



INNOVATE · ACCELERATE · CHALLENGE



Health Care
Doctor
Hospital
Pharmacist
Nurse
Dentist
First Aid
Surgeon
Emergency

MEDICAL

MEDICAL

Health Care
Doctor
Hospital
Pharmacist
Nurse
Dentist
First Aid
Surgeon
Emergency

Dispositifs Médicaux - Optimiser et sécuriser le budget et le planning de développement

Juin 2020

Agenda & intervenants

INTERVENANT



Jean-Baptiste Guillaume

Directeur associé

Responsable du secteur médical et expert en organisation R&D

MODÉRÉ PAR



Federico Pasquali

Consultant

AGENDA

1. Budget et planning : quel impact sur la rentabilité des projets ?

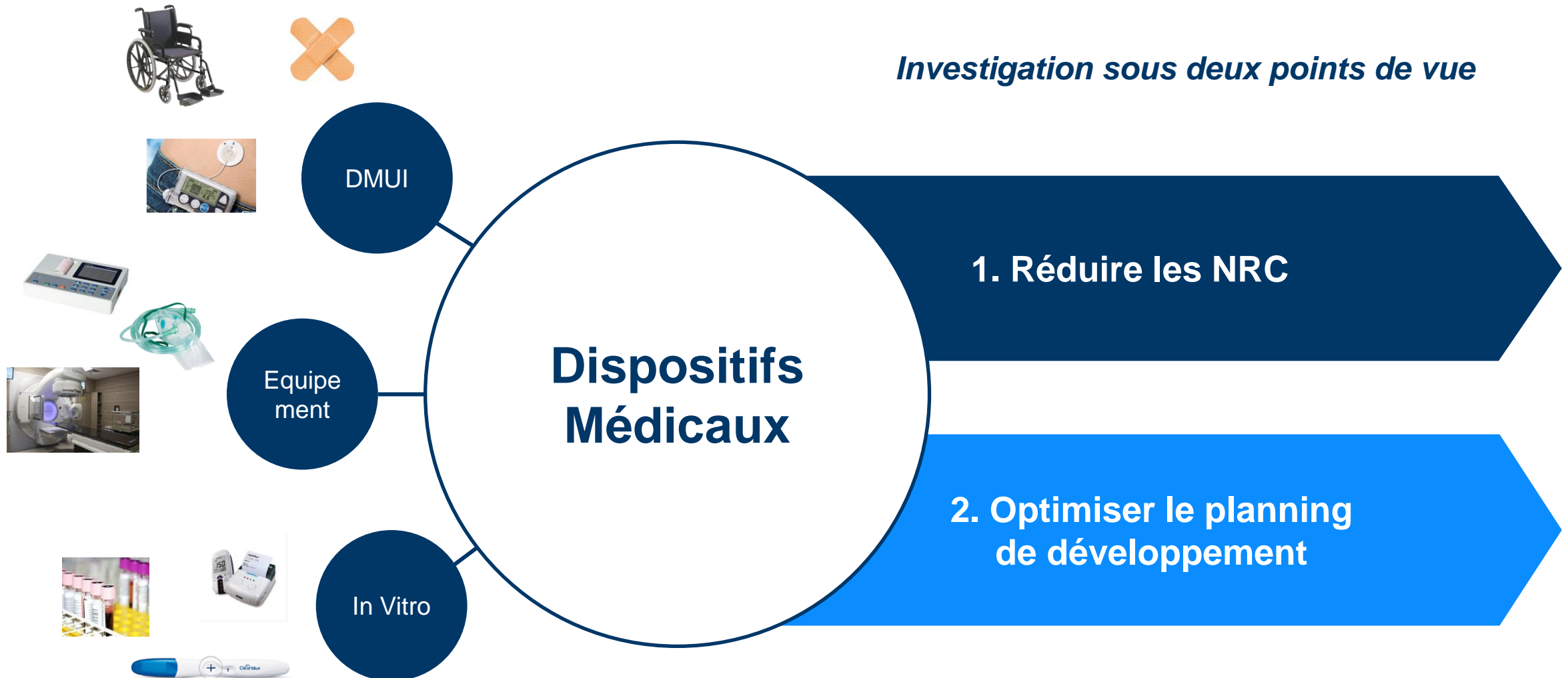
2. Cas pratique

3. Session Q&A

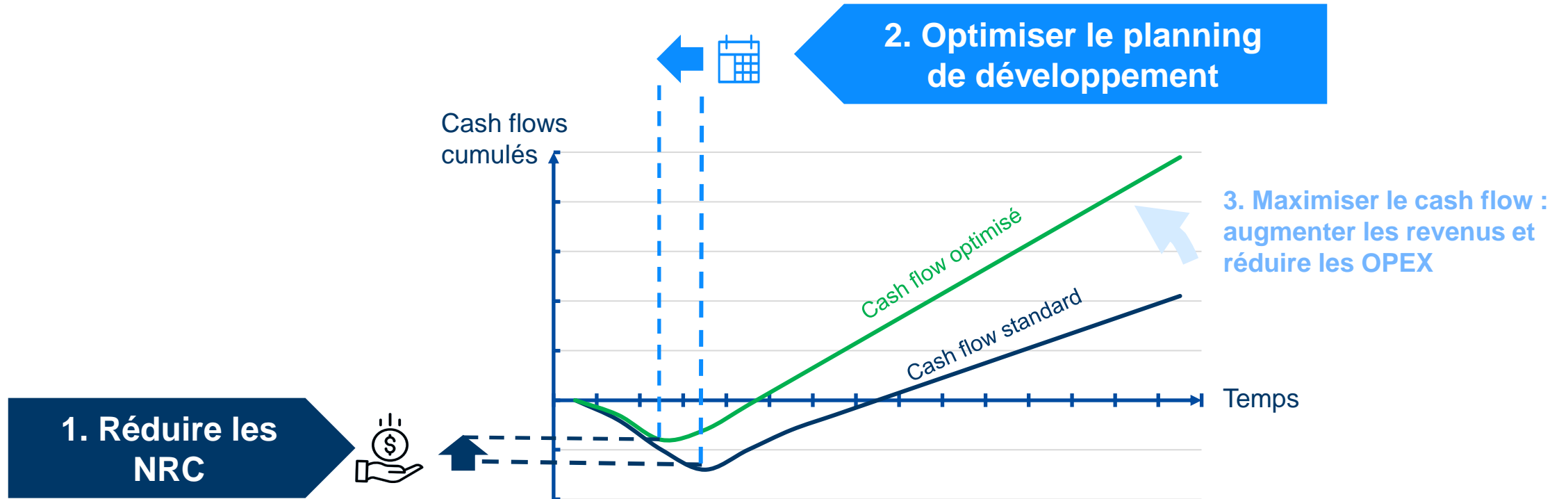
1. Budget et planning : quel impact sur la rentabilité des projets ?



Budget et planning de développement : 2 sujets à gérer à la perfection pour sécuriser un projet, surtout pendant la crise actuelle



La réduction de l'investissement initial (Non Recurring Cost, NRC) et l'optimisation du time-to-market sont deux leviers clé d'un projet profitable (NPV > 0)



