

# Comprendre Hoshin Kanri et la Matrice X

## 1. Qu'est-ce que le Hoshin Kanri ?

Le **Hoshin Kanri** (également appelé *déploiement de la politique*) est une méthode de planification stratégique utilisée pour aligner les fonctions et les activités d'une organisation avec sa vision à long terme. Il garantit que :

- Les objectifs stratégiques sont traduits en actions opérationnelles.
- Chaque partie de l'organisation est alignée.
- Le progrès est mesurable et suivi.
- Les responsabilités sont attribuées.

## 2. Qu'est-ce que la Matrice X ?

La **Matrice X** est l'outil visuel utilisé dans le Hoshin Kanri pour :

- Connecter les objectifs stratégiques, les objectifs annuels, les priorités d'amélioration, les indicateurs de performance (KPI) et les responsabilités.
- Identifier les relations entre ces éléments à l'aide de :
  - **O** : relation principale (primaire)
  - **X** : relation secondaire

Elle est en forme de « X » pour représenter ces connexions interreliées et se lit généralement dans le sens horaire.

## 3. Décomposition étape par étape

### Étape 1 : Objectifs stratégiques (partie inférieure de la matrice)

**Exemple (vidéo) :**

« Augmenter les effectifs du département C de 50% en 5 ans »

- Objectif à long terme (3 à 5 ans)
- Placé en bas de la matrice, alimente les objectifs annuels

**Cartographie des relations :** Utilisez O/X pour relier chaque objectif stratégique aux objectifs annuels à gauche.

## Étape 2 : Objectifs annuels (côté gauche de la matrice)

### Exemple (vidéo) :

- Augmenter les effectifs du département C de 10%
- Réduire le taux de rotation du personnel à 5%

Ces objectifs sont liés :

- Vers le bas aux objectifs stratégiques
- Vers la droite aux priorités d'amélioration
- O : relation principale, X : relation secondaire

### Dans l'image :

- « Augmenter les effectifs de 10% » → relation primaire (O)
- « Réduire la rotation à 5% » → relation secondaire (X)

## Étape 3 : Priorités d'amélioration (haut de la matrice)

Actions concrètes pour atteindre les objectifs annuels :

- Introduire une enquête de satisfaction des employés
- Se rapprocher du benchmark de rémunération du secteur
- Travailler avec une agence de chasseurs de têtes

Chaque priorité est reliée aux objectifs annuels (O/X).

### Dans l'image :

- Enquête de satisfaction → primaire (O) avec « Réduire la rotation »
- Benchmark → secondaire (X) avec « Réduire la rotation », primaire (O) avec « Augmenter les effectifs »
- Agence de recrutement → secondaire (X) avec « Augmenter les effectifs »

**Remarque :** chaque objectif annuel devrait idéalement être soutenu par deux initiatives ou plus.

## Étape 4 : Indicateurs de performance (côté droit)

Pour chaque initiative, définissez comment mesurer le succès :

- Score de satisfaction des employés → KPI pour l'enquête
- Écart de rémunération sectorielle → KPI pour le benchmark
- Un 3e KPI pourrait mesurer les résultats du recrutement (ex. nombre d'embauches)

Les KPI sont reliés aux initiatives avec O/X.

### Dans l'image :

- Score de satisfaction → relation primaire (O)
- Les autres ne sont pas remplis → alerte : indicateurs manquants

## Étape 5 : Responsabilités (colonne la plus à droite, en jaune)

Attribuer chaque initiative à une personne :

- John : primaire (O) pour l'enquête, secondaire (X) pour le benchmark
- Kim : primaire (O) pour le benchmark
- Akito : primaire (O) pour le recrutement

Cela assure la responsabilité. On sait qui fait quoi.

## Étape 6 : Légende des relations (en bas à droite)

- O = relation primaire
- X = relation secondaire
- Vide = aucune ou très faible relation

## Résumé de la matrice X (exemple)

Élément	Détails
Objectif stratégique	Augmenter les effectifs du dép. C de 50% en 5 ans
Objectifs annuels	- +10% personnel cette année - Réduire la rotation à 5%
Priorités d'amélioration	1. Enquête satisfaction 2. Benchmark rémunération 3. Agence de recrutement
KPI	Un seul défini : score de satisfaction
Responsabilité	John, Kim, Akito selon l'initiative

## Comment le processus se répète

Une fois terminé pour un objectif stratégique, répétez :

- Ajouter un nouvel objectif stratégique
- Cartographier ses objectifs annuels
- Définir des priorités d'amélioration (nouvelles ou partagées)
- Attribuer les KPIs et responsabilités

Cela permet de gérer plusieurs objectifs stratégiques dans une seule matrice ou plusieurs matrices distinctes.

## Conclusion

La matrice Hoshin Kanri :

- Aligne tous les niveaux de planification
- Indique quoi faire, comment le mesurer, et qui est responsable
- Met en évidence les lacunes (KPI manquants ou relations faibles)
- Maintient l'organisation concentrée et responsable

