Six mythes sur le développement produit démontés (partie 2)

24 août 2012, 02:00

Pascal Pollet

D'après une étude, les managers croiraient à six grands mythes sur le développement produit. Il s'agit d'une série d'idées reçues visant à rendre le processus efficace, mais qui, en réalité, auraient plutôt l'effet inverse. Néanmoins, l'application de quelques règles simples peut apporter une amélioration notable.

Dans un récent article, Stefan Thomke, professeur à la Harvard Business School, et Donald Reinertsen expliquent pourquoi le développement de nouveaux produits en respectant le budget et les délais est souvent un combat de tous les instants pour les managers concernés. Cet article aborde quatre de ces mythes. Dans un précédent article de cette série, nous avons déjà parlé des deux premiers mythes.

Mythe 3 : notre plan est bon, nous devons simplement nous y tenir

Il est rare que les exigences restent inchangées pendant le trajet complet des projets de développement produit. Et pourtant de nombreuses entreprises ont une confiance aveugle dans leurs plans. Cette confiance excessive dans un plan peut conduire à des résultats décevants.

Il ressort de l'enquête que les développeurs qui commencent par tester les concepts possibles changent souvent de préférence pendant la comparaison des solutions techniques possibles. Il s'avère souvent que les opinions et les plans originels ne correspondent pas aux meilleures options. Il vaut mieux tester de manière systématique les idées et les hypothèses pour savoir ce qui fonctionne ou non.

Vouloir déterminer de manière détaillée les besoins du client au début du projet de développement est également une étape difficile et risquée. En effet, pour un client il n'est pas facile de formuler des exigences précises pour des solutions qui n'existent pas encore. Les exigences posées peuvent changer brusquement pendant le trajet de développement, par exemple lorsque des concurrents imaginent de nouvelles solutions ou que de nouvelles tendances voient le jour.

Il peut donc s'avérer néfaste de vouloir s'en tenir au plan originel même si cela part d'une bonne intention. Il vaut mieux considérer un plan comme une hypothèse de départ qui doit être constamment revue avec l'arrivée de nouvelles données.

Mythe 4 : plus tôt un projet est lancé, plus tôt il sera prêt

Il peut paraître intéressant de lancer partiellement un nouveau projet pour occuper des temps morts. De la sorte, on peut déjà réaliser une partie du travail, ce qui fera gagner du temps plus tard. Il s'agit néanmoins d'une hypothèse dangereuse.

Avec cette approche, on lance simultanément plusieurs projets que l'on peut suivre de manière efficace, et les ressources sont réparties entre plusieurs projets. Dans la pratique, cela conduira généralement à des délais de réalisation plus longs, exactement ce que l'on voulait éviter. Le délai de réalisation moyen est en effet proportionnel au nombre de projets en cours (selon la « loi de Little »).

Cela pose problème, du fait que le développement produit est souvent très variable : les hypothèses sur les technologies et le marché peuvent être rapidement dépassées. Plus un projet prend du temps, plus grande est la probabilité qu'il devra être adapté. Il ressort d'une étude sur les projets militaires, que lorsque la durée d'un projet est doublée, les dépassements de coûts et de durée sont multipliés par 16.

La solution consiste à limiter effectivement le nombre de projets en cours et à ne démarrer un nouveau projet que si un autre projet est terminé. Les managers doivent en outre veiller à prévoir des ressources suffisantes pour les projets en cours, en nombre limité, et ils doivent résister à la tentation de réduire les ressources affectées à un projet en cours pour les attribuer à un nouveau projet.

Mythe 5 : utiliser des lots importants améliore l'efficacité du processus de développement

La réduction de la taille des lots est un principe important du lean manufacturing. Les petits lots permettent aux fabricants de raccourcir les délais de réalisation et ils favorisent également la qualité. Ce principe peut aussi être appliqué au développement produit. Les petits lots s’avèrent même plus utiles dans le développement produit, mais peu de développeurs ont conscience de l’intérêt de cette approche.

Certains éditeurs de logiciel par exemple qui au départ testaient de grands lots de code tous les 90 jours en reviennent maintenant à des tests de lots beaucoup plus petits, plusieurs fois par jour. Dans la pratique, il s’avère que l’utilisation de lots plus petits entraîne une nette amélioration pour la plupart des projets de développement.

Cela impose souvent de repenser le processus de développement produit. En effet, le modèle classique stage-gate, avec lequel de grandes quantité de travail sont validées après une « phase-review » est généralement contraire à l’utilisation de petits lots. Pour y remédier, il peut être nécessaire de contrôler plus souvent les (parties de) projets. Apple, par exemple, passe en revue chaque projet tous les lundis.

Mythe 6 : nous aurons plus de succès si nous réussissons du premier

L’idée du « first time right » paraît sensée à première vue, mais elle ne favorise pas non plus une véritable innovation. Les équipes qui sont évaluées sur base de leur réussite du premier coup auront tendance à rechercher des solutions moins risquées, même si les clients ne les considèrent

pas comme une véritable amélioration.

Autoriser une approche de l'échec à la première tentative peut être une meilleure stratégie, tant que l'on procède à des adaptations fréquentes et que l'on tire rapidement des enseignements des erreurs commises. Les progrès des techniques de simulation et de prototypage rapide ont d'ailleurs rendu cette approche plus rapide et moins coûteuse.

D'après une enquête auprès de 391 équipes, il apparaît que les équipes utilisant une approche itérative avec des essais précoces et fréquents commettaient davantage d'erreurs, mais grâce à l'utilisation des technologies de prototypage bon marché, elles obtenaient néanmoins de meilleurs résultats que les équipes visant la réussite du premier coup.

Les expériences qui débouchent sur des échecs ne sont pas nécessairement des expériences ratées. Elles permettent d'accumuler des connaissances précieuses. L'essentiel est que les expériences se suivent à rythme soutenu afin d'en tirer rapidement des enseignements. « Le succès se mesure réellement au nombre d'expériences qui peuvent être réalisées en 24 heures », telle était la devise de Thomas Edison.

Néanmoins, il n'est pas facile de mettre en place un environnement à tolérance d'erreur : les échecs peuvent susciter un certain embarras et mettre en évidence des connaissances lacunaires, ce qui peut nuire à l'image de soi et à sa réputation au sein de la société. Les managers qui tolèrent des erreurs sont cependant récompensés par l'engagement des collaborateurs qui se consacrent davantage à des travaux difficiles et par de meilleures performances.

Sources

- http://hbr.org
- http://cdn.elezea.com

Article apparenté

- Six mythes sur le développement produit démontés (partie 1)

Auteurs



Pascal Pollet