



EBOOK

BÂTIR UNE ÉQUIPE EFFICACE POUR LE DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS

L'élaboration de nouveaux produits est vitale pour les entreprises. Les produits qu'elles développent assurent leur survie. Une question se pose : comment les entreprises fabriquant des produits très techniques parviennent-elles à s'en sortir étant donné la rapidité croissante des procédés de fabrication et de la mise en marché? Non seulement le rythme de lancement de nouveaux produits est rapide... Il s'accélère continuellement! Petites et grandes entreprises font face à de réelles difficultés qui les empêchent de réaliser des bénéfices tout en poursuivant le développement.

Tout récemment, de nombreux professionnels passaient toute leur carrière au sein de la même société. Certains d'entre eux conservaient le même poste et assumaient les mêmes rôles, pourvu qu'il n'y ait pas de suppression d'emplois. Ces travailleurs, devenus particulièrement spécialisés et chevronnés, devenaient des atouts importants pour les entreprises. Aujourd'hui, le taux de chômage invariablement faible permet aux travailleurs d'évoluer au sein d'autres organisations, ce qui exerce une pression chez les entreprises qui tentent de conserver leur personnel. Il s'agit d'un phénomène relativement nouveau qui semble prendre de plus en plus d'ampleur chez les millénariaux, qui font leur entrée sur le marché du travail. Ajoutez à cela les effets de la mondialisation et des marchés hyperconcurrentiels tels que les biens aux consommateurs, l'automobile et les transports, et vous obtenez trois des plus grandes menaces des entreprises modernes : la pénurie de main-d'œuvre, les besoins criants en savoir-faire technique et l'arrivée de nouveaux concurrents.

AFIN DE CONTRER CES MENACES EXTERNES, LES SOCIÉTÉS DOIVENT SE DISTINGUER DANS PLUSIEURS ASPECTS, DONT LES DEUX PLUS IMPORTANTS : L'OPTIMISATION DES RESSOURCES HUMAINES ET LE TEMPS DE MISE EN MARCHÉ

Avec un peu de recul, il est possible de résoudre ce problème au moyen de certains éléments clés : affecter les bonnes personnes aux bons postes et leur attribuer les bons rôles, implanter une structure organisationnelle fiable qui correspond aux objectifs, choisir un flux de travail approprié, et souscrire des valeurs durables comme la confiance et la responsabilisation.

TABLE DES MATIÈRES

Section 1

| | |
|----------------------|----------|
| LE CYCLE..... | 3 |
|----------------------|----------|

Section 2

| | |
|--|----------|
| QUELQUES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES..... | 8 |
|--|----------|

Section 3

| | |
|-----------------------------|-----------|
| L'ASPECT HUMAIN..... | 13 |
|-----------------------------|-----------|

Annexe A

| | |
|--|-----------|
| FACTEURS CLÉS DE DIFFÉRENCIATION..... | 14 |
|--|-----------|

LE CYCLE

Que vous soyez propriétaire de PME, gestionnaire ou chef d'équipe, vous savez sans doute qu'il existe une multitude de méthodes de développement de produits. Dans l'abondante littérature sur le sujet, le développement de produits est souvent divisé en étapes pour faciliter son déploiement et illustrer ses tenants et aboutissants.

Dans la présente publication, le processus est divisé en six étapes : planification, développement, évaluation, lancement, contrôle et adaptation.





1. PLANIFICATION

Cible

À l'aube d'un projet, l'équipe chargée du développement doit accepter et respecter certaines informations et certains éléments préétablis comme la mission de l'entreprise ainsi qu'une étude de marché concluante. Par exemple, si le principe clé de votre société est l'interopérabilité, et si l'étude de marché montre que 90 % de vos activités visent l'industrie du transport, les produits développés devraient tenir compte de ces informations (à moins que vous fassiez votre entrée dans un nouveau segment de marché). Le public cible et les aspects clés de l'entreprise ne doivent jamais être laissés pour compte ou négligés. C'est là l'essence même des résultats probants.

Validation

Ensuite vient la validation : les idées générées à ce point devraient trouver écho auprès du client.

Quel problème sera résolu par le produit?

Une validation intégrale passe par une utilisation du produit dans des environnements contrôlés et naturels de sorte que l'équipe de développement puisse connaître toutes les conditions possibles auxquelles le produit sera exposé. La raison d'être que vous confèrerez au produit correspondra ainsi davantage à l'utilisation réelle qu'en fera le client. Les données recueillies forment la « voix du client » (VOC), une pratique visant à reconnaître et à comprendre les besoins, les exigences et les préférences du client.

