

LE DÉPLOIEMENT DE LA STRATÉGIE

Trois percées au plus pour l'année, et une négociation à chaque niveau avant que le plan soit acté. La discussion porte sur les moyens autant que sur les cibles.

AUSSI APPELÉ hoshin kanri, déploiement de politique, policy deployment POUR QUI comité de direction et niveaux d'encadrement

SERT À relier les percées de l'année aux moyens, niveau par niveau SE LIT EN 8 minutes D'APRÈS J. Bicheno, The Lean Toolbox for Service Systems, 2008

LES QUATRE MOMENTS DE L'ANNÉE

Le cadrage · les quelques percées		1 mois
Le catchball · la descente négociée		2 mois
L'exécution · kaikaku et kaizen		12 mois
Les revues · par trimestre, et annuelle en août		4 + 1

La décision est plus lente que dans un plan descendant. L'exécution est beaucoup plus rapide.

1 Le cadrage

Les quelques percées de l'année

Cinq décisions. Elles se prennent en haut, et elles ne se rattrapent pas plus bas.

Très peu de percées : trois au plus, chez nous

Au-delà, chaque niveau arbitre seul entre elles, et l'alignement disparaît sans que personne le décide.

L'écart, et non la cible

On écrit où l'on est, où l'on veut être, et de combien manque. Une percée est un écart nommé.

Ce qui sort du plan cette année

Retenir trois percées revient à écarter le reste. Sans cette liste-là, les trois n'ont pas de place où aller.

Ce qui passe au fonctionnement courant

Ce qui doit tenir et s'améliorer pas à pas est confié au management quotidien, et sort du plan de percée.

La mesure de chaque percée, décidée avant de descendre

Elle sera négociée plus bas, et elle doit exister d'abord pour pouvoir l'être.

2 Le catchball

La descente négociée, et ce qu'elle exige

Le mot vient du jeu de balle. Chaque niveau renvoie la balle au niveau du dessus avant que rien ne soit acté.

Ceux qui exécuteront conçoivent les moyens

Le niveau supérieur donne l'écart à combler. Le niveau inférieur propose comment, et avec quelles mesures.

Les projets d'un niveau deviennent les objectifs du niveau en dessous

La cascade prend la forme d'un arbre, et chaque branche porte le même vocabulaire.

La balle circule aussi à l'horizontale

Entre services de même niveau, pour que les plans locaux ne se contredisent pas. C'est la partie qu'on saute le plus souvent.

Si une cible n'est pas atteignable, elle remonte

L'accord se cherche par le dialogue. Faute d'accord, la direction arbitre : cible, moyens ou priorités. Un niveau qui ne peut pas tenir le dit avant, pas en juin.

L'information circule d'abord

Négocier suppose des chiffres à jour dans les mains de ceux qui négocient. C'est souvent là que la démarche bute, quand l'information reste au sommet.

3 Les revues

Ce qui remonte, et à quelle fréquence

Deux rythmes au moins. Le trimestriel regarde l'avancement, l'annuel les hypothèses ; sur le terrain, un point mensuel suit indicateurs et contre-mesures.

CHAQUE TRIMESTRE L'écart, sa cause, et la décision

Hewlett-Packard le faisait formellement, en signalant les zones à problème par un drapeau jaune ou rouge. Intel classait chaque hoshin en points hauts, points bas, difficultés et suites.

Les résultats montent, visuellement

Chez Unipart, la matrice était affichée dans chaque zone de travail. Chacun peut relier ce qu'il fait aux objectifs de l'ensemble.

EN AOÛT Les hypothèses étaient-elles justes ?

Bilan sur deux trimestres et la tendance du troisième, pour nourrir le cadrage de septembre. Un plan qui ne revient jamais sur ses hypothèses recommence chaque année à neuf.

Le processus lui-même est revu

Le déploiement est aussi une expérience. Ce qui a mal fonctionné dans la démarche se corrige au même moment que le plan.

Les exceptions se reportent, écrites

En août, on liste ce qui risque de ne pas aboutir. Chaque point est reporté par écrit dans le cadrage de septembre, ou abandonné. Jamais en silence.

LE CALENDRIER, ET CE QUI SORT DE CHAQUE MOMENT

Les mois sont donnés pour un exercice qui commence en janvier. Décalez-les, l'ordre reste.

QUAND	QUI	CE QUI S'Y PASSE	CE QUI EN SORT
Septembre	Comité de direction	Les écarts sont posés, trois percées au plus sont retenues	La matrice du sommet
Oct. à nov.	Chaque niveau, de haut en bas	Le catchball : les moyens se proposent, les cibles se négocient, à la verticale et à l'horizontale	Une matrice par niveau
Décembre	Comité de direction	L'accord est acté, et chacun signe ce qu'il a proposé	Le plan de l'année
Chaque trimestre	Chaque niveau	Ce qui avance, ce qui coince, la cause de l'écart	Les écarts et leur cause
Août	Comité de direction	Retour sur les hypothèses de l'année, et sur la démarche elle-même	Ce qu'on a appris

Ce qu'on perd à sauter le catchball

Dit franchement, avant qu'on le découvre

CE QU'ON CROIT GAGNER

Du temps. Le plan descend en trois semaines au lieu de deux mois, et l'année démarre plus tôt.

CE QU'ON PERD VRAIMENT

Ceux qui exécuteront n'ont pas conçu les moyens. Or ce sont les moyens, et non les cibles, qui décident du résultat.

LE SIGNE QU'ON L'A SAUTÉ

Chaque niveau sait réciter son objectif chiffré, et aucun ne peut citer un moyen qu'il a proposé lui-même.

LA PHRASE À RETENIR

La décision est plus lente, et l'exécution beaucoup plus rapide. *D'après J. Bicheno*