

Les secrets du processus de développement produit d'Apple

23 mars 2012, 01:00

Pascal Pollet

Le processus de développement produit particulier à Apple diffère de celui appliqué par la plupart des entreprises. Il illustre la recherche jusqu'au-boutiste d'un bon produit, quel qu'en soit le prix.

Le livre publié récemment par Adam Lashinsky « Inside Apple: How America's Most Admired - and Secretive - Company Really Works » révèle certains aspects d'Apple, notamment le processus de développement produit. Apple applique une série de principes étonnants dans le développement des produits.

Chez Apple, les designers sont rois

Le département design dicte sa loi. Dans leur travail, les designers ne subissent pas l'influence des autres départements et on ne leur impose pratiquement aucune limitation. Il en va tout autrement dans d'autres entreprises, où les designers doivent tenir compte des coûts et des souhaits des départements de production.

Une start-up est créée

Une fois que la direction a pris la décision de lancer un nouveau produit, elle crée une équipe qui est isolée du reste de l'entreprise par des accords secrets et parfois aussi par un isolement physique. Ainsi des parties entières du bâtiment peuvent être isolées pour donner à l'équipe l'espace nécessaire pour son projet. C'est un peu comme si on créait une start-up au sein même de l'entreprise, qui doit rendre des comptes uniquement l'équipe de direction et qui est libérée des structures propres à une grande entreprise.

Évaluation des produits chaque lundi

L'équipe de direction se réunit chaque lundi pour évaluer tous les produits en développement. C'est possible aussi du fait qu'Apple n'a jamais beaucoup de produits simultanément en développement. Si un produit n'a pas été passé en revue, son évaluation est reportée au lundi suivant. Ainsi on peut prendre une décision importante dans une période de deux semaines concernant chaque produit. Cela permet de déceler et de résoudre rapidement les problèmes, ce qui favorise aussi le temps de mise sur le marché.

La « mafia EPM »

Quand un produit est prêt pour la production, la direction désigne les responsables chargés de la réalisation : l'EPM (engineering program manager) et le GSM (global supply manager). Le premier a le contrôle absolu du processus de production et a tellement de pouvoir qu'on parle même de « mafia EPM ». Les deux postes sont occupés par des membres de la direction qui passent le plus clair de leur temps à contrôler le processus de production en Chine. Le responsable de l'approvisionnement et le responsable du programme collaborent, mais cela ne veut pas dire que leurs relations ne sont jamais tendues, car ils doivent constamment prendre des décisions toujours favorables au produit.

Quand un produit est prêt, il est à nouveau développé, fabriqué et testé

À plusieurs reprises, il y a eu des fuites sur des versions d'un produit, comme pour l'iPhone, qui finalement n'a jamais été commercialisé. À partir de fuites sur des versions, il apparaît qu'une fois qu'un produit est prêt, Apple recommence le développement et lui fait parcourir à nouveau tout le processus de fabrication. Ce processus dure quatre à six semaines et se termine par la réunion de tous les responsables. L'EPM ramène l'appareil bêta de Chine au campus Apple en Californie pour étude et évaluation. Il retourne ensuite en Chine pour surveiller la série suivante de modifications apportées au produit. Cela veut dire que pour chaque appareil, plusieurs versions sont entièrement terminées, ce qui va donc bien plus loin que la simple construction d'un prototype. Il s'agit d'une manière incroyablement chère de travailler, mais c'est la norme chez Apple.

Le département emballages

Un local du département marketing est entièrement consacré à l'emballage des appareils. Il est soumis à la même sécurité que celles des zones réservées aux nouveaux produits et à leurs développements ainsi, pour le lancement d'un iPod, un collaborateur a passé plusieurs heures par jour pendant des mois à ouvrir des centaines de prototypes de boîtes pour perfectionner l'expérience éprouvée à l'ouverture de la boîte.

Le lancement, régi par les « Rules of the Road »

Pour le lancement du produit, la direction élabore une feuille de route : les « Rules of the Road ». Ce document ultraconfidentiel énumère toutes les étapes importantes du développement d'un produit jusqu'à son lancement. Pour chaque étape, la direction désigne un DRI (direct responsible individual), qui est responsable de la réalisation de son étape. Le fait de montrer ou de céder ce document à une mauvaise personne entraîne un licenciement immédiat, c'est d'ailleurs indiqué sur le document même.

Comme on peut le voir ici, Apple prend souvent des décisions qui rendent le processus plus cher et moins efficace, afin d'améliorer nettement ses produits. De nombreuses entreprises sont trop complexes ou trop impliquées dans une manière traditionnelle d'agir pour reprendre certains voir un seul aspect de ce processus. Néanmoins, l'ensemble présente une simplicité attrayante : l'objectif stratégique - « développer un produit supérieur » - est clair et constitue la règle numéro un de l'ensemble de l'organisation.

Source

- <http://thenextweb.com>

Auteurs



Pascal Pollet