Exemple d'équivalence des enjeux

COGS instrument
- 100 \$



Time To Market
- 2 mois



NRC
-\$1.5 Million

2. Cas pratique



Exemple d'un projet IAC récent



Projet

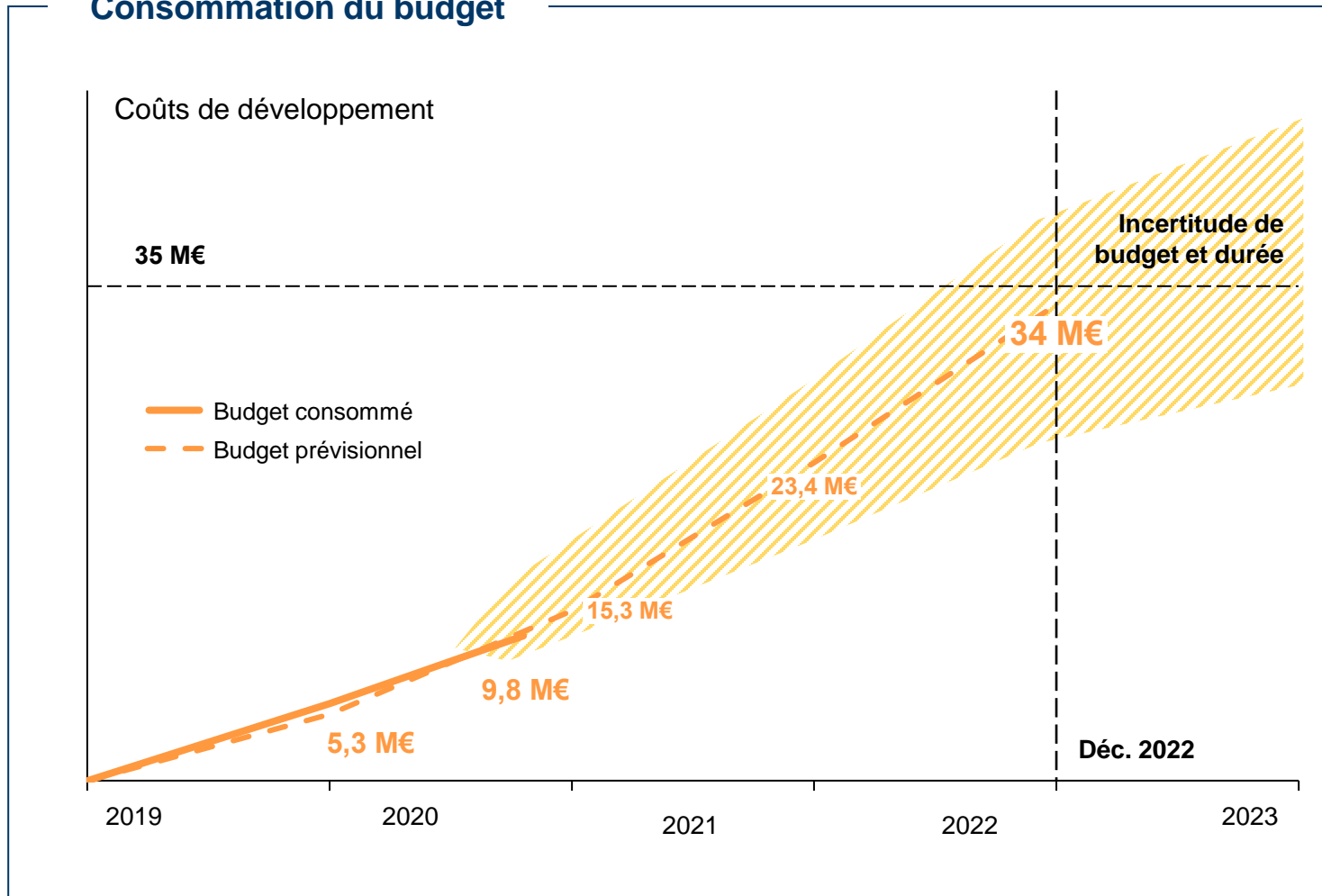
Optimiser et sécuriser le budget et le planning d'un programme de développement majeur

La problématique

Le **directeur de programme** a annoncé un **budget et un planning de développement fermes au COMEX** mais il veut s'assurer que tous les risques sont bien couverts car il y a un historique de dérives budgétaires

On s'aperçoit que l'on a une bonne vue sur les dépenses (mode budget) mais pas sur les livrables et donc combien le projet va durer... ni coûter

Consommation du budget



Observations

L'atterrissage a un **niveau d'incertitude élevé** dû au manque du lien budget-activités :

- **Impossibilité d'anticiper les dérives** (du budget et du time-to-market)
- **Seulement le traçage de la consommation passée** est possible

L'approche proposée par IAC utilise 3 étapes, pour donner des pistes concrètes d'implémentation au chef de projet

1. Consolider



Reconstruire un budget et un planning réalistes et à jour avec une **VSM*** « **activity based** » :

- Des modes d'estimation homogènes et évolutifs
- Une vision client-fournisseur interne

* Value Stream Mapping

2. Sécuriser



Evaluer les **risques** et les **prévenir** grâce à :

- Workshops par métier
- Simulation quantitative des impacts et actions

3. Piloter



Mettre en place les **bons outils de suivi** :

