

Accélérez le développement de vos produits : du processus stage-gate au processus par flux

23 mai 2023, 15:31

Pascal Pollet

Le processus classique de gestion de projets « stage-gate » retarde souvent les décisions. L'application de l'« exception management » permet d'éviter d'attendre les décisions.

Le processus stage-gate est un concept populaire pour le suivi des projets de développement de produits. Dans le cadre d'un processus stage-gate classique, la direction attend le « gate review » pour prendre des décisions critiques sur le financement, l'affectation des ressources et l'orientation du projet. Les rapports intermédiaires sont plutôt considérés comme informatifs et ne donnent que rarement lieu à des actions.

L'exception management permet d'accélérer le processus de développement de produits. En soi, l'exception management n'a rien de neuf. Cette technique est utilisée depuis longtemps dans le cadre du contrôle statistique des processus (CSP) dans la production. Le CSP exige la surveillance continue d'indicateurs de contrôle spécifiques d'un processus. Si ces indicateurs de contrôle restent dans des limites acceptables, les produits obtenus seront eux aussi de qualité acceptable. Par contre, si l'un des indicateurs sort de ces limites de tolérance, une exception est enregistrée et des mesures sont prises afin de ramener le processus sous contrôle. Avec cette approche, aucune action n'est requise à moins qu'une exception bien définie ne soit rencontrée. Ce concept simple et puissant peut également être appliqué pour assouplir le processus classique

de développement de produits stage-gate et le transformer en un processus de flux où les délais d'attente sont éliminés.

Ainsi, un ensemble d'indicateurs de contrôle peut être défini au début du développement d'un nouveau produit, ce qui permet un suivi continu du projet. Parmi les exemples d’indicateurs de contrôle, citons le coût cible, les retards par rapport au planning, le budget, etc. Pendant toute la durée du projet, le chef de projet doit surveiller ces indicateurs de contrôle, par exemple en visualisant l'état d'avancement du projet à l'aide d'un tableau de bord. Tant que le projet reste dans les limites de tolérance (p. ex. plus ou moins dans les deux semaines du planning prévu pour le projet), il n'est pas nécessaire que le management intervienne. Par contre, si une exception se produit (dans le cas présent, un écart de plus de deux semaines par rapport au planning), la direction doit convoquer un « gate meeting » ad hoc afin de discuter de la situation et de prendre des mesures correctives.



Exemple de tableau visuel de suivi de projet, avec comme indicateurs le budget, le planning et l'état des spécifications

Changement de comportement essentiel

Avec un contrôle des processus basé sur les exceptions, le management peut se focaliser sur le suivi de la concurrence (c'est-à-dire les éléments du business case en dehors du contrôle des équipes de projet) ; l'accent sera moins placé sur le contrôle des équipes de projet.

Ce concept nécessite un changement de comportement de la part des chefs de projet et du management. Le chef de projet doit rester à l'écoute et rendre compte de l'état de santé du projet par des mises à jour fréquentes (ce qui devrait d'ailleurs toujours être le cas). Cela peut se faire très facilement grâce à l'utilisation de techniques de management visuel.

Avantages

L'exception management permet d'accorder plus d'autonomie aux équipes de projet, et le management est en mesure d'intervenir plus rapidement en cas de besoin. Sans gate reviews perturbateurs, les équipes de projet bénéficieront rapidement d'un flux (flow) continu d'informations et d'idées. Elles pourront ainsi optimiser leur planning sur la base de facteurs spécifiques au projet plutôt que de se conformer à des exigences de stage-gate parfois arbitraires.

Expérimenter en toute sécurité

Si ce concept vous semble attrayant, vous pouvez mettre en œuvre une forme sans risque de ce processus : maintenez le processus stage-gate existant et effectuez en même temps un « test » de l'exception management sur un projet existant. Le chef d'équipe tient-il son tableau de bord à jour ? Les informations sont-elles suffisantes pour surveiller l'état de santé du projet ? Le management peut-il répondre rapidement à une exception ? ... En appliquant cette approche pilote, vous pouvez mettre au point les détails d'une approche basée sur les exceptions sans mettre en péril le projet en question.

Vous aimeriez vous aussi accélérer le processus de développement de vos produits ? N'hésitez pas à nous contacter !

Source

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

Auteurs



Pascal Pollet