

LES JALONS FONDÉS SUR CE QU'ON SAIT

Un jalon classique vérifie qu'un document est signé. Celui-ci vérifie quelles questions sont tranchées, avec quelle preuve, et quelle décision elles rendent possible.

AUSSI APPELÉ jalons de connaissance, points d'intégration, revues fondées sur la connaissance **PRINCIPE QU'IL APPLIQUE** apprendre avant d'engager, fiche P-08

SE PRÉPARE EN une demi-journée pour lister les questions et les placer **SE FAIT EN** une revue d'une heure par jalon, à date fixe **LEVIER PRINCIPAL** TTM

D'APRÈS A. Ward, Lean Product and Process Development, 2007 · M. Kennedy, Product Development for the Lean Enterprise, 2003

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

- Le jalon est franchi à l'heure, et le projet dérape trois mois plus tard.
- Le comité vérifie les livrables. Personne ne demande ce qu'on ne sait pas.
- La question qui fait tout déraiper était connue dès le début. Elle n'avait pas de date.

OÙ PART L'ARGENT

Une question ouverte ne coûte rien tant qu'on ne construit pas dessus. Chaque livrable posé sur elle devient une reprise le jour où la réponse tombe. Plus elle tombe tard, plus la pile est haute.

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 projets d'offre qui dérapent après un jalon	×	CE QUE ÇA COÛTE À CHAQUE FOIS mois de dérapage × coût mensuel de l'équipe	×	PART QU'ON ÉVITE dérapages dus à une question non datée	=	GAIN / AN à écrire au crayon, après le dernier dérapage
--	---	--	---	---	---	--

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Pour une évolution déjà faite dix fois, sans inconnue réelle. Des jalons par livrables suffisent, et coûtent moins.

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

La date du jalon est fixe. Ce qu'on y présente, c'est l'état de ce qu'on sait : les questions tranchées, leur preuve, et ce qu'on peut engager.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- 1 Lister les questions dont la réponse ferait changer l'offre ou l'abandonner (fiche O-43).
- 2 Rattacher chacune au jalon où se prend la décision qui en dépend.
- 3 Écrire la preuve attendue : un essai, un chiffrage, un avis écrit. Pas une opinion.
- 4 Fixer les dates des jalons, et ne plus les bouger. C'est le contenu qui varie.
- 5 Au jalon, classer chaque question : tranchée avec preuve, tranchée sans preuve, ouverte.
- 6 N'engager que ce qui repose sur des questions tranchées. Pour le reste, garder plusieurs options (fiche O-23).

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

La liste des questions, tenue par le responsable de l'offre (fiche P-09), et un A3 par jalon qui dit ce qu'on engage (fiche O-11).

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Un comité de jalon se termine sans qu'un seul livrable ait été projeté. On a parlé de trois questions, et de ce qu'on engage grâce à elles.

3 Les pièges de l'implémentation

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

AU LANCEMENT Renommer les anciens jalons

Le « jalon de connaissance » vérifie toujours la signature du dossier, sous un autre intitulé.

→ **Partir des questions ouvertes, et placer les jalons là où elles doivent être tranchées.**

AU LANCEMENT Des questions trop vagues

« Le marché est-il prêt ? » ne se tranche jamais. La question revient à chaque jalon.

→ **Une question qui se tranche par un chiffre, un essai ou un avis écrit, avec son seuil.**

PENDANT Accepter une réponse sans preuve

« La conformité pense que ça passe » vaut feu vert. Le coût réel arrive en recette.

→ **Classer à part les questions tranchées sans preuve, et ne rien engager dessus tant qu'elles le restent.**

PENDANT Décaler le jalon pour attendre

Le jalon glisse le temps qu'une réponse arrive. Toutes les autres décisions glissent avec lui.

→ **Garder la date. Présenter la question comme ouverte, et ne bloquer que ce qui en dépend.**

DANS LA DURÉE Le retour des pourcentages

Au bout d'un an, le comité redemande l'avancement des livrables, plus rassurant à lire.

→ **La liste des questions en première page, l'avancement en annexe.**

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

L'OBJET

Un mandat de gestion en ligne, lancé par une société de gestion de patrimoine.

