

# LA MATRICE DE DÉPLOIEMENT

Une page par niveau, avec les objectifs, les projets, les livrables et les résultats attendus sur les quatre côtés. Ce sont les quatre coins qui se lisent, et pas les listes.

AUSSI APPELÉ matrice X (forme simplifiée), policy matrix    PRINCIPE QU'ELLE APPLIQUE le déploiement de la stratégie, fiche C-03

SE PRÉPARE EN les écarts chiffrés, et la liste des projets candidats    SE FAIT EN une demi-journée par niveau, en atelier    LEVIER PRINCIPAL ROI

D'APRÈS J. Bicheno, The Lean Toolbox for Service Systems, 2008

## 1 Le problème auquel ça s'applique

Et ce qu'il vous coûte chaque année

### CE QUE VOUS VOYEZ DÉJÀ

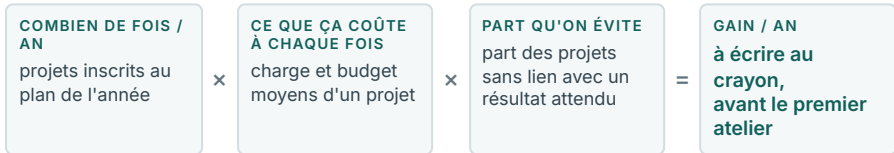
- Le plan de l'année tient en quarante diapositives, et personne ne sait dire ce qu'il produira.
- Chaque direction a ses projets, et deux d'entre eux se contredisent sans que cela se voie.
- En juin, on constate que les projets de l'année avancent et que l'indicateur visé n'a pas bougé.

### OÙ PART L'ARGENT

Un projet qui ne porte sur aucun résultat attendu consomme des gens et du budget pendant un an. Personne ne l'arrête, parce que rien ne montre qu'il ne sert à rien.

### L'ORDRE DE GRANDEUR, À LA LOUCHE

Comptez-le sur vos chiffres. Un ordre de grandeur suffit pour décider d'essayer.



### QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Ça ne sert à rien s'il n'y a qu'un seul niveau et une poignée de projets. Une liste tenue à jour suffit, et la matrice ne ferait que l'habiller.

## 2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

### L'IDÉE EN UNE PHRASE

Variante simplifiée de la matrice X : objectifs de l'année, projets, livrables et résultats attendus sur les quatre côtés, et aux coins ce qui se relie à quoi. L'originale pose objectifs à trois-cinq ans, objectifs de l'année, priorités et indicateurs cibles.

### LES GESTES, DANS L'ORDRE

- Écrire les objectifs comme des écarts chiffrés, trois au plus, sur le côté gauche.
- Écrire en haut les projets envisagés pour combler ces écarts.
- Écrire à droite ce que chaque projet produira, en objets constatables et datés.
- Écrire en bas le résultat attendu de chacun, chiffré, avec son échéance.
- Marquer les liens aux quatre coins, et regarder ce qui reste sans lien.
- Descendre d'un niveau : les projets retenus, avec leur cible chiffrée, deviennent les objectifs de la matrice du dessous.

### CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Les écarts chiffrés, et la liste des projets déjà en cours. Une page A3 par niveau, affichée là où les équipes travaillent.

### LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Un projet en cours est arrêté parce qu'il ne se rattache à aucun résultat attendu, et l'arrêt se dit sans débat.

## 3 Les pièges de l'implémentation

Ce qui fait rater, et ce qu'on fait à la place

### AU LANCEMENT    Partir des projets en cours

La matrice se remplit avec ce qui existe, et chaque projet trouve après coup un objectif à servir.

→ Écrire les écarts d'abord, et n'ouvrir la liste des projets qu'ensuite.

### AU LANCEMENT    Écrire des objectifs sans écart

"Améliorer la satisfaction client" ne se relie à rien, parce qu'il n'y a ni point de départ ni distance.

→ Où l'on est, où l'on veut être, de combien manque, et pour quand.

### PENDANT    Remplir les coins par politesse

Tout est corrélé à tout, la matrice est pleine, et elle ne dit plus rien.

→ N'accepter un lien que si celui qui le pose peut dire de combien.

### PENDANT    Faire descendre la matrice sans la négocier

Chaque niveau reçoit ses projets tout faits, et l'outil devient un tableau de bord descendant.

→ Donner l'écart, et laisser le niveau du dessous écrire ses projets.

### DANS LA DURÉE    Ne plus la regarder après janvier

La matrice devient un document de lancement, et l'année se déroule sans elle.

→ L'afficher dans les zones de travail, et la relire à chaque revue trimestrielle.

## 4 Un exemple

Cas type du tertiaire

### LE FLUX

Le placement des candidats dans un réseau d'interim, soixante agences et quatre régions.

### CE QUI CLOCHE

Neuf jours entre la demande du client et le placement, et une mission sur sept qui n'est jamais pourvue.

### CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

Le nombre de projets lancés dans l'année. Il montait, et les deux indicateurs du métier ne bougeaient pas.

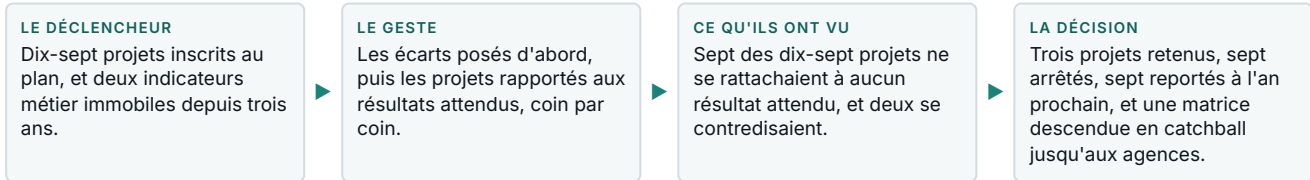
### LES CHIFFRES DE DÉPART

À relever avant le premier atelier.

|         |                                         |
|---------|-----------------------------------------|
| 25600   | demandes reçues par an, 22 000 pourvues |
| 14%     | de missions jamais pourvues             |
| 9 jours | de délai moyen de placement             |
| 380€    | de marge moyenne par mission            |

### CE QU'ILS ONT FAIT

Deux objectifs écrits comme des écarts, et une matrice par niveau, du siège à l'agence.



### 1 · LES QUATRE CÔTÉS DE LA MATRICE



Les quatre coins portent les corrélations. C'est là que la matrice se lit, et non sur les listes.

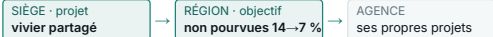
À gauche la matrice remplie sur l'exemple, à droite ce que chaque coin vérifie et comment les projets d'un niveau, avec leur cible chiffrée, deviennent les objectifs du niveau en dessous.

### 2 · CE QUE DISENT LES QUATRE COINS

- Objectifs et projets**  
chaque objectif a-t-il au moins un projet qui le sert ?
- Projets et livrables**  
chaque projet produit-il quelque chose de constatable, et daté ?
- Livrables et résultats**  
chaque livrable pèse-t-il sur un résultat attendu, et de combien ?
- Résultats et objectifs**  
la somme des résultats attendus comble-t-elle l'écart de départ ?

Une case vide sur un des quatre coins arrête la descente : il manque un projet, un livrable ou un chiffre.

#### LA CASCADE



Chaque projet descend avec sa cible chiffrée, comme objectif du dessous. Une matrice par niveau, et le même vocabulaire d'un bout à l'autre de l'arbre. Le niveau du dessous écrit ses projets lui-même. C'est là que se joue le catchball.