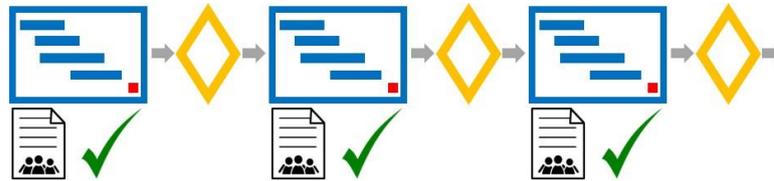


## Management de projet par PHASE-GATE



Un processus **PHASE-GATE** est une technique de gestion de projet dans laquelle l'initiative ou le projet est divisé en **étapes** distinctes (Phase) séparées par des **points de décision** (Gate).

A chaque Gate, la continuation du projet est réévaluée par des Approbateurs, typiquement les membres de la Direction ou du Conseil d'administration de l'entreprise. La décision est basée sur une série d'informations et de prévisions fournies par l'équipe de projet, ainsi que sur la possibilité de mise à disposition ou non de ressources (compétences, financières, équipements, etc.) par les Approbateurs, propriétaires de celles-ci.

Le grand gourou de cette méthode est le Dr Robert G. Cooper qui l'a mise au point pour le développement de nouveaux produits (de l'idée au lancement) dans les années 80 et a déposé et commercialisé la marque Stage-Gate®. Selon M. Cooper, 44% des entreprises américaines ont adopté ce processus en 1994, puis 68% en 2002, 73% en 2008 et estime qu'à l'approche de 2020 80% des *Global 1000 Enterprises* l'adopteront. Il en est aujourd'hui à sa 5ème révision, que nous vous présenterons lors d'une future News.

Donc, pour éviter toute confusion, nous utilisons le terme **Phase-Gate** pour les prestations d'InnoPush !

### Les Phases

Le nombre de phases varie selon le type et la complexité du projet. Plus le projet est risqué et ambitieux, plus le nombre de phases sera important. Les objectifs de ces phases multiples permettent :

- de tuer rapidement les projets sans envergure et sans grande chance de succès
- d'identifier les problèmes et de réduire les risques en cours d'avancement
- de réduire la complexité des grands projets d'innovation dans une approche claire et réglée
- d'allouer les bonnes ressources au bon moment
- d'augmenter la visibilité pour tous les participants des progrès et résultats obtenus
- d'impliquer des équipes multidisciplinaires et dispersées
- de continuellement mettre à jour l'analyse de rentabilité

Selon le type de projet que désire réaliser l'entreprise, InnoPush fourni à ses clients **une série de Phases appropriées** à la nature de l'initiative ou du développement en question.

Les Phases sont composées d'**un nombre de tâches** à accomplir par les membres de l'équipe de projet, générant les **livrables** voulus. Le Chef de projet gère ses ressources et est redevable du compte-rendu final (comportant la proposition du prochain plan d'action, la demande en ressource correspondante, et la décision de l'équipe) ainsi que de sa présentation aux Approbateurs du Gate dont la date est fixée.

InnoPush fourni pour chaque phase les **templates et instructions** relatives à chaque livrable. Selon la nature du projet et de l'environnement client, une personnalisation est possible.

## Les Gates

Les Gates offrent un jalon durant le processus, lors duquel la qualité du projet est évaluée. Cette évaluation comporte trois points principaux :

1. La **qualité de l'exécution** ; est-ce que les tâches et livrables de la phase précédente sont acceptables ?
2. Les **justifications commerciales** ; est-ce que le projet continue d'être attractif du point de vue économique et des affaires ?
3. Le **plan d'action** ; est-ce que le plan d'action proposé et les ressources demandées sont raisonnables et saines ?

A l'issue d'un Gate, les **décisions possibles** sont :

**GO**, le projet continue, les ressources sont allouées selon le plan d'action convenu. On fait la fête !

**RECYCLE**, l'un des trois points ci-dessus n'est pas accepté, l'équipe remet l'ouvrage sur le métier. On reporte la fête !

**KILL**, le projet est abandonné. On fait aussi la fête !

**ON-HOLD**, le projet est temporairement suspendu par manque de ressource ou en attente d'un retour client. On suspend la fête !

Les Approbateurs peuvent encore décider d'un **GO-sous-condition** dans le cas où une action résiduelle à exécuter ne peut remettre en cause la décision et ainsi permettre au projet d'avancer sans délai.

Tous les Gates ont une structure commune qui consiste en trois types d'éléments :

1. **Les données d'entrée** (Inputs); Il s'agit des livrables du Chef de projet et des Membres de son équipe. Ces livrables sont décidés à l'issue du Gate précédent, et font partie d'un menu standard disponible pour chaque Phase.
2. **Les critères de jugement** (Criteria); il s'agit des questions, paramètres ou mesures sur lesquels le projet est jugé et qui déterminent la décision ainsi que la priorisation du projet parmi le portefeuille des projets en cours. Dans sa méthodologie, Innopush considère **toute action de jugement comme un livrable** de la part de chaque Approbateur. Ce qui veut dire que les critères de jugement prévus sont connus de tous les participants au projet, et que les décisions et réponses des Approbateurs sont documentées. Bien entendu, en cas de questionnement non-prévu, la réunion (physique ou en-ligne) permettra les éclaircissements souhaités.
3. **Les résultats** de la revue (Outputs); il s'agit d'une décision (Go, Recycle, On-hold, Kill), d'un plan d'action avec une date pour le prochain Gate, ainsi que d'une liste de livrables. Sans oublier le procès-verbal.

