

Qui est le responsable du produit ?

Avec les outils numériques, la profusion des versions d'un même modèle peut se transformer en véritable cauchemar. La clarification des responsabilités dans l'équipe de développement amène souvent des améliorations profondes du processus.

Les outils numériques sont reconnus pour la rapidité d'action qu'ils permettent. C'est un avantage mais aussi un inconvénient avec la profusion des révisions et des versions d'un même modèle numérique. Leur gestion peut présenter une réelle difficulté et se transformer insidieusement en une source de déperditions significatives et au final, de relative inefficacité.

Le risque s'aggrave lorsque l'activité de conception devient, comme c'est de plus en plus la règle, l'œuvre commune d'une équipe coopérant autour d'une maquette numérique. Lorsque l'action réunit des acteurs de plusieurs entreprises, distants géographiquement, de cultures et langues diverses, le fonctionnement peut ressembler à un mouvement brownien et s'approcher d'un mode quasi-chaotique, loin du fonctionnement idéal annoncé ou promis.

Le danger de la facilité

Avec leur puissance, les outils numériques apportent un certain nombre de "facilités" qui améliorent l'efficacité des équipes d'ingénierie. Mais si l'on n'y prend garde, ils développent tout autant de mauvaises pratiques car l'effet multiplicateur peut se révéler néfaste. C'est pourquoi il faut associer le déploiement des outils numériques avec les bons choix de modes de fonctionnement.

La copie aisée des fichiers numériques est une source potentielle de désordre qui réduit significativement les gains qu'une mise en place ordonnée doit apporter. Elle dilue la notion de responsabilité pourtant essentielle : pensez aux risques de poursuites encourus par l'entreprise lors de la défaillance de pièces de sécurité mettant en péril l'utilisateur, notamment sur des marchés comme les USA !

Parmi les questions élémentaires, pour choisir et adopter de bonnes pratiques, certaines méritent une attention particulière :

Comment est connu, à tout instant, le responsable de la définition de chaque produit ?

- Dans quels documents sont recueillies les informations qui participent à la définition de ces produits ?
- Comment le responsable du produit peut-il garantir la cohérence de ces informations et approuve-t-il leurs évolutions ?

Pour mettre en place un outil de Gestion de Données Techniques (GDT), il est indispensable de répondre à quelques questions souvent considérées, à tort, comme "techniques" :

- Quelles sont les règles d'identification des acteurs, des pro-

duits et des documents ?

- Comment désigne-t-on leurs révisions et leurs versions successives ?

La mise en œuvre de ces règles implique le respect d'une discipline sous-jacente qui reproduit, dans le monde numérique, les bonnes pratiques en vigueur dans les bureaux d'études, à l'époque des planches à dessin. Cette discipline ne s'oppose pas à la créativité et devient indispensable dès que l'équipe dépasse quelques individus. Ne pas s'y astreindre, c'est s'exposer à de graves déconvenues !

Un révélateur : l'entreprise étendue

L'effort d'organisation qui devrait accompagner toute implantation d'outils numériques dans une entreprise, prend une importance accrue quand la conception est partagée avec d'autres équipes dans le cadre de l'entreprise étendue. C'est une exigence si le partage des données s'intensifie au travers d'une plate-forme de coopération numérique.

La mise en place de processus communs exige la compréhension réciproque des modes de fonctionnement. Il est réconfortant de constater qu'au-delà des mots, parfois différents, une grande proximité existe sur les processus fondamentaux que chacun voudrait pratiquer... mais ils sont déformés par des cas particuliers, héritages du passé, que l'on n'a pas eu, jusque là, l'opportunité ou la volonté de réviser ou d'éradiquer.

Pour réussir, la coopération s'appuiera sur des processus basiques, apportant des réponses non ambiguës aux questions posées ci-dessus. Se préparer à l'entreprise étendue en se posant ces simples questions n'éclaire-t-il pas nos processus internes sous un autre jour ? N'est-ce pas l'occasion de les améliorer ? ■

Jean-Jacques Urban-Galindo a piloté le projet Ingenum (ingénierie numérique) dans le groupe PSA Peugeot Citroën. Désormais ingénieur-conseil dans le monde des outils numériques, il nous livre chaque mois les réflexions d'un observateur avisé. N'hésitez pas à lui faire part de vos observations :

jean-jacques.urban-galindo@gadz.org

