

L'A3 DE RAPPORT ET DE DÉCISION

Un format unique pour tous les dossiers : une page, des zones toujours au même endroit, une bande de signatures en bas. Ce qui n'entre pas sur la page ne passe pas en séance.

AUSSI APPELÉ A3 report, rapport A3, format A3 SE PRÉPARE EN une demi-journée pour fixer le gabarit SE MET AU NET EN 2 h 30 à 3 h 30, tenu pendant l'instruction

LEVIER PRINCIPAL TTM D'APRÈS J. Bicheno, The Lean Toolbox for Service Systems, 2008 VOIR AUSSI fiche O-56

1 Le problème auquel ça s'applique

Et ce qu'il vous coûte chaque année

CE QUE VOUS VOYEZ DÉJÀ

- Les dossiers font dix pages, et la réunion commence par chercher l'information utile.
- Le même point revient à la séance suivante, sans que rien ait été contesté sur le fond.
- Six mois plus tard, personne ne retrouve ce qui avait été décidé ni sur quelle base.

OÙ PART L'ARGENT

Le temps d'écriture se paie une fois, le temps de lecture autant de fois qu'il y a de lecteurs. Chaque report fait attendre une séance, un mois si elles sont mensuelles.

L'ORDRE DE GRANDEUR, À LA LOUCHE

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

COMBIEN DE FOIS / AN dossiers instruits et présentés dans l'année	×	CE QUE ÇA COÛTE À CHAQUE FOIS heures d'écriture + heures de lecture × nombre de lecteurs	×	PART QU'ON ÉVITE part de ce temps que la page unique supprime	=	GAIN / AN à écrire au crayon, avant de fixer le gabarit
--	---	---	---	--	---	--

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Longueur imposée de l'extérieur (régulateur, contrat) ? Le gain d'écriture disparaît, la page reste le support de séance. Un seul lecteur ? Reste la discipline de l'auteur.

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

Une page, des zones toujours au même endroit. Le lecteur sait où regarder avant d'avoir lu, et l'auteur ne peut écrire que ce qui tient dans la case.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- Fixer la géographie de la page une fois pour toutes, et la même pour tout le monde.
- Mettre à gauche la situation, la cible et les causes, à droite ce qu'on fera et comment on le vérifiera.
- Porter en haut à droite l'auteur, la date et le numéro de version.
- Écrire à une taille lisible debout, à un mètre de la page.
- Réserver une bande en bas pour ceux qui lisent : leur nom, leur date, leurs annotations.
- Archiver la page telle quelle, une par sujet et par version.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Un gabarit vide imprimé en A3. Et l'accord de la direction pour que ce format devienne le support accepté en séance, faute de quoi la page vient s'ajouter au rapport.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Quelqu'un arrive en séance avec la page déjà annotée à la main.

3 Les pièges de l'implémentation

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

AU LANCEMENT Réduire le corps pour tout faire entrer

La page devient illisible, et chacun finit par la relire seul sur son écran.

→ Garder la taille lisible, et couper le contenu jusqu'à ce qu'il entre.

AU LANCEMENT Un gabarit par service

Le lecteur réapprend où regarder à chaque dossier, et l'avantage disparaît.

→ Un seul gabarit, et les exceptions traitées comme telles.

PENDANT Fabriquer la page après coup

Elle devient un compte rendu, et la réflexion s'est faite ailleurs, sans trace.

→ Ouvrir la page au début du travail, et la remplir au crayon pendant.

PENDANT La transformer en présentation

Le contenu se répartit sur douze diapositives, et la contrainte de place ne joue plus.

→ Projeter la page telle quelle, ou la distribuer imprimée.

DANS LA DURÉE Une bande de signatures qui reste vide

Personne n'a lu avant la séance, et la séance sert à lire.

→ Faire de la bande signée la condition d'inscription à l'ordre du jour.

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

L'OBJET

L'instruction des demandes d'investissement dans un groupe de services, jusqu'au passage en séance mensuelle.

CE QUI CLOCHE

Près de quatre dossiers sur dix repartent pour la séance suivante, et le fond n'est presque jamais en cause.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

Le nombre de dossiers instruits par trimestre. Il augmentait, et le délai entre la demande et l'arbitrage aussi.

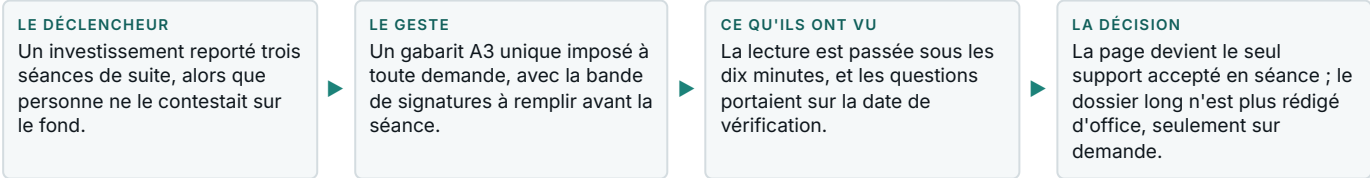
LES CHIFFRES DE DÉPART

À relever avant de fixer le gabarit.

140	demandes instruites dans l'année
6 h	de rédaction par dossier, 11 pages en moyenne
20 min	de lecture par membre, et 8 membres
38%	reportées d'au moins une séance
74€	l'heure, coût complet

CE QU'ILS ONT FAIT

Aucun changement dans les critères d'arbitrage. Un gabarit unique, et une bande de signatures.



1 · LA GÉOGRAPHIE DE LA PAGE

Le problème ou le sujet, en une phrase		auteur · date · version
COMPRENDRE	AGIR ET VÉRIFIER	
Le contexte	Les contremesures un verbe et un complément	
L'état actuel carte, croquis, relevé de chiffres	Le plan quoi · qui · quand	
L'état visé	Les coûts et les bénéfices	
L'analyse cinq pourquoi ou arête de poisson, les causes probables entourées	La vérification : quoi, et quand	
		Les suites à donner
Les signatures de ceux qui ont lu, avec leurs annotations		

La page, les règles qui la rendent lisible, et quatre usages sur la même ossature. La coupe verticale sépare la compréhension (situation, cible, causes) de l'action et de sa vérification.

2 · CE QUE CHAQUE ZONE IMPOSE

Le problème
une phrase, un chiffre, une période
Le contexte
deux phrases au plus, et l'histoire s'arrête là
L'état actuel
dessiné plutôt que rédigé
Les contremesures
un verbe, un complément, qui les tient et pour quand
Les coûts et les bénéfices
une somme et une échéance, plus ce qui ne se chiffre pas
La vérification
ce qu'on devra constater, et la date où l'on ira voir
La taille d'écriture
lisible debout, à un mètre de la page

« Je n'ai fait celle-ci plus longue que parce que je n'ai pas eu le loisir de la faire plus courte. »
B. Pascal, Les Provinciales, lettre XVI, 1656

3 · LA MÊME PAGE, QUATRE USAGES

Résoudre un problème
le seul usage détaillé dans la source · fiche O-10

Obtenir un arbitrage
les options et leur coût prennent la place de l'analyse

Planifier
les jalons, les responsables et les dates

Rendre compte
l'écart entre ce qui était prévu et ce qui s'est passé

Bicheno en nomme quatre et n'en décrit qu'un.
Notre choix : la même ossature, d'autres cases.
Chez Toyota, chaque type d'A3 a sa propre trame.
Un sujet par page, une version par page.