Concurrence

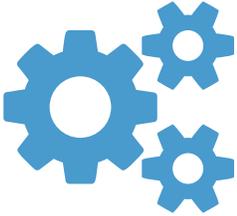
Comment le produit se positionne-t-il par rapport à la concurrence?

Quels sont les produits déjà offerts sur le marché?

Parmi les solutions offertes, quelles sont les caractéristiques manquantes?

Quel marché n'a pas été couvert à ce jour?

Les réponses à ces questions s'avéreront utiles pour assurer la durabilité de la solution que vous mettrez en place. Le positionnement sur le marché est en quelque sorte une conquête territoriale dans les réseaux commerciaux, autant à l'échelle locale qu'internationale.



2. DÉVELOPPEMENT

Produit minimum viable

PMV (MVP en anglais). Cet acronyme vous agace? Apprivoisez-le. Le produit minimum viable est parfois perçu comme la forme idéale et immatérielle du produit à développer. Il s'agit plutôt d'un point de rupture dans l'échéancier de la recherche et du développement. Vous avez passé le point PMV? Aussi bien gaspiller des ressources et dire adieu à la date convenue pour la mise en marché. Les équipes efficaces en développement de produits se fient à la planification et aux données déterminées à l'avance pour mettre un produit entièrement fonctionnel sur le marché.

Gestion des ressources

La règle d'or à ce point est de faire en sorte que la quantité de ressources nécessaires au développement ne dépasse pas la quantité de ressources disponibles. Bien sûr, les ressources humaines incluent un volet sous-traitance (qui sera abordé plus loin), et les délais d'approvisionnement sont d'une importance capitale. Si vous êtes propriétaire d'entreprise ou chef d'équipe, votre connaissance du secteur dans lequel vous exercez vos activités vous a sans doute amené à équilibrer les éléments suivants :

- Activités à l'interne et sous-traitance
- Attribution des rôles et des responsabilités
- Développement de produits et exploitation de l'entreprise
- Projets en parallèle et goulots d'étranglement
- Planification des ressources de l'entreprise



3. ÉVALUATION

Coûts et revenus

Après avoir convenu d'un processus de développement complet, les informations qui en découlent permettront de réaliser une analyse fiable des coûts et des revenus. Les résultats ne servent pas à évaluer la validité du produit (cette démarche a été effectuée à l'étape précédente). Ils sont plutôt utilisés par les décideurs et les intervenants pour évaluer la valeur objective du produit – pour l'entreprise et pour le développement en soi.

COÛTS

- Personnel
- Équipement
- Matières et fournitures
- etc.

REVENUS

- Vente de produits
- Formations payantes
- Réductions de prix et intérêts
- etc.

Alors que les coûts sont une variable interne sur laquelle on peut exercer une influence directe, les revenus sont une variable externe et complexe qu'on peut difficilement influencer, et qui dépend en grande partie de multiples facteurs comme la demande, l'établissement des prix, le marché, etc.

Fidélisation et recommandations

Bien que la valeur et les bénéfices soient des aspects très révélateurs, la fidélisation de la clientèle est un facteur qu'on ne peut ignorer.

Si vous êtes un gestionnaire de produit ou si vous gérez une équipe de gestion de produits, vous savez que les indicateurs permettent de prendre des décisions éclairées :

- Revenu par client
- Revenus récurrents
- Rendement des investissements
- Taux de fidélisation de la clientèle

Le comportement de votre client type risque de se reproduire si le produit développé atteint la cible et demeure au diapason de l'identité et de la mission de l'entreprise, et respecte l'étude de marché qui a été effectuée.

Commentaires préliminaires et essais pilotes

Voilà le moment de remettre en question et de justifier les hypothèses émises. Bien qu'à ce point il reste très peu de marge de manœuvre pour repousser la date de lancement et retourner à la planche à dessin, les commentaires préliminaires et les essais pilotes permettent d'analyser le point de vue du client à propos du PMV et de résoudre certains problèmes. Ces informations permettent d'améliorer la communication, le marketing et la publicité pour les futurs lancements de produits (bons et mauvais coups), et de décider quelles caractéristiques du produit seront conservées, ajoutées ou retirées.



4. LANCEMENT

Cette étape se passe d'explications, mais ne devrait pas être considérée comme une fin en soi. Le lancement d'un produit est une réalisation marquante qu'il est important de souligner. Par contre, étant donné que la période de lancement est relativement courte, les membres de l'équipe doivent être sur la même longueur d'onde et anticiper les réactions de la clientèle, qu'elles soient bonnes ou mauvaises.



5. CONTRÔLE

L'évaluation se fait à deux niveaux : macro et micro. Les réactions captées au moment du lancement serviront aux lancements futurs (macro), et permettront d'améliorer la solution qui vient tout juste d'être lancée (micro). Le produit répond-il à la voix du client? Tout commentaire est pertinent.

