

LE RACI, ET CE QU’IL NE RÈGLE PAS

Un RACI attribue des rôles à des activités, sans dire quand chacune doit être faite. Il ne porte ni délai ni règle pour le cas où personne ne répond. C'est pour cela qu'un RACI complet et à jour coexiste sans difficulté avec des décisions qui mettent trois semaines. Ce qui tient à sa place : une ligne par décision, avec un nom, un délai et une règle écrite.

AUSSI APPELÉ carte des décisions, droits de décision (decision rights) **SE PRÉPARE EN** 2 h, pour extraire les décisions réelles d'un processus et leurs délais

SE FAIT EN une séance d'une demi-journée, avec ceux qui tranchent **LEVIER PRINCIPAL** TTM

D'APRÈS P. Rogers et M. Blenko, « Who Has the D ? », Harvard Business Review, 2006, pour les droits de décision

1 Le problème auquel ça s’applique

Et ce qu’il vous coûte chaque année

CE QUE VOUS VOYEZ DÉJÀ

- Les rôles sont définis (RACI à jour), et un dossier attend une réponse depuis trois semaines.
- Une même ligne porte deux "A", parce que la matrice a été remplie par consensus.
- La relance est devenue le principal moyen de faire avancer un dossier.

OÙ PART L'ARGENT

Le rôle "consulté" n'a pas de date de fin. Tant que personne ne répond, personne n'est en faute, et le dossier attend. Le délai ne vient pas des décisions difficiles : il vient de celles que personne n'a à prendre à une date donnée.

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 soumis à une décision récurrente

×

CE QUE ÇA COÛTE À CHAQUE FOIS
relances, passages en comité, jours d'attente

×

PART QU'ON ÉVITE
part due à l'absence de délai et de décideur unique

=

GAIN / AN
à écrire au crayon, avant de rouvrir la matrice

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Quand chaque décision porte déjà un nom unique et un délai écrit.

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

On remplace la liste des activités par celle des décisions. Chacune reçoit une question fermée, un décideur unique, ce qu'il lui faut, un délai, et la règle du silence.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- Relever les décisions réelles du processus, en suivant dix dossiers récents.
- Formuler chacune comme une question fermée, par oui ou par non.
- Nommer une seule personne qui tranche : un poste et son titulaire, jamais un collectif ni un comité.
- Écrire ce qu'il lui faut pour trancher, pas la liste de ceux à consulter.
- Poser un délai : passé ce terme, un consulté muet vaut accord, un contrôle obligatoire part en escalade.
- Nommer l'escalade si rien n'est tranché, et la date de réexamen.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Dix dossiers récents avec leurs dates, et la présence en séance de ceux qui tranchent.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Une décision se prend sans qu'un avis attendu soit arrivé, et personne ne la conteste.

3 Les pièges de l’implémentation

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

AU LANCEMENT Lister des activités au lieu de décisions

Une activité s'étale dans le temps : rien ne dit à quelle date elle doit aboutir.

→ Une question fermée par ligne, qui se pose à une date identifiable.

AU LANCEMENT Mettre deux noms sur "qui tranche"

À deux, chacun attend que l'autre parle, et le dossier attend les deux.

→ Un seul nom. Le second, s'il est utile, figure dans ce qu'il faut pour trancher.

PENDANT Garder un rôle "consulté" sans délai

Consulter n'a pas de date de fin. C'est le poste de délai le plus lourd, et le plus invisible.

→ Un délai écrit, au terme duquel le silence vaut accord.

PENDANT Écrire la carte sans ceux qui décident

Ils ne l'appliqueront pas, et ils ont raison : personne n'a validé leur mandat.

→ La carte se remplit en séance, avec eux, et chaque ligne se signe.

DANS LA DURÉE Ne jamais la relire

Les rôles changent, et la carte devient un document d'archive, comme le RACI qu'elle remplace.

→ Une date de réexamen par ligne, et une revue à chaque changement d'organisation.

