consacrer à chacune de ces 3 fonctions, selon le niveau de management.



En outre, selon les principes de la dynamique systémique, le management se trouve confronté à deux boucles de rétroaction : un cycle négatif et un cycle positif.

- **Cycle négatif**



- *Cycle positif*