Les réactions positives entraînent la création de courriels de suivi, la mise en place de réductions de prix et d'essais gratuits, et l'ouverture de nouveaux débouchés commerciaux. Un accueil mitigé ou négatif est un levier pour l'amélioration globale, la fidélisation de la clientèle et la prise de décisions judicieuses.



6. ADAPTATION

Située à la fin du cycle de développement de produits, cette étape consiste à utiliser les informations recueillies lors du lancement et de l'évaluation dans le but de cristalliser (pour une durée variable) le produit qui a été lancé – jusqu'à ce qu'un processus d'itération soit mené. Adapter le produit signifie être à l'écoute de la voix du client afin d'ajouter, de conserver ou de retirer des fonctionnalités ou des caractéristiques de produits. À ce stade, le produit n'est plus un PMV et fait désormais l'objet d'un processus de versionnage en bonne et due forme.



Si le cycle de développement de produits est une matière brute, la machine qui traite cette matière brute est l'équipe de développement de produits et, plus largement, l'entreprise en entier.

QUELQUES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

L'équipe de développement de produits est sans doute un concept variable et paramétrable, mais les éléments qui le constituent peuvent être regroupés en grandes catégories : gestion de produits, conception et ingénierie, fabrication et logistique, vente et marketing, soutien technique et après-vente, et ainsi de suite.

Les postes suivants sont à titre de référence pour une équipe normale de développement de produits. Soulignons que rien n'est coulé dans le béton; il s'agit là de simples dénominations. Là où ça devient sérieux, c'est lorsqu'on attribue des responsabilités aux membres de l'équipe.

Gestion de produits

Chef de produit
Chef de mêlée (scrum master)

Conception et ingénierie

Ingénieur logiciel
Ingénieur électrique ou concepteur
Ingénieur mécanique ou concepteur
Concepteur industriel

Fabrication et logistique

Ingénieur industriel
Spécialiste en usinage
Spécialiste en automatisation

Vente et marketing

Gestionnaire de compte
Spécialiste des ventes
Spécialiste en marketing de contenu

Soutien technique et après-vente

Spécialiste du soutien technique
Spécialiste du soutien après-vente
Rédacteur technique

La présente section couvre quelques structures organisationnelles. Il se peut que vous ayez implanté l'une d'entre elles dans votre entreprise ou dans l'un de vos services. Il est important de savoir qu'après avoir mis en place un modèle organisationnel, ce dernier devient en quelque sorte « encodé »; il devient alors difficile de passer d'un modèle à un autre à court ou à moyen terme. C'est le cas particulier des grandes entreprises, qui sont d'immenses navires, très difficiles à faire virer de bord. Si vous êtes un propriétaire de PME ou un chef d'équipe qui n'a pas encore fait son choix quant à la structure organisationnelle de son entreprise, ou si vous pensez à changer d'un modèle à un autre, les aspects suivants pourraient vous être utiles :

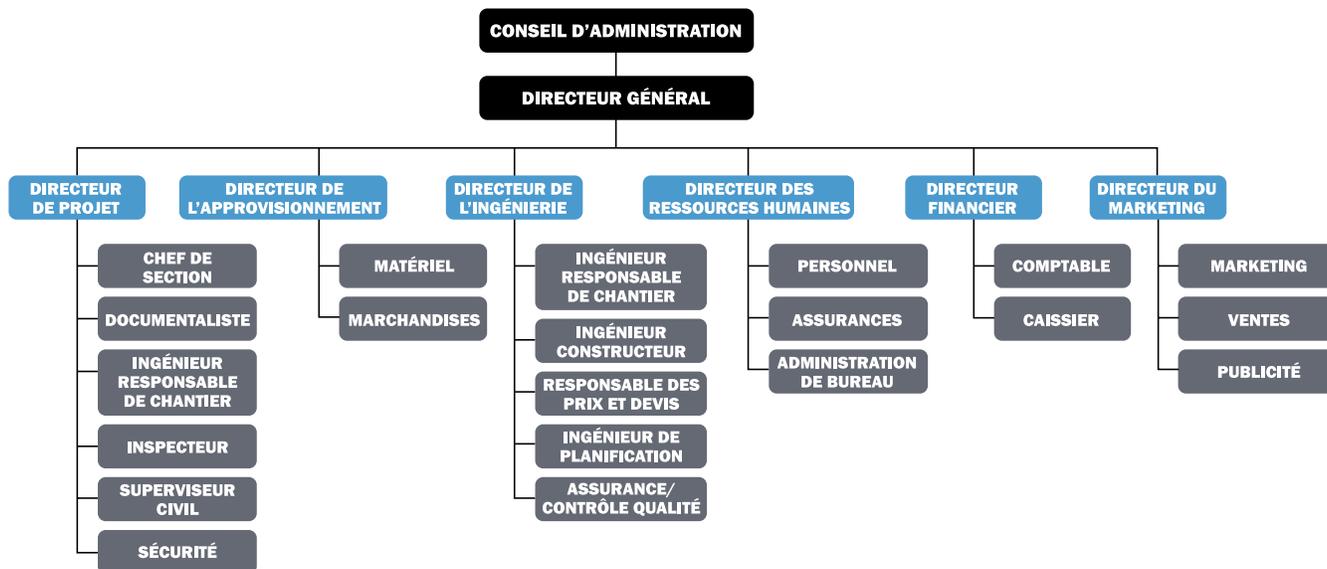
- **Communication intra- et interdépartementale**
- **Établissement des priorités et objectifs**
- **Rôles et responsabilités**
- **Consommation et limitation des ressources**