La majorité des sociétés souffrent d'avoir trop de projets dans leur portefeuille en regard des ressources disponibles. Les Gates efficaces permettent d'élaguer ce portefeuille des projets sans valeur pour l'entreprise. Une stratégie d'innovation robuste permet de recentrer les ressources sur les initiatives de haute valeur.

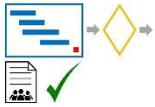
Il faut noter que **les Gate ne sont pas** de simples revues de projet, des rapports de suivi ou des mises-à-jour d'information. Au contraire, ce sont des meetings de décisions difficiles où des verdicts Go/Kill et des priorisations sont faites. Donc, les Gates deviennent des points de contrôle qualité dans le processus, assurant que l'entreprise fasse les bons projets et les fasse correctement.

Les Gates doivent avoir des critères clairs et visibles, de manière à ce que les Approbateurs puissent prendre des décisions objectivement. Ces critères doivent être **effectifs**, c'est-à-dire opérationnels (facile à utiliser), **réalistes** (utilisation d'information disponible) et **discriminatoires** (pour différencier les bons projets des médiocres). Ces critères peuvent être du type :

- **doivent satisfaire** (must meet); questions critiques d'une check-list permettant d'éliminer purement et simplement les mauvais projets
- **devraient satisfaire** (should meet); caractéristiques hautement désirables qui sont mesurées et utilisées dans un système à point. Typiquement, nous retrouvons ici les cartes de score évaluant les différents aspects du Business

InnoPush fournit une **liste de critères appropriés** à chaque Gate qui peut, le cas échéant, être **adaptée** à l'entreprise cliente.

## Les évolutions

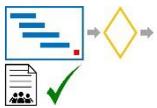


Un problème pouvant éventuellement apparaître avec le processus Phase-Gate est l'éventualité que les organisations très structurées interfèrent avec la créativité et l'innovation et entravent le processus itératif de l'innovation. On voit donc maintenant apparaître les concepts **Agiles** et du **Lean Startup** au sein même des phases de création et de validation de la proposition de valeur.

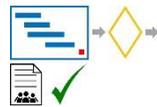
Dans ce cadre, Innopush aide ses clients à implémenter le concept *produire-mesurer-apprendre* au sein de certaines phases, c'est-à-dire de réaliser plusieurs fois le **cycle** suivant :

- **formuler les hypothèses** soutenant la proposition de valeur
- définir et concevoir le **produit minimal viable**
- **observer** les réactions de l'utilisateur
- **adapter** la proposition de valeur

... une variante du PDCA (Plan-Do-Check-Act)



Afin de garantir l'amélioration continue du processus, InnoPush propose des **indicateurs de performance** et des **indicateurs de discipline**. L'analyse de ces indicateurs pertinents permet d'identifier les points faibles du processus et de son application, et ainsi d'y apporter des modifications ciblées.

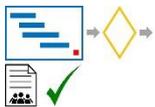


Les types de projet ou d'initiative pouvant être gérés avec une méthodologie Phase-Gate sont sans limite. Bien qu'initialement prévue pour le développement de nouveaux produits, la méthode peut s'appliquer à tous processus pouvant bénéficier de **points de décision** au cours **du temps**.

A l'heure actuelle, Innopush accompagne ses clients dans les processus suivants :

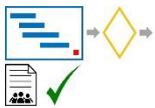
- développement de **nouveaux produits**
- développement de **nouveaux marchés**
- établissement de **plan stratégique** et déploiement

D'autres processus sont en cours d'établissement. [Restez connecté !](#)



Une aide très appréciée par les entreprises est l'utilisation d'un **logiciel** de gestion de projet par Phase-Gate. Pour les clients qui possèdent déjà un tel outil, InnoPush peut agir en tant que facilitateur et/ou formateur des participants. De part son expérience en la matière, InnoPush sera rapidement effectif et pourra faire part de recommandations pertinentes.

Avec l'aide d'un partenaire spécialisé, Innopush sera dans un avenir très proche en mesure de vous proposer un logiciel approprié. [Restez connecté !](#)



Phase-Gate, **ça vous parle ?** Vous êtes intéressé ? Un peu, beaucoup, passionnément, à la folie ? [Contactez-nous !](#)

Phase-Gate, **ça ne vous parle pas trop** mais vous pouvez répondre par l'affirmative à l'un des points suivants :

- vous manquez de nouveaux projets innovants
- les développements de vos nouveaux produits sont trop longs
- vos réunions de décisions sont fréquentes ou longues
- vos collaborateurs ou départements ne travaillent pas bien ensemble
- vos priorités changent fréquemment
- vos tâches ne sont pas clairement définies
- vos projets manquent de traçabilité, vos processus sont mal documentés
- vos prises de décision sont discutables (ou discutées)

Alors n'hésitez plus, [Contactez-nous !](#)