Quatre règles pour améliorer votre capacité de conception

03 juillet 2015, 02:00

Pascal Pollet

Vous aussi vous rencontrez des problèmes de gestion de vos ressources pour le développement de produit ? Devez-vous aussi déjà prolonger les délais et les résultats se font-ils parfois attendre ? Ce n'est pas une fatalité. Vous pouvez inverser la tendance. Comment ? En suivant ces quatre règles d'or…

Les caractéristiques habituelles des entreprises confrontées à des problèmes de capacité sont les suivantes :

- Les projets semblent ne pas avoir de fin.
- Les délais ne sont pas respectés.
- Les mêmes ressources sont attribuées simultanément à un grand nombre de projets.
- On refuse rarement les bons projets.
- L'activité fébrile de développement débouche sur peu de résultats concrets.

Comment pouvez-vous mieux faire face à une telle situation ? Quatre règles simples devraient vous permettre de mieux gérer votre capacité :

Règle n°1 : limiter le nombre de projets simultanés

De nombreuses entreprises se lancent dans la réalisation d'un trop grand nombre de projets simultanément. Au lieu de lancer plusieurs projets en parallèle, il vaut mieux d'abord achever un nombre limité de projets, avant d'entamer le projet suivant. Vous pourrez ainsi raccourcir le temps de mise sur le marché des premiers projets. Les projets lancés ensuite auront des spécifications plus actuelles, en raison d'un démarrage reporté, car vous disposerez d'une compréhension actualisée, et donc meilleure, de la situation du client.

La valeur du pipeline de projets n'est d'ailleurs pas déterminée par le nombre de projets dans le pipeline, mais par le nombre de projets qui en sortent. L'accent doit être déplacé des activités, à savoir le nombre de projets valables dans le pipeline, vers le résultat ou le nombre de projets achevés par période.

Règle n°2 : travailler avec des équipes de projets plus petites de ressources plus dévouées

Trois ressources à temps plein seront plus performantes que 12 ressources ne consacrant qu'un quart de leur temps à un projet. Les équipes de projets plus petites de ressources plus dévouées présentent les avantages suivants :

- Travail de coordination réduit
- Réduction des perturbations dues aux autres projets
- Travail plus ciblé
- Sentiment de responsabilité accru (ownership et accountability)
- Moins de conflit de ressources entre les projets
- Planification plus facile

Une étude d'IBM montre qu'il faut trouver un équilibre entre les pertes découlant d'une sous-utilisation des ressources d'une part et d'autre part les pertes découlant des tâches administratives supplémentaires et du passage constant d'un projet à l'autre. En principe, deux grands projets ou trois petits projets par ingénieur sont l'idéal.

Comme exemple, on peut citer le développement de l'avion de chasse Lockheed P80 : il était le premier avion à réaction américain opérationnel qui a été développé en seulement 143 jours par une équipe de seulement 23 ingénieurs et 30 techniciens. Kelly Johnson, le chef de projet de l'époque, résumait son approche comme suit : « The number of people having any connection with the project must be restricted in an almost vicious manner. Use a small number of good people (10% to 25% compared to the so-called normal systems).»

Règle n°3 : éviter le multitâche ; fixer des priorités

Dans la situation idéale, les ressources travaillent sur seulement 2 ou 3 projets simultanément. Mais par quelle tâche du projet faut-il commencer ? Il est essentiel de fixer clairement les priorités. Sans priorités claires, les ressources auront tendance à faire du multitâche, ce qui influence négativement le délai de réalisation des projets et la productivité. Une liste globale des priorités pour les projets permet d'éviter que les ressources fassent du multitâche. Même des priorités quelconques sont mieux que pas de priorité!

Règle n°4 : ne surcharger aucune ressource

Limitez rigoureusement la charge de travail de chaque ressource pour chaque période à moins de 100 pour-cent. Tenez ici compte de toutes les activités (aussi du support…). La surcharge des ressources conduit inévitablement à un allongement des délais de réalisation, davantage d'erreurs, une nécessité accrue de travail de coordination (et donc à accentuer la surcharge) et à des frustrations chez les collaborateurs. Il n'est pas toujours évident d'évaluer le taux d'occupation d'une ressource. Vous pouvez y remédier en partie en évitant d'attribuer un nouveau projet à une ressource, tant qu'un autre projet n'est pas terminé.

Vous recherchez des manières d'améliorer le développement de produits ? Le 29 septembre, Sirris organise la masterclass 'Lean Product Development', qui vous présentera une méthodologie pratique, étape par étape, pour améliorer nettement le processus d'innovation.

Source

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

Cet article s’inscrit dans le cadre du projet AO 'Snelheid als competitief wapen' et il a été rédigé avec le soutien de Agentschap Ondernemen et Nieuw Industrieel Beleid.

Auteurs



Pascal Pollet