Au final, peu importe la structure, il est toujours possible d'implanter des équipes de développement de produits. Ce qui distingue les modèles entre eux est leur approche par rapport à l'efficacité, du point de vue du développement de produits. Tous les points essentiels sont abordés (communication, établissement des priorités, rôles et responsabilités, et limitation de la consommation des ressources), mais nous avons quand même un faible pour la structure matricielle.

ATTENTION : VOUS DÉVELOPPEZ UN PRODUIT – PAS SON PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT!

STRUCTURE FONCTIONNELLE OU HIÉRARCHIQUE

Voici la structure organisationnelle la plus courante, la plus hiérarchique. Toutes les fonctions, tous les postes et tous les rôles sont verticaux et parallèles. Il s'agit d'une approche descendante selon laquelle la direction fait passer les tâches non critiques et la prise de décisions mineures aux échelons du dessous. Réputé classique, ce modèle est de moins en moins utilisé étant donné ses inconvénients majeurs. La structure s'adapte pourtant très bien aux grandes entreprises qui privilégient l'excellence opérationnelle.



Les colonnes peuvent représenter les services (RH, finances, production, ingénierie, etc.), les territoires de vente (EMA, APAC, LATAM, AMER, etc.), ou les produits de l'entreprise. Par exemple, une entreprise possédant différentes gammes de produits pourrait utiliser une colonne différente pour chaque gamme de produits, la faisant ainsi évoluer isolée des autres. Ce modèle fonctionne bien pour des entreprises qui exploitent différentes filiales, chacune dans son segment de marché.

La structure hiérarchique est encombrante de nature. Le partage des ressources au sein de l'organisation peut poser certaines difficultés, soit par manque de politiques internes quant au dénombrement des effectifs et au budget, soit par un échange limité des connaissances entre les différentes colonnes de la structure.

Par conséquent, il serait avantageux pour les gestionnaires faisant usage de cette structure d'externaliser certaines

tâches à des experts et à des consultants, dans le but d'accélérer les projets et le temps de mise sur le marché. En de tels cas, un centre de service centralisé pour l'impartition s'avérerait utile pour limiter le nombre de fournisseurs et pour s'assurer que ces derniers respectent la mission et les valeurs de l'entreprise. À cet effet, les grandes sociétés mettent sur pied des centres de service ou des centres d'excellence où le savoir-faire technique est mis à la disposition de tous, et peut être partagé parmi toutes les colonnes de la structure.

Le développement de produits au sein d'une structure fonctionnelle ou hiérarchique souffre généralement d'un manque de communication entre les équipes, les services et les fonctions, et d'une dilution du savoir et des compétences étant donné le recours à l'impartition et la transmission des tâches au sein de la structure, autant horizontalement que verticalement.

AVANTAGES

- Développement d'aptitudes techniques
- Emplois spécialisés
- Priorités et objectifs clairs
- Processus transparent en contrôle qualité
- Évaluations de rendement efficaces
- Transfert de connaissances simplifié entre les membres d'un même groupe

INCONVÉNIENTS

- Chevauchement des tâches entre départements
- Conflits d'établissement des priorités entre départements
- Absence d'autorité neutre pour coordonner les projets multidisciplinaires
- Fonctions ayant préséance sur les objectifs de projet
- La direction est subordonnée à des considérations techniques

