

L'EN-COURS DU PORTEFEUILLE DE PROJETS

Le nombre de projets ouverts est la seule variable qu'un comité règle d'un trait de plume. C'est aussi celle qu'il ne regarde jamais. Elle décide pourtant du délai de chacun, et le débit, lui, n'en dépend pas.

AUSSI APPELÉ limitation de l'en-cours projet, CONWIP, loi de Little **SE PRÉPARE EN** 2 h, pour compter les projets ouverts et ceux clos sur douze mois

SE FAIT EN une séance de comité, puis une revue du compteur à chaque séance **LEVIER PRINCIPAL** TTM

D'APRÈS J. Bicheno, The Lean Toolbox for Service Systems, 2008, reprenant E. Goldratt **VOIR AUSSI** fiches P-07 et O-57

1 Le problème auquel ça s'applique

Et ce qu'il vous coûte chaque année

CE QUE VOUS VOYEZ DÉJÀ

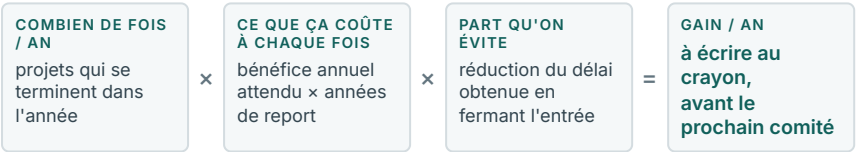
- Le portefeuille compte soixante projets ouverts, et dix-huit se terminent dans l'année.
- Chaque contributeur mène quatre ou cinq sujets, et aucun n'avance visiblement.
- Un projet se lance en comité. Aucun ne s'y arrête jamais.

OÙ PART L'ARGENT

Un projet non terminé ne rapporte rien. C'est une dépense déjà engagée, dont le bénéfice attend sans se valoriser. Plus le portefeuille est large, plus le report est long, et il l'est pour tous en même temps.

L'ORDRE DE GRANDEUR, À LA LOUCHE

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



QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Quand le portefeuille tient déjà dans la capacité, et que la date annoncée est tenue une fois sur deux.

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

Le délai moyen d'un projet, c'est le nombre de projets ouverts divisé par le nombre de projets terminés dans l'année. Le second terme ne dépend pas du premier.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- Compter les projets réellement ouverts, y compris ceux qui n'avancent plus mais que personne n'a fermés.
- Compter ceux qui se sont terminés sur douze mois. Le quotient des deux est le délai moyen, en années.
- Poser une limite au nombre de projets ouverts, un peu au-dessus de ce que la ressource critique tient.
- Arrêter, pas mettre en pause, ce qui dépasse la limite. Écrire la raison de l'arrêt.
- Charger la ressource critique à quatre-vingts pour cent, jamais à cent.
- Afficher le compteur en tête d'ordre du jour, à chaque séance de comité.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

La liste complète des projets ouverts avec leur date de lancement, et le mandat explicite d'en arrêter.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Un projet est arrêté en comité, et la décision est écrite avec sa raison.

3 Les pièges de l'implémentation

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

AU LANCEMENT

Ne compter que les projets du plan

Ceux qui sont nés hors comité consomment la même ressource critique.

→ **Compter tout ce qui mobilise plus de dix jours-homme, quelle que soit son origine.**

AU LANCEMENT

Fixer la limite au niveau actuel

Une limite qui ne mord pas ne change rien, et donne le sentiment d'avoir agi.

→ **Poser la limite sous l'en-cours actuel, et laisser le portefeuille se vider avant de rouvrir.**

PENDANT

Mettre en pause au lieu d'arrêter

Un projet en pause occupe encore la tête de ceux qui l'ont commencé, et se réveille au pire moment.

→ **Arrêter, écrire la raison, archiver ce qui a été produit, et le dire à ceux qui attendaient.**

PENDANT

Charger la ressource critique à cent pour cent

La moindre variation propage alors un retard sur tout le portefeuille.

→ **Quatre-vingts pour cent, et la marge se constate plutôt qu'elle ne se planifie (fiche P-01).**

DANS LA DURÉE

Laisser le comité lancer sans fermer

L'en-cours remonte en deux trimestres, et personne ne s'en aperçoit avant le suivant.

→ **Le compteur affiché en tête d'ordre du jour, et la règle appliquée aussi à celui qui préside.**

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

L'OBJET

Le portefeuille de projets informatiques et d'organisation d'une compagnie d'assurance de 1900 personnes.

CE QUI CLOCHE

Les dates annoncées ne sont plus crues par personne, et les relances passent par le comité.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

Le taux d'avancement moyen du portefeuille. Il était à soixante-deux pour cent depuis trois ans.

LES CHIFFRES DE DÉPART

À relever avant le comité.

60 projets ouverts, dont 14 sans écriture depuis 6 mois
18 projets terminés sur les douze derniers mois
42 contributeurs, soit 4,3 projets simultanés chacun
2,1 M€ de bénéfice annuel attendu, tous projets confondus

CE QU'ILS ONT FAIT

Un quotient posé sur la table, quatorze arrêts écrits, et une règle d'entrée qui vaut pour tout le monde.



Ce que ça vaut

Une fourchette, et d'où elle sort

Aucun projet ne va plus vite. Ils sont moins nombreux à avancer en même temps.

LE DÉLAI MOYEN D'UN PROJET

3,3 → 1,1 an

hypothèse : $60 \div 18$, puis $22 \div 20$, à effectif constant

LE BÉNÉFICE AVANCÉ

2,2 ans

sur 2,1 M € attendus par an, l'équivalent de 4,6 M € perçus plus tôt

CE QUI EST LIBÉRÉ

6500 à 11000 h / an

hypothèse : 10 à 17 % des 65 100 h des 42 contributeurs, reprises au multitâche (fiche O-07)

LE RATIO QUI CHANGE

4,3 → 1,6

projets simultanés par contributeur

C'est la seule variable que le comité règle seul, et dont l'effet se voit au trimestre suivant.