

L'A3 DE PROPOSITION

Une page qui demande une décision. Elle passe chez chaque personne dont l'accord est nécessaire, revient annotée à chaque tour, et la séance ne fait plus que signer.

AUSSI APPELÉ proposal A3 ; support du nemawashi, le tour de table qui précède la séance **SE PRÉPARE EN** 1 à 2 jours pour la première version

SE FAIT EN 4 à 6 semaines de tour de table pour 4 ou 5 accords, puis 20 min de séance **LEVIER PRINCIPAL** TTM

D'APRÈS D. Sobek et A. Smalley, Understanding A3 Thinking, 2008 ; J. Shook, Managing to Learn, LEI, 2008

CE QUE ÇA RAPPORTE

Impact sur le TTM		Élevé
Impact sur la qualité (FTR)		Moyen
Impact sur l'Opex / Capex		Moyen

CE QUE ÇA COÛTE

Coût d'implémentation		Faible
Difficulté d'implémentation		Élevé
Difficulté de maintien		Moyen

Faible Moyen Élevé _____ N/A (sans objet)

1 Le problème auquel ça s'applique

Et ce qu'il vous coûte chaque année

CE QUE VOUS VOYEZ DÉJÀ

- La proposition revient en séance pour la troisième fois, et une objection nouvelle apparaît à chaque tour.
- Celui qui porte le dossier n'a autorité sur aucun de ceux qui doivent dire oui.
- La séance sert à découvrir le sujet, et la décision se reporte au mois suivant.

OÙ PART L'ARGENT

Chaque mois sans décision se paie en coûts que la décision aurait supprimés. S'y ajoute la préparation refaite à chaque passage.

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 décisions de ce type engagées dans l'année	×	CE QUE ÇA COÛTE CHAQUE MOIS économie nette que la décision apporterait chaque mois	×	MOIS GAGNÉS mois de décision que le tour de table fait gagner	=	GAIN / AN à écrire au crayon, avant le premier tour
--	---	---	---	--	---	--

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Ça ne sert à rien quand une seule personne décide et qu'elle est d'accord : allez la voir. Ni quand la décision doit tomber dans la semaine et que plusieurs accords restent à recueillir.

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

La page recueille avant de présenter. Elle passe chez chaque personne dont l'accord est nécessaire, revient annotée, et change de version à chaque tour.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- Écrire en haut la décision demandée, sous la forme d'une question fermée.
- Poser le contexte, la situation actuelle et l'objectif visé, comme sur tout A3.
- Mettre dans la zone d'analyse les options envisagées, le critère qui les départage et la raison de chaque écart.
- Écrire la recommandation, le plan, et ce qui reste ouvert.
- Aller voir un par un ceux dont l'accord est nécessaire, page imprimée en main, et repartir avec leurs annotations.
- Réécrire la page après chaque visite en numérotant la version, et ne présenter que la dernière.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

La liste nommée de ceux dont l'accord est nécessaire, établie avant d'écrire. Une page imprimée à chaque visite, et le temps d'aller les voir.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Personne ne découvre le dossier en séance, et l'objection qu'on redoutait a déjà sa réponse sur la page.

3 Les pièges de l'implémentation

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

AU LANCEMENT Écrire la page seul jusqu'au bout

La première version est impeccable, personne n'y a contribué, et personne ne la défend.

→ Sortir avec une version incomplète, dès qu'elle est lisible.

AU LANCEMENT Une seule option présentée

Le lecteur ne peut que dire oui ou non, alors il dit qu'il va réfléchir.

→ Montrer les options écartées et le critère qui les départage.

PENDANT Faire le tour par courriel

Les annotations n'arrivent pas, et les réserves se gardent pour la séance.

→ Y aller en personne, avec la page imprimée sur la table.

PENDANT Oublier quelqu'un dans la liste

L'objection arrive en séance, de celui qu'on n'a pas vu, et le tour recommence.

→ Écrire la liste avant la page, et la faire relire par un pair.

DANS LA DURÉE Une zone "ce qui reste ouvert" vide

La page paraît solide, et les difficultés resurgissent à l'exécution.

→ Y porter chaque point non tranché, daté et nommé ; vide, la faire confirmer par un lecteur.

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

L'OBJET

Le choix d'un outil unique de gestion des demandes clients, dans une société de services issue de trois rachats.

CE QUI CLOCHE

Le sujet est présenté depuis neuf mois, cinq passages en comité, et toujours aucune décision.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

La qualité du dossier. Il s'épaississait à chaque passage, et l'objection changeait de direction.

LES CHIFFRES DE DÉPART

À relever avant d'écrire la page.

- | | |
|-----------|---|
| 3 | outils hérités des rachats |
| 214 000 € | par an de licences et de maintenance |
| 9 mois | depuis la première présentation |
| 4 | accords nécessaires, sans chef commun (division 2 déjà sur l'outil A) |

CE QU'ILS ONT FAIT

Aucune séance supplémentaire. Une page portée à chacun des quatre, et une version par visite.

LE DÉCLENCHEUR

Un cinquième passage en comité, avec une objection venue d'une direction restée silencieuse jusque-là.

LE GESTE

La liste nommée des quatre accords nécessaires, puis la page portée à chacun, une visite par semaine.

CE QU'ILS ONT VU

Chaque lecteur a levé une réserve différente, et aucune ne remettait en cause l'option recommandée.

LA DÉCISION

Signature en séance de vingt minutes, cinq semaines après la première version, sur la version 4.

1 · LE TOUR DE TABLE, AVANT LA SÉANCE

Auparavant : cinq passages en comité en neuf mois, et aucune décision.

v0	L'auteur écrit la page une page imprimée, quatre accords à obtenir, aucune autorité sur eux	J+0
v1	Direction de la division 1 ajoute une contrainte de calendrier que l'auteur ignorait	J+7
v2	Direction informatique chiffre la reprise des données, absente de la première version	J+13
v3	Direction de la division 3 fait écarter une option, et sa raison est écrite sur la page	J+20
v4	Contrôle de gestion valide le coût sur trois ans et la ligne budgétaire	J+28
✓	La séance signe vingt minutes, sur la version 4, sans objection nouvelle	J+35

Chaque réserve est levée sur la page, une à la fois.
La séance ne découvre rien. Elle ratifie ce que les quatre lecteurs ont déjà accepté.

À gauche le tour de table, qui transforme la séance en ratification. À droite les deux blocs qui remplacent ici l'analyse des causes d'un A3 de résolution : les options avec leur critère, et ce qui reste ouvert.

2 · CE QUE LA ZONE D'ANALYSE PORTE

Les options envisagées, et le critère qui les départage.

L'OPTION	COÛT 3 ANS	DÉLAI	CE QU'ON ACCEPTE DE PERDRE
Garder les trois outils	642 k€	nul	rien ne s'améliore
Migrer sur l'outil A	310 k€	9 mois	les règles propres à la division 3
Migrer sur l'outil B	395 k€	14 mois	deux divisions à reparamétrer
Acheter un nouvel outil	520 k€	18 mois	trois migrations au lieu de deux

Critère : coût sur trois ans en régime établi (hors double run), à délai tenable.

CE QUI RESTE OUVERT
Les règles propres à la division 3 ne sont pas reprises.
Arbitrage à rendre en février, nommément confié.
Le coût de formation des utilisateurs n'est pas chiffré.

Une page sans rien d'ouvert mérite d'être relue.
Chaque visite y ajoute ou y règle des points ; ce qui reste est daté et nommé.