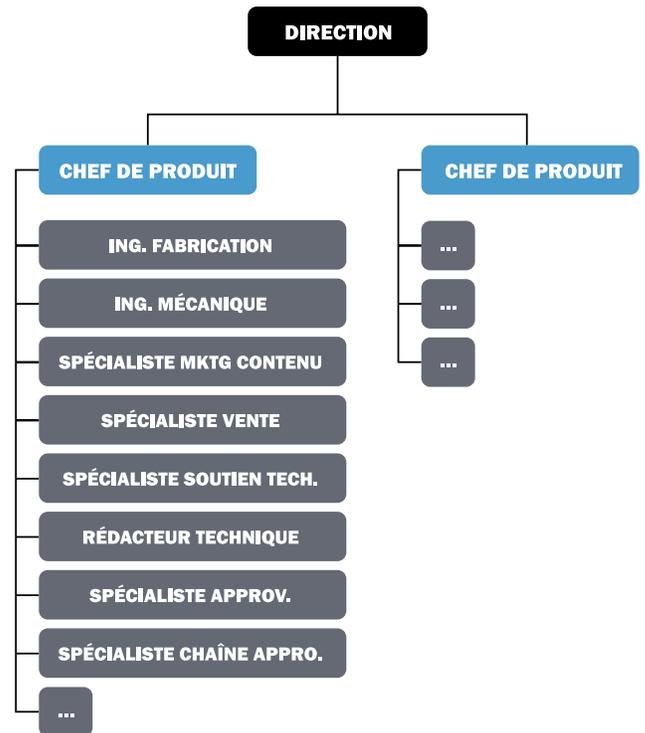
STRUCTURE PAR PROJET

La structure organisationnelle par projet n'est pas la plus utilisée chez les moyennes et les grandes entreprises. Elle s'inspire du modèle fonctionnel, mais les tâches transmises en aval selon la chaîne de commandement sont effectuées par des équipes de projet. La structure s'appuie sur le fait que les projets ont une date de fin et qu'ils nécessitent l'exercice de multiples compétences spécifiques. Les rôles et responsabilités peuvent ainsi être attribués selon ces critères. Ce modèle peut être utilisé dans des secteurs tels que la construction et l'industrie minière où des projets comme la construction d'une usine ou d'une route, ou la mise en service d'une nouvelle installation minière peuvent bénéficier de la simplicité de la structure.

D'une part, les grands projets peuvent être réalisés efficacement puisque les gestionnaires peuvent déployer des ressources en fonction des besoins en main-d'œuvre et de l'avancement des projets. Le budget peut donc être réduit puisqu'affecté sur demande. Aussi, étant donné que tous les membres de l'équipe partagent les mêmes objectifs, il est simple pour eux d'expliquer les difficultés auxquelles ils sont confrontés et de trouver des solutions en groupe.

D'autre part, à mesure que les projets sont achevés, les ressources inutilisées doivent être réaffectées ou mises à pied. Ces mesures génèrent une précarité d'emploi, un roulement accru de la main-d'œuvre et une certaine perte de connaissances. Mais comme c'est le cas pour les autres modèles, le recours à l'impartition pour les tâches spécialisées devient quasiment essentiel, particulièrement pour les PME, qui n'ont généralement pas assez de projets en cours pour réaffecter les ressources. Bien que les prestataires de services coûtent plus cher l'heure que les salariés, ils ne causent pas d'interruptions ou d'arrêts et ils nécessitent peu de formation, contrairement à un lot d'employés réguliers.

Puisque le développement de produits nécessite une relation étroite entre les différentes équipes d'une organisation, la structure par projet ne convient pas à tous; elle consiste généralement à travailler en silo. Malgré cet inconvénient, l'implantation de ce modèle dans de grandes entreprises peut mener à la création de groupes de travail interservices fonctionnant par projet. Ce groupe fonctionnerait en parallèle avec d'autres cellules de travail afin d'atteindre un certain but, comme le lancement d'un tout nouveau produit. En ce sens, ledit groupe deviendrait le noyau d'une nouvelle colonne dans la structure.