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

L'OBJET

L'engagement de dépense d'une direction des systèmes d'information de 340 personnes.

CE QUI CLOCHE

Un RACI de quarante-six activités existe depuis deux ans, et le délai médian d'un engagement est de 19 jours.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

Le taux de complétude du RACI. Il était à cent pour cent.

LES CHIFFRES DE DÉPART

Extraits de l'outil sur douze mois ; dix dossiers suivis pas à pas.

1240 engagements par an, 1,8 relance chacun

19 j de délai médian, 52 j au 90^e centile

38% passent au moins une fois en comité d'arbitrage

58€ l'heure, coût complet

CE QU'ILS ONT FAIT

Quarante-six activités remplacées par onze décisions, chacune avec un nom, un délai et la règle du silence.

LE DÉCLENCHEUR

Un engagement de 40 k€ attend trois semaines une réponse que personne ne se sentait en charge de donner.

LE GESTE

Dix dossiers récents suivis pas à pas, pour relever les décisions réelles et le moment où chacune se pose.

CE QU'ILS ONT VU

Sept décisions sur onze n'avaient pas de responsable unique, et trois n'avaient jamais été formulées.

LA DÉCISION

Onze lignes signées en séance, cinq jours ouvrés de délai, avis absent réputé favorable, escalade nommée.

1 · DEUX FAÇONS D'ÉCRIRE QUI FAIT QUOI

Le RACI : des rôles posés sur des activités

Dir. métier	DSI	Achats	Finance	Juridique
Exprimer le besoin	A	C	I	I
Chiffrer la solution	C	A	C	I
Vérifier le budget	C	C	I	A
Valider le contrat	C	C	C	I
Passer la commande	I	C	A	I

46 activités × 7 rôles = 322 cases, et pas une seule date.
"Consulté" n'a pas de fin : c'est là que le délai se fabrique.

La carte des décisions : une ligne par décision récurrente

LA QUESTION Engage-t-on la dépense ?	QUI TRANCHE un seul nom	CE QU'IL LUI FAUT chiffrage, visas budget et contrat
LE DÉLAI 5 jours ouvrés	SI UN AVIS MANQUE favorable, sauf visa : escalade	SI RIEN N'EST TRANCHE escalade nommée, 3 jours

Onze lignes suffisaient là où le RACI en comptait quarante-six. Une décision tombe à une date ; une activité s'étale.

LA LIGNE QUI CHANGE TOUT Passé le délai, un avis absent vaut accord. Sans elle, la carte est un RACI de plus.
--

2 · LA MÊME DÉCISION, AVANT ET APRÈS

AVANT · 19 JOURS



Ce que le RACI ne dit pas
Il ne dit ni quand la décision se prend, ni ce qui se passe quand personne ne répond. Or c'est le cas le plus fréquent, et c'est lui qui produit l'essentiel du délai.

LE LIEN AVEC L'A3 DE PROPOSITION

Même mécanique inversée : là, l'accord se construit avant la séance ; ici, il se présume passé le délai. Fiche O-12.

À gauche les deux façons d'écrire qui fait quoi, à droite la même décision avant et après, jour par jour.

Ce que ça vaut

Une fourchette, et d'où elle sort

Décider ne prend pas moins de temps : c'est l'attente qui disparaît, avec une date et un nom.

LE DÉLAI D'UNE DÉCISION

19 → 7 jours

en médiane, et de 52 à 18 jours au 90^e centile

CE QUI EST LIBÉRÉ

780 à 1170 h / an

hypothèse : 50 à 75 % des 1557 h de relances (521 h) et de passages en comité (1036 h)

EN VALEUR

45 000 à 68 000 € / an

heures libérées × 58€ l'heure, coût complet

LE RATIO QUI CHANGE

46 → 11

lignes à tenir à jour, et 38 % de passages en comité ramenés à 12 %

Le RACI n'est pas faux : il décrit qui fait quoi, ce qui sert le jour où l'on organise. Il ne dit ni quand on tranche, ni ce qui se passe si personne ne répond.