CE QUI CLOCHE

Tous les jalons franchis à l'heure, et un lancement sept mois plus tard que prévu.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

La signature des livrables. Le dossier de conception était validé à la date prévue.

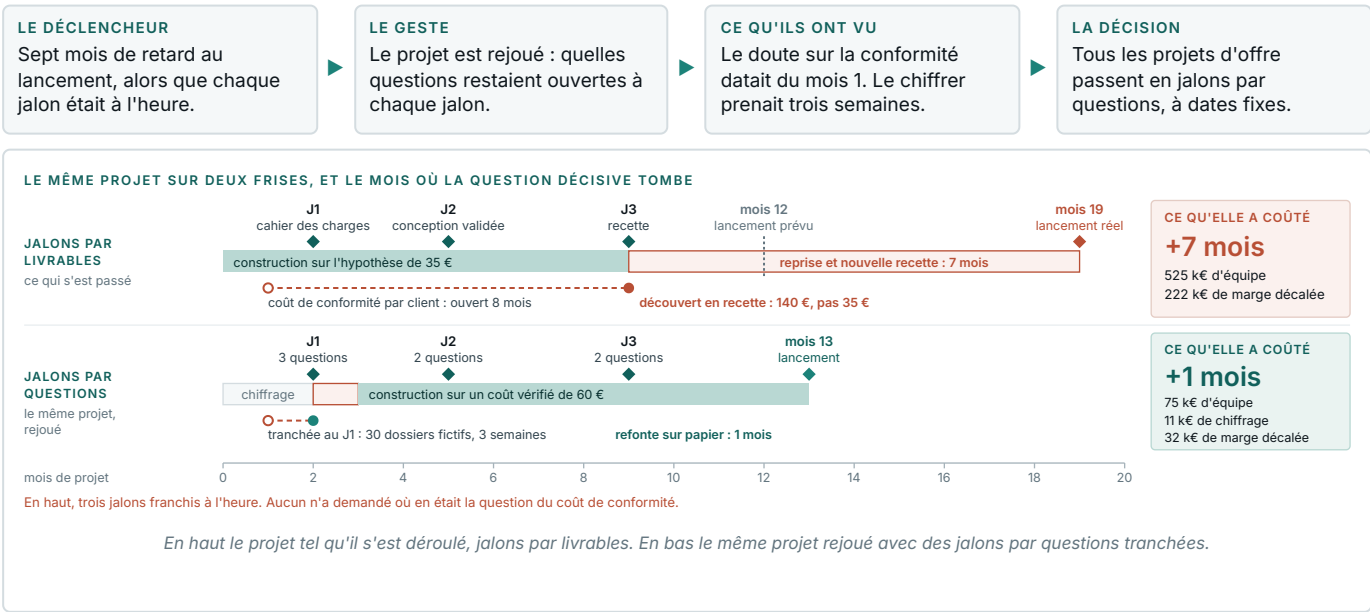
LES CHIFFRES DE DÉPART

Relevés au lancement du projet.

12 mois	de projet prévus, trois jalons avant le lancement
10	personnes dans l'équipe, 75 k€ par mois au total
35€	de conformité par client et par an, supposés
4 000	clients visés la première année

CE QU'ILS ONT FAIT

Le projet rejoué après coup, question par question, sur la frise qu'il aurait dû suivre.



Ce que ça vaut

Une fourchette, et d'où elle sort

On rejoue le même projet, avec la même équipe. Seul change le mois où la question est posée.

LE MOIS OÙ LA QUESTION TOMBE

mois 9 → mois 2

en recette avec la conformité, contre 30 dossiers fictifs chiffrés avant le premier jalon

LE DÉRAPAGE

7 mois → 1 mois

lancement au mois 19 au lieu de 12, contre le mois 13 avec des jalons par questions

LE COÛT D'ÉQUIPE ÉVITÉ

440 k€

(7 – 1) mois × 75 k€ d'équipe, moins 11 k€ pour chiffrer au premier jalon

LA MARGE AVANCÉE

190 k€

6 mois × 4 000 clients × 95 € de marge annuelle après refonte ÷ 12

La question était connue au mois 1. Il lui manquait une date.