AVANTAGES

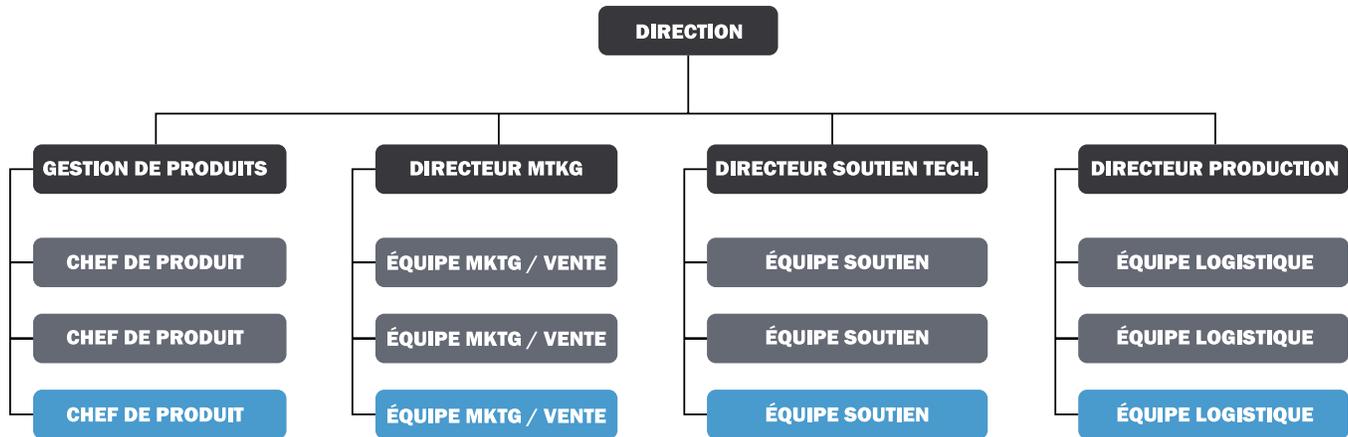
- Orientation vers les livrables
- Résultats attribués aux bonnes personnes
- Définition claire des priorités
- Coordination simple entre les fonctions
- Personnel compétent en gestion de projets
- Fort engagement à l'égard du projet
- Canaux de communication efficaces
- Modèle adaptable
- Intégration de ressources externes sur demande

INCONVÉNIENTS

- Chevauchement des ressources
- Transfert complexe des connaissances
- Charge de travail inégale
- Insécurité professionnelle
- Sous-utilisation des ressources et du savoir-faire
- Risque de compromettre la qualité au profit d'un faible coût et de courts délais de traitement
- Réduction de la constance
- Structure temporaire

STRUCTURE MATRICIELLE OU INTERFONCTIONNELLE

Bref, la structure organisationnelle interfonctionnelle (ou matricielle) combine les deux modèles précédents (hiérarchique et par projet). La caractéristique clé réside dans le fait que, même s'il existe une forme de hiérarchie dans ce modèle, la coordination de projet s'effectue horizontalement, soit avec toutes les fonctions concernées, d'où le nom de la structure. Tandis que les gestionnaires de projet sont chargés de définir et de livrer les projets ou les produits, les gestionnaires de fonction sont responsables de l'utilisation des ressources, du contrôle de la qualité et de l'embauche.



La structure organisationnelle matricielle peut prendre différentes formes selon le degré d'autorité et de contrôle du directeur, et du niveau d'autonomie des membres de l'équipe. D'une part, si un gestionnaire de projet exerce sa pleine autorité sur la gestion des ressources attribuées, on parlera d'une matrice forte. D'autre part, si le gestionnaire exerce un contrôle limité sur les ressources, on dira de la matrice qu'elle est faible.

Possédant les meilleures caractéristiques des deux structures précédentes, le modèle matriciel permet à l'équipe de développement de produits d'être agile et d'avoir accès à beaucoup de compétences et de savoir-faire, à la fois pour les fonctions et la gestion. Les gestionnaires de projet peuvent ainsi affecter des personnes à des tâches au moment opportun et accroître la quantité de ressources attribuées là où nécessaire afin d'accélérer l'achèvement du projet et le temps de mise sur le marché. L'impartition fait toujours partie de l'équation, mais les fournisseurs en

tierce partie jouent habituellement un rôle de soutien dans le processus. Le mot d'ordre de ce type d'environnement est la souplesse. Le modèle matriciel convient parfaitement au développement de produits puisque les équipes de développement impliquent généralement des personnes provenant de tous les services de l'entreprise. Les projets multidisciplinaires sont les principaux sujets d'intérêt.

Un inconvénient évident de cette structure est qu'elle nécessite plus de gestion que les autres. Apporter la prise de décision aux échelons inférieurs de la hiérarchie commande inévitablement une certaine dose de microgestion. Cela génère également des conflits quant à l'établissement des priorités et une éventuelle confusion étant donné la dualité de la chaîne de commandement. Les conflits entre les gestionnaires de produits et les gestionnaires de fonctions doivent être traités de manière prompte et confidentielle pour éviter les dépassements de coûts et le manque de motivation.

