



Comment réduire le délai de mise sur le marché sans perdre le contrôle ?

07 août 2026, 11:18

Pascal Pollet

Pourquoi le management by exception accélère-t-il le développement de produits par rapport au processus stage-gate classique??

De nombreuses entreprises souhaitent réduire leur délai de mise sur le marché sans pour autant perdre le contrôle. Cependant, une grande partie du délai d'exécution n'est pas due au développement proprement dit du produit, mais au temps d'attente des décisions. Une approche différente du contrôle du projet permet de réduire considérablement ce temps d'attente.

D'où provient le véritable retard??

Lorsque les projets de développement prennent plus de temps que prévu, la complexité technique, les moyens limités ou le manque d'expertise sont souvent invoqués.

Et si ces facteurs sont importants, ils n'expliquent pas tout.

Une grande part du délai d'exécution est constituée du **temps d'attente entre deux activités**. Les projets attendent des informations, des autorisations, des budgets ou une décision du comité de pilotage. Alors que l'équipe est prête à poursuivre son travail, le projet est au point mort.

Pour réduire le délai d'exécution, il est donc judicieux de ne pas tenir compte uniquement des activités techniques, mais de s'intéresser aussi à la manière dont les décisions sont prises.

Pourquoi les processus stage-gate créent-ils du temps d'attente??

De nombreuses entreprises organisent encore le développement de leurs produits selon un processus stage-gate classique. Un projet passe par une série de phases prédéfinies. À des moments déterminés, un comité de pilotage décide si le projet peut passer à l'étape suivante.

Cette approche offre structure et maîtrise. Mais elle met aussi en place un mécanisme qui passe souvent inaperçu?: le temps d'attente.

Du point de vue du flux, les processus stage-gate sont une forme de traitement par lot. Les décisions sont regroupées et prises à des moments prédéfinis. Comme avec tout lot, des files d'attente se forment de ce fait et allongent inévitablement le délai d'exécution total.

Cela ne signifie pas pour autant que les processus stage-gate soient superflus. Ils conservent souvent leur utilité en cas d'investissement important ou de changement d'orientation stratégique. La question est surtout de savoir si chaque partie du projet doit attendre une évaluation planifiée.

Que peut apprendre le développement de produits de la production??

Les entreprises de production ont elles aussi été confrontées à un défi similaire à une époque.

Autrefois, le contrôle de la qualité consistait principalement à inspecter les produits finis. Avec l'introduction du Statistical Process Control (SPC), l'attention s'est déplacée sur le **processus de production**.

Tant que les paramètres critiques du processus restaient dans les limites prédéfinies, il n'y avait aucune raison d'intervenir. Seule une anomalie entraînait la prise de mesures rectificatives.

Ce même principe peut être appliqué au développement de produits.

De l'approche stage-gate au management by exception

Lors d'une approche stage-gate classique, l'état de santé d'un projet est principalement évalué lors de revues formelles. Le management by exception repose sur une toute autre logique.

Au début d'un projet, quelques indicateurs critiques sont définis en matière de calendrier, de budget de développement ou de coût du produit, par exemple. Ces indicateurs sont **suivis en continu** au moyen d'un tableau de bord physique ou numérique.

Tant que tout reste conforme aux tolérances convenues, l'équipe peut continuer à travailler de manière autonome. Ce n'est que lorsqu'un indicateur sort des limites fixées que la direction est sollicitée.

Les problèmes ne s'accumulent donc plus jusqu'à la prochaine réunion d'évaluation, mais sont visibles **dès leur apparition**.



Exemple concret de réaction plus rapide aux problèmes

Imaginons qu'au cours de la phase de prototypage, votre équipe de projet découvre qu'un composant essentiel est nettement plus coûteux que prévu.

Dans une approche stage-gate traditionnelle, ce problème n'est souvent abordé qu'au cours de la réunion d'évaluation suivante, ce qui pourrait vous coûter plusieurs semaines.

Dans un système basé sur le management by exception, le dépassement du coût devient visible dès qu'une limite prédéfinie est dépassée. La direction peut intervenir immédiatement ou prendre

une décision.

Plus une anomalie est détectée tôt, plus il est généralement **facile et moins coûteux** d'y apporter une solution.

Moins de contrôle, plus de soutien

Cette façon de travailler modifie également le rôle de la direction.

Aujourd'hui, les managers consacrent souvent beaucoup de temps à des projets qui ne l'exigent pourtant pas. Le management by exception permet de concentrer l'attention sur les dossiers qui ont réellement besoin de ce suivi rapproché.

Le rôle de la direction passe ainsi du contrôle à la **facilitation**. Au lieu d'évaluer chaque projet périodiquement, la direction aide les équipes en résolvant les obstacles qu'elles ne peuvent pas surmonter seules.

Parallèlement, la marge pour suivre les changements externes, tels que l'évolution de la demande du marché, les choix stratégiques ou les nouvelles priorités, s'élargit.

Qu'est-ce que cela signifie pour votre entreprise??

Toutes les entreprises ne doivent pas nécessairement modifier d'emblée l'ensemble de leur processus de développement.

Bon nombre d'entre elles peuvent instaurer le management by exception **de manière progressive**, parallèlement à leur structure stage-gate existante. Le suivi continu de quelques projets, au moyen de tolérances et de critères d'exception clairement définis, permet d'identifier rapidement les facteurs réellement déterminants pour la bonne santé d'un projet. Parallèlement, l'entreprise apprend ainsi à réagir plus rapidement lorsqu'une anomalie se présente.

Nous pensons par exemple ici à des questions telles que?:

- Quels indicateurs permettent-ils réellement d'évaluer la santé d'un projet??
- Quelles anomalies nécessitent-elles une prise en charge immédiate??
- À quelle vitesse votre entreprise réagit-elle lorsqu'une exception survient??

En expérimentant lors de quelques projets, vous acquérez de l'expérience sans compromettre les projets de développement en cours.

Garder le contrôle tout en améliorant le flux

Les entreprises sont sans cesse à la recherche de moyens de réduire leur délai de mise sur le marché sans perdre le contrôle de leurs projets de développement.

Chez Sirris, nous constatons qu'elles accordent souvent une grande attention à l'amélioration de l'efficacité de leurs activités techniques. Mais la manière dont les décisions sont prises est au

moins tout aussi profitable.

Le management by exception repose sur un principe simple. Le contrôle ne consiste pas à interrompre régulièrement les projets pour procéder à une évaluation, mais à mettre **immédiatement en évidence** les anomalies et à réagir rapidement lorsque cela s'avère nécessaire.

Réduire le nombre de décisions en suspens **raccourcit le délai d'exécution** et **accélère la mise sur le marché** des nouveaux produits.

Conclusion

Le contrôle de projet ne doit pas nécessairement être un frein à l'innovation. En concentrant l'attention de la direction sur les exceptions plutôt que sur chaque phase du projet, les organisations peuvent prendre des décisions plus rapidement, réduire le temps d'attente et rendre leur processus de développement plus efficace.

Conseil de lecture

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

Ce livre reste une référence intéressante pour les entreprises qui souhaitent organiser leur développement de produits selon une approche davantage axée sur le flux.

Vous souhaitez accélérer votre processus de développement??

Vous souhaitez découvrir comment réduire le temps d'attente, sans perdre le contrôle, au cours de votre processus de développement?? Les experts de Sirris vous aident à optimiser vos processus décisionnels et à organiser le développement de vos produits de manière plus rapide et plus efficace.

[Contactez notre expert Pascal Pollet](#)

Auteurs



Pascal Pollet