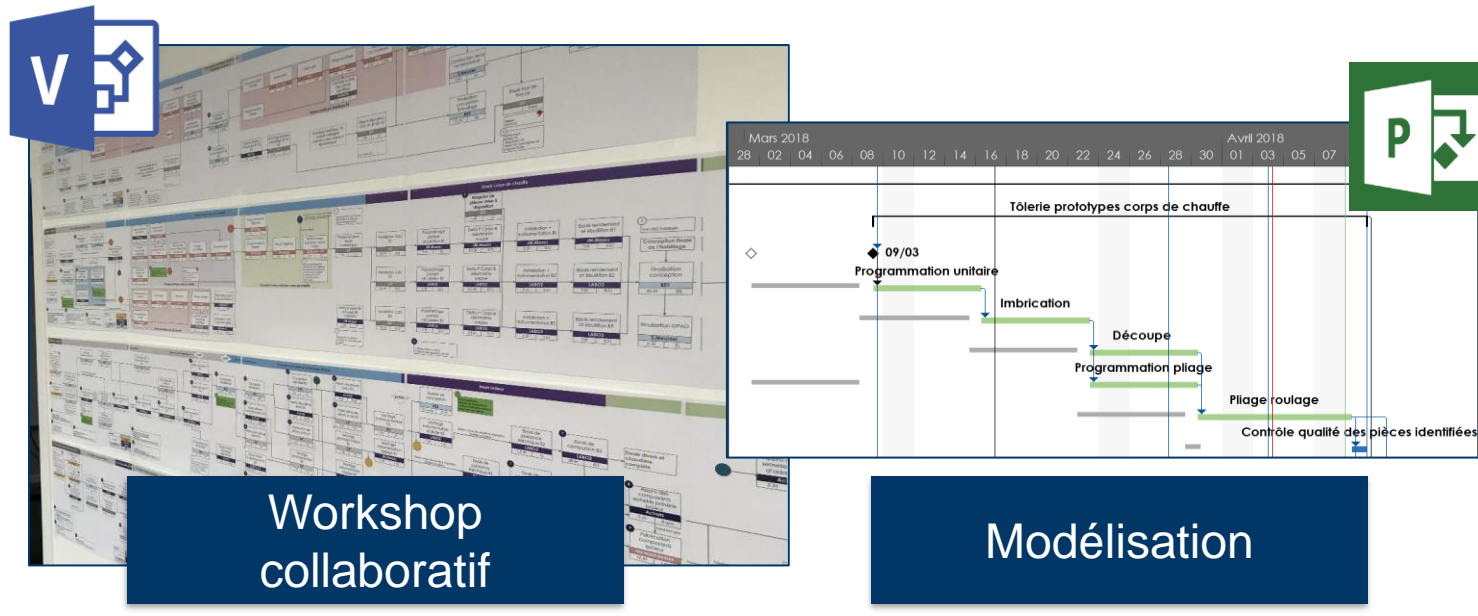
- Suivi en mode activité – livrable
- Partagé avec l'équipe
- Chiffrages évolutifs (temps / coût)
- Consolidation budget consommé / livrables réalisés

L'utilisation intégrée de VSM et modèles analytiques permet la consolidation d'une baseline transparente du projet

Levier

Consolider le planning de développement en logique client-fournisseur avec des méthodes de chiffrage homogènes

Description



Résultats

1. Enchaîner les activités avec une logique **client/fournisseur interne**
2. Comparer les **dates des jalons clé ou livrables clé** vs objectifs
3. Définir clairement les interactions entre **départements et avec les fournisseurs, clarifier les livrables attendus**

L'analyse des risques montre les activités prioritaires à mitiger immédiatement et celles à sécuriser pendant le suivi du projet

Levier

Identifier les risques principaux avec impact technique, économique et planning

Analyse des risques par dept.

Hardware Development	xxM€ (yy %)	Low	
Software Development	xxM€ (yy %)	High	
Clinical Affairs	xxM€ (y %)	Medium	
System Engineering	xx M€ (y %)	Medium	
Quality	xxM€ (y %)	Medium	
Science	xx M€ (y %)	Medium	
Labelling & Documentation	xx M€ (y %)	Medium	
Product Validation	xxM€ (y %)	Medium	

Entretiens menés sur 9 départements (92 % du budget total)

Résultats

1. Sécuriser les activités de développement du logiciel → niveau de risque élevé
2. Identifier des axes de travail et leur potentiel de prévention

Les workshops d'analyse de valeur sont utilisés pour challenger et arbitrer le spécifications

Levier

Savoir arbitrer les spécifications à développer vs coût et délai dans une logique d'analyse de la valeur et de NPV