AVANTAGES

- Utilisation efficace des ressources
- Bon aperçu du projet
- Excellente performance technique
- Personnel compétent en gestion de projets
- Intégration de ressources externes sur demande
- Transfert fluide des compétences et des ressources entre les fonctions
- Sécurité d'emploi
- Occasions d'avancement professionnel

INCONVÉNIENTS

- Dualité hiérarchique
- Gestionnaires de produits en situation d'autorité limitée
- Besoins importants en gestion
- Risque de surutilisation des ressources à long terme
- Difficulté à établir des objectifs clairs
- Communication complexe

L'ASPECT HUMAIN

Si vous utilisez un modèle d'exploitation peu susceptible de produire des équipes de projet fonctionnelles, vous pouvez tout de même créer des cellules de travail séparées et habiliter vos meilleurs atouts afin de déployer des projets et des équipes de développement de produits efficaces. Déterminez ce qui est le mieux adapté pour votre entreprise selon la valeur des tâches et les activités que vous souhaitez externaliser afin d'améliorer votre temps de mise sur le marché et votre efficacité globale. Par exemple, les PME bénéficient d'une grande valeur ajoutée lorsqu'elles externalisent les tâches qui sont entièrement hors de leur portée; effectuer ces tâches à l'interne serait chronophage et les résultats qui en découleraient seraient décevants, au bas mot. Les grandes entreprises comptent souvent sur un bassin d'entrepreneurs offrant des services à l'ensemble de leur organisation. Toutefois, selon une perspective s'appuyant sur les projets, les décideurs peuvent affecter des ressources externes à des tâches très pointues et ainsi compléter le cycle de vie d'un produit de manière efficace. Mais encore, existe-t-il une bonne façon d'externaliser?

EXTERNALISATION



Bien évidemment, l'externalisation des tâches peut jouer un rôle prépondérant dans la réalisation de projets multidisciplinaires comme les lancements de produits. Mais gardons à l'esprit que, même si elle peut alléger la charge de travail et améliorer le temps de mise sur le marché, la sous-traitance a également ses travers. Les gestionnaires peuvent facilement s'adapter aux obstacles en reconnaissant les problèmes potentiels et en prévoyant en conséquence.

Confidentialité

Un des risques les plus communs (sinon le risque le plus commun) de l'externalisation des services est la perte de confidentialité et de données sensibles. En plus d'être un délit grave, la violation de la propriété intellectuelle peut aussi entraîner des fuites d'informations pouvant compromettre l'intégrité de votre entreprise. Par exemple, vos concurrents pourraient avoir accès à des secrets commerciaux et à d'autres atouts stratégiques non divulgués. D'un point de vue administratif, la solution réside dans la création de modèles de contrats : non-divulgation, confidentialité, service, non-concurrence, etc. Avec l'aide d'un avocat, les gestionnaires peuvent rédiger des documents juridiquement valables. Bien sûr, les entrepreneurs et fournisseurs peuvent vous demander de signer leurs propres ententes. Il est de votre devoir d'obtenir du soutien auprès d'un expert pour les passer en revue, les modifier (s'il y a lieu) et les signer. D'un point de vue moral, le processus de sélection de ces prestataires de service devrait être aussi exhaustif que lorsqu'il est question d'embaucher du personnel. C'est-à-dire que la relation doit être fondée sur la confiance mutuelle et la fidélité.

Intégration

Dans l'intention d'établir une relation commerciale saine entre votre entreprise et les prestataires de services, ces derniers devraient adhérer pleinement à vos valeurs et à votre mission. Là encore, tout comme l'intégration de nouveaux employés, l'intégration des fournisseurs doit se faire en phase avec vos activités et votre façon de faire des affaires. À certains moments, les contraintes de temps pourraient vous empêcher d'effectuer toutes les démarches de sélection; vous pourriez vous retrouver avec des fournisseurs qui satisfont plus ou moins vos critères. Dans le meilleur des mondes possibles, une analyse approfondie des ressources nécessaires effectuée à ce stade du développement peut aider à résoudre cet enjeu en amont. En résumé, assurez-vous d'avoir en main tous les documents légaux et administratifs qui vous permettront de mettre en œuvre un partenariat, qu'il soit urgent ou prédéterminé.

Qualité, délais de traitement et contrôle de gestion

Vous avez tout planifié, mais vous avez encore l'impression que votre fournisseur ou votre prestataire de services n'est pas en harmonie avec votre équipe de développement de produits. Qu'il soit question de qualité, de délais de traitement ou de gestion, il se peut que votre fournisseur traîne des pieds, qu'il oublie certaines clauses prévues aux ententes rédigées ou qu'il en ajoute de nouvelles – sous forme de petits caractères. Externaliser veut aussi dire laisser aller certains aspects de la gestion du projet en question, mais cela ne doit pas être fait au détriment de vos critères de base. Même si, en principe, vous payez les prestataires pour les services rendus, vous ne pouvez pas nécessairement vous immiscer dans leur processus de gestion et la façon selon laquelle ils exercent leurs activités.

