

Shoji SHIBA, Martine MOREL

Le management selon Shiba

Capter les signaux du changement
pour une performance durable

© Groupe Eyrolles, 2007
ISBN : 978-2-212-53843-4

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Sommaire

Présentation du professeur Shiba.....	1
Introduction à l'adaptation française.....	5
Préface	9

Première partie

De l'amélioration au *breakthrough management*

Chapitre 1	
Comment définir le <i>breakthrough management</i> ?	17
Trois types de management.....	17
<i>L'époque des changements « puissance 10 »</i>	<i>17</i>
<i>Les années 1900 ou le management par le contrôle.....</i>	<i>21</i>
<i>Les années 1960 ou le management de l'amélioration par paliers,</i> <i>dit « kaizen »</i>	<i>22</i>
<i>Le management de type BT</i>	<i>25</i>
<i>Avec le changement d'une activité</i>	<i>26</i>
Comparaison des trois types	31
<i>Trois types de management pour des besoins différents</i>	<i>31</i>
<i>L'importance du BT selon les durées de cycle.....</i>	<i>33</i>
<i>Particularités des trois managements</i>	<i>36</i>
<i>Les différentes natures des données dans la résolution de problème</i>	<i>41</i>
<i>Conclusion.....</i>	<i>42</i>

Chapitre 2

Le processus du BT	45
Les étapes du BT	46
<i>Le cas de l'entreprise Teradyne</i>	47
<i>Le cas des constructions Maeda</i>	50
<i>Cas de Shuji Nakamura</i>	51
Le cycle du BT	52
<i>Le dévouement</i>	54
<i>Le BT mental</i>	57
<i>L'« unlearning »</i>	59
<i>Le breakthrough technologique</i>	62

Chapitre 3

Les mécanismes de réalisation du BT	67
Favoriser la croissance du BT	69
<i>Des résistances à l'intérieur de l'entreprise</i>	69
<i>L'illusion des « bonnes pratiques de management »</i>	71
<i>Se prémunir contre l'opposition interne dans l'organisation</i>	75
<i>Mécanismes de balisage</i>	77
Les mécanismes pour amplifier l'originalité du BT	80
<i>L'exploitation des informations externes</i>	80
<i>Le dévouement du top manager</i>	88

Chapitre 4

Trois exemples de BT	93
SOL, une nouvelle conception du travail	94
<i>L'abandon des stéréotypes</i>	94
<i>Les mécanismes nécessaires à l'autonomie des équipes</i>	97
<i>De quelle manière lier l'individu à l'ensemble ?</i>	99
Favi, l'émancipation par « la liberté de s'organiser »	101
<i>Une philosophie entrepreneuriale</i>	101
<i>La structure de la mini-usine</i>	105
La firme japonaise Nippon Denki ICMicon :	
surpasser le stade quasi artisanal	109
<i>De la conception « invisible » à la conception « visible »</i>	109
<i>Le processus de changement</i>	111
<i>Le TQC et la philosophie d'Uchimaru</i>	114

À propos du BT de l'organisation	115
<i>Similitude du cadre et des étapes du BT</i>	115
<i>La différence de contenu des éléments du BT</i>	120
<i>Vers un modèle social de l'organisation</i>	123
Chapitre 5	
Le rôle du leader	125
Création de l'objectif	126
<i>L'importance des objectifs intermédiaires</i>	126
<i>La façon de concevoir un objectif intermédiaire</i>	128
Nécessité d'un langage commun	132
<i>Comment élaborer un langage commun ?</i>	132
<i>L'efficacité de « la communication de type miroir »</i>	134
Le rôle modélisant	136
<i>Le rôle modélisant, qu'est-ce que c'est ?</i>	136
<i>Provoquer un stimulus dans l'organisation par une action symbolique</i>	138
<i>L'attribution des ressources</i>	140
Les <i>real change leaders</i> soutenant les top leaders	143
<i>Le rôle précieux du real change leader</i>	143
<i>Les qualifications du real change leader</i>	144
<i>L'origine de la créativité</i>	149

Deuxième partie

Les modalités du changement

Chapitre 6	
Saisir un signe révélateur dans une image	153
Du fait concret jusqu'à la représentation visuelle	153
<i>La perception de l'image picturale</i>	153
<i>Quel regard faut-il porter sur le champ d'observation ?</i>	155
<i>Trois nouveaux principes d'observation pour l'expression du futur</i>	157
<i>De la découverte de faits à l'élaboration de concepts signifiants</i>	160
Changer son comportement personnel	160
<i>La métaphore du bocal à poisson rouge</i>	160
<i>Plonger sans crainte dans le bocal du poisson rouge</i>	162
<i>Déclencher une action</i>	164

Le processus de découverte par l'image picturale	166
<i>La stratégie de pensée par visualisation (visual thinking strategy)</i>	166
<i>L'efficacité du VTS</i>	170
La lecture d'une image visuelle	172
<i>Observons la partie périphérique</i>	172
<i>Élargir la perception de la périphérie</i>	175
<i>La lecture symbolique</i>	179
« Désapprendre »	182
<i>L'efficacité de la comparaison</i>	182
<i>De la comparaison vers l'hypothèse</i>	185
Chapitre 7	
Méthode pour utiliser le pouvoir du langage	189
Étape de conceptualisation	189
<i>Le langage rationnel et le langage émotionnel</i>	191
<i>La logique et l'assertion</i>	193
<i>Savoir discerner les faits des opinions</i>	194
<i>L'échelle d'abstraction</i>	194
<i>Du raisonnement binaire à la pensée nuancée</i>	197
De l'intuition vers l'accès au monde des faits réels	198
<i>Le circuit de la conscience et de l'expérience</i>	198
<i>Les trois étapes de l'échelle d'abstraction</i>	200
Construire une hypothèse à partir d'un fait	205
<i>Les étapes ascendantes de l'échelle d'abstraction</i>	206
<i>Élaborer une hypothèse</i>	210
Chapitre 8	
La source sociale du BT	217
Émergence de « communautés de recherche »	217
La communauté du savoir au MIT	220
<i>La communauté de génération de connaissances dans l'industrie américaine</i> <i>(leader for manufacturing)</i>	220
Le <i>venture mentoring</i> service ou l'expression d'une communauté à fort potentiel	224
Postface	229
Bibliographie de référence	233