Description

75 spécifications "Must-Have" par le marketing

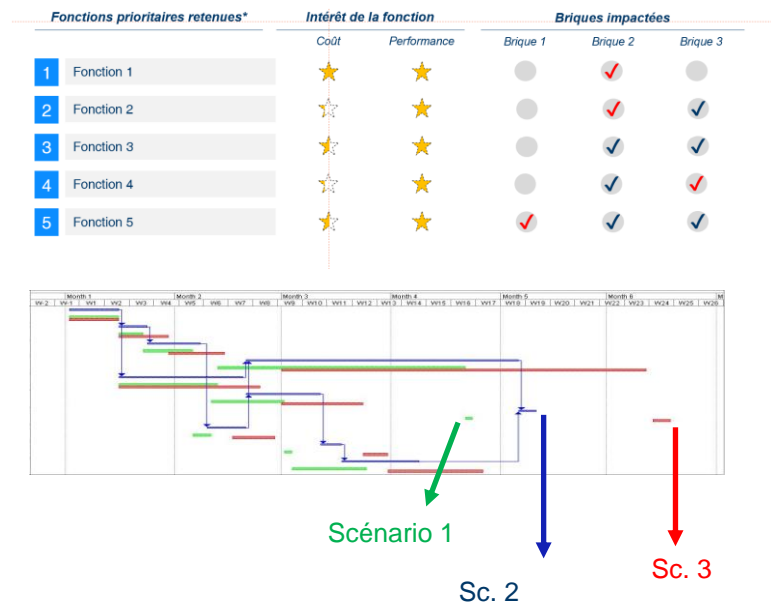


Contraintes

Disponibilité des ressources

Jalons objectif

Charge de travail par spécification



Résultats

- 11 spécifications repoussées sur une V2
- Alignement des équipes marketing, system et SW
- Transparence sur l'impact planning des spécifications
- Décisions sur un chiffrage NPV

Une plateforme collaborative augmente la visibilité, la motivation de l'équipe et permet la mise à jour des modèles quantitatifs

Levier

Déployer des outils efficaces de gestion de projet : pilotage des activités, du planning et des budgets

Description



Mode activité – délivrable
Partagé, pas juste pour PMO



Chiffrages évolutifs (temps / coût)

Résultats

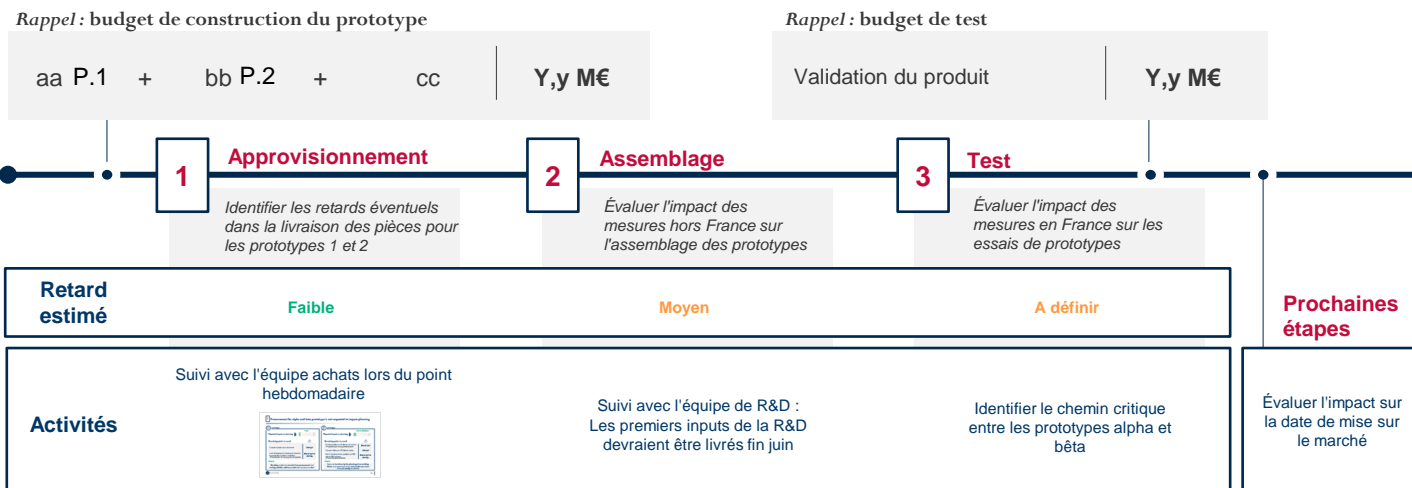
1. Animer l'équipe projet avec du visual management collaboratif même à distance (télétravail, équipes internationales)
2. Evaluer jour-par-jour l'impact de l'avancement d'une tâche sur le planning
3. Consolider budget consommé / livrables réalisés

La crise COVID remet en discussion les hypothèses structurantes du planning – une analyse des process internes et des collaborations externes à mener

Levier

Evaluer l'impact COVID sur les activités et les fournisseurs critiques

Description



Impact COVID