Certaines moyennes et grandes entreprises adoptent le modèle intrapreneurial. Il s'agit d'une structure d'exploitation qui résout partiellement cette perte de contrôle en gestion. Les intrapreneurs sont des entrepreneurs fonctionnant à l'intérieur de l'entreprise, chargés de projets en particulier. Leur travail relève de la société, mais ils incarnent la notion même d'autonomie. Qu'ont-ils à gagner? Une stabilité financière, une maîtrise de certains aspects du cycle de développement de produits, le pouvoir de faire changer les choses, entre autres. Qu'est-ce que l'entreprise y gagne? Une certaine stabilité, un avantage concurrentiel et un contrôle de la gestion. Souvenez-vous que le modèle intrapreneurial ne peut pas être appliqué dans toutes les organisations étant donné que cela entraînerait plusieurs cellules travaillant en silo, qu'il faudrait éventuellement décloisonner.

RH : RELATIONS HUMAINES



À la lumière de la campagne de recrutement « Venez avec un ami » (2019) de McDonald's, créée par l'agence Cossette, développer des relations amicales au travail et embaucher des amis ensemble s'avéreraient bénéfiques pour les activités de l'entreprise. Bien que la campagne s'articule autour du plaisir de travailler, et que McDonald's fasse d'une pierre deux coups, cette approche progressive en matière de dotation pourrait être la pointe de l'iceberg d'une tendance permettant de créer des équipes de projet particulièrement efficaces. Étant donné que les amis expriment de l'empathie l'un à l'égard de l'autre et qu'ils

sont en mesure d'examiner leur rendement de manière objective, les relations d'amitié au travail pourraient ne plus être considérées comme inappropriées ou comme menant à l'inaction et au conflit. En fait, l'intimité émotionnelle au travail améliorerait la communication et la créativité, tout en réduisant le stress et le taux de roulement des employés. À des fins de développement de produits et de suivi, il est indispensable de bâtir des équipes de projets stables et soudées. Cela permet de se concentrer sur les activités à valeur ajoutée.

FACTEURS CLÉS DE DIFFÉRENCIATION



RH

Recette pour échouer

Laissez le processus suivre son cours et subissez un grand taux de roulement chez les postes spécialisés

Clés du succès

Employez la synergie créative avec l'équipe des RH afin de trouver la bonne personne selon ses compétences relationnelles et professionnelles



Structure

Encouragez la hiérarchie traditionnelle, attribuez et effectuez les tâches de manière linéaire (verticalement)

Encouragez la prise de décision interdépartementale, attribuez et effectuez les tâches de manière horizontale et par externalisation



Équipe

Acceptez exclusivement les relations professionnelles sur les lieux de travail; les relations amicales mènent à l'inaction et au conflit

Acceptez les relations amicales au travail; l'appartenance n'est pas seulement un mot à la mode, elle mène à l'excellence opérationnelle



Hiérarchie

Privilégiez une approche descendante pour la prise de décision; ayez recours à la microgestion en cas de confusion ou de conflit

Habilitez les membres du personnel au bas de l'échelle en leur faisant confiance

L'adaptabilité : il s'agit peut-être du meilleur scénario possible pour toute entreprise. Pouvoir changer de comportement à court ou à long terme selon les facteurs externes qui menacent votre essence ou votre survie. Êtes-vous à la hauteur? Votre entreprise peut-elle gérer le changement dont elle a grandement besoin?

Votre organisation ne souffre peut-être pas (encore) de la pénurie de main-d'œuvre ou de savoir-faire technique. Peut-être que vous fabriquez des pièces d'auto et que le prix de l'acier ne cesse d'augmenter. Et si vous étiez un fabricant automobile sans intention de développer un véhicule électrique, à une époque où les lois fédérales, provinciales et municipales pourraient être modifiées de sorte qu'elles incluent l'interdiction d'exploiter des parcs de véhicules exclusivement à essence?

En gros, chaque industrie connaît des difficultés quant au développement de produits : évolution technologique, pénurie de main-d'œuvre, augmentation de la demande, manque de matières premières, changements à la législation, etc. Afin de pallier de tels imprévus, les gestionnaires doivent parer à toute éventualité et penser aux gestes qu'ils peuvent poser à l'interne. La première option s'avérant presque impossible, la deuxième consiste à restructurer l'organisation selon les projets et les objectifs. Comme la méthodologie Lean l'indique aux chefs d'entreprise et de mêlée, le truc pour réussir à implanter un nouveau modèle d'exploitation est de commencer modestement. Si les petits changements sont intégrés avec succès, félicitez-vous et poursuivez avec le reste de la structure, en permettant aux cellules de travail les moins productives de s'adapter aux cellules améliorées.

Autres sources

KARK, Ronit. (collaboration, 2011). Leadership and Intimacy in Organizations. Oxford, K. Cameron & G. Spreitzer, Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship: Oxford University Press. p. 324-248.

Communiquez avec nous pour discuter de votre projet ou rendez-vous sur notre site Web creaform-engineering.com