

Méthode 'lean' appliquée au développement de produits : du processus 'stage-gate' vers le processus 'flow'

23 mai 2014, 02:00

Pascal Pollet

Une méthodologie riche en promesses dans le développement de produits selon la démarche lean est le 'management by exception' qui permet d'évoluer vers les processus flow appliqués au développement de produits. Le point de départ d'une démarche de gestion basée sur les exceptions est le monitoring en continu d'un projet de développement de produits, plutôt qu'une session d'évaluation à intervalle périodique, classique dans les processus stage-gate.

Pour qu'une idée brillante passe d'un domaine à un autre, il faut souvent attendre longtemps... Un bon exemple est le concept du 'management by exception' c'est-à-dire la gestion de la production en se basant sur les exceptions, une méthode qui a fait son entrée en scène dans les années 1960 sous le nom de SPC (statistical process control) dans le secteur de l'industrie.

Monitoring des tolérances limites

Le concept de base est simple : plutôt que de réaliser des contrôles et des essais 'à la volée', la méthode SPC consiste à monitorer en continu des variables spécifiques dans le processus de fabrication. Aussi longtemps que les variables de contrôle restent dans les limites acceptables, on considère que les produits sont également de qualité acceptable. Mais sitôt que l'une des variables dépasse les tolérances limites, le système enregistre une exception qui déclenche instantanément une action en vue de replacer le processus sous contrôle. Selon cette méthodologie, aucune action n'est requise, sauf dans le cas de survenance d'une exception prédéfinie. Ce concept à la fois simple et efficace peut être appliqué également pour assouplir le classique processus *stage-gate* appliqué au développement de produits, de manière à le faire évoluer vers un processus *flow*.

Dès le début d'un nouveau développement de produits, on peut ainsi définir un jeu de variables de contrôle permettant un monitoring en continu du projet. Quelques exemples de variables de contrôle : coût cible, retard par rapport au planning, budget, etc. Pendant la durée du projet, le chef de projet doit monitorer ces variables de contrôle, par exemple, en visualisant l'état d'avancement du projet, via un tableau de bord synoptique. Tant que le projet évolue dans les limites de tolérance prédéfinies (par exemple, plus ou moins deux semaines par rapport au planning), le management n'a aucune raison d'intervenir. Mais dès la survenance d'une exception (en l'occurrence, un écart de deux semaines par rapport au planning), alors le management doit convoquer une réunion ad hoc ('gate meeting') pour discuter de la situation en vue de prendre des actions en remédiation.

Nécessité d'un changement de comportement

Ce concept nécessite un changement de comportement, tant de la part des chefs de projet que du management. Le chef de projet doit toujours garder un doigt sur le pouls et rédiger des rapports sur l'état de santé du projet, via des mises à jour fréquentes (ce qui, en fait, devrait toujours être le cas). Rien de plus facile, avec les techniques visuelles de gestion de projet...

Dans l'optique du management, la nature du changement requis est nettement plus drastique. Dans le classique processus stage gate, le management surveille l'état d'avancement du projet jusqu'à la date de la réunion 'gate-review' avant de prendre les décisions critiques en matière de financement, affectation des moyens et guidance du projet. Les rapports intermédiaires sont perçus comme des documents rédigés à titre d'information et donnent rarement lieu à des interventions. Avec le contrôle du processus fondé sur la survenance d'une exception, l'attention du management peut se focaliser davantage sur les aspects relevant de la compétitivité de l'entreprise (c'est-à-dire les variables du *business case*, qui ne relèvent pas du champ de compétences des équipes de projet), réduisant ainsi le temps passé à contrôler les équipes de projet.

Avantages

Le report, et donc le regroupement, de toutes les décisions à la date des réunions *gate reviews* a pour conséquence de retarder et d'entraver l'avancement des projets. La méthode du management sur la base des exceptions laisse davantage de liberté d'action aux équipes de projet, tout en permettant au management d'intervenir plus rapidement en cas de nécessité. Libérées de la contrainte imposée par les réunions gate reviews, les équipes de projet constatent rapidement l'avantage procuré par le flux continu des informations et des idées, ce qui leur permet d'optimiser leur planning sur la base de facteurs spécifiques au projet, plutôt que sur les dates souvent arbitraires de présentation des résultats lors des réunions *stage gate*.

Expérimentation sans risque

Si ce concept vous semble attrayant, vous pouvez implémenter cette méthode sans le moindre risque : il suffit de maintenir tel quel le processus stage-gate existant et de faire en parallèle un 'galop d'essai' en appliquant la méthode du *management by exception* sur un projet existant. Le chef de projet tient-il à jour sa feuille de route ? Les informations fournies sont-elles suffisantes pour monitorer l'état de santé du projet ? Le management réagit en cas de survenance d'une exception ? En appliquant cette approche à titre expérimental, pour défricher le terrain en quelque sorte, il est possible de mettre au point les détails d'une méthodologie basée sur les exceptions, sans compromettre le bon déroulement du projet concerné.

Source

- Ronald Mascitelli, 'Mastering Lean Product Development: A Practical, Event-Driven Process for Maximizing Speed, Profits, and Quality'

Auteurs



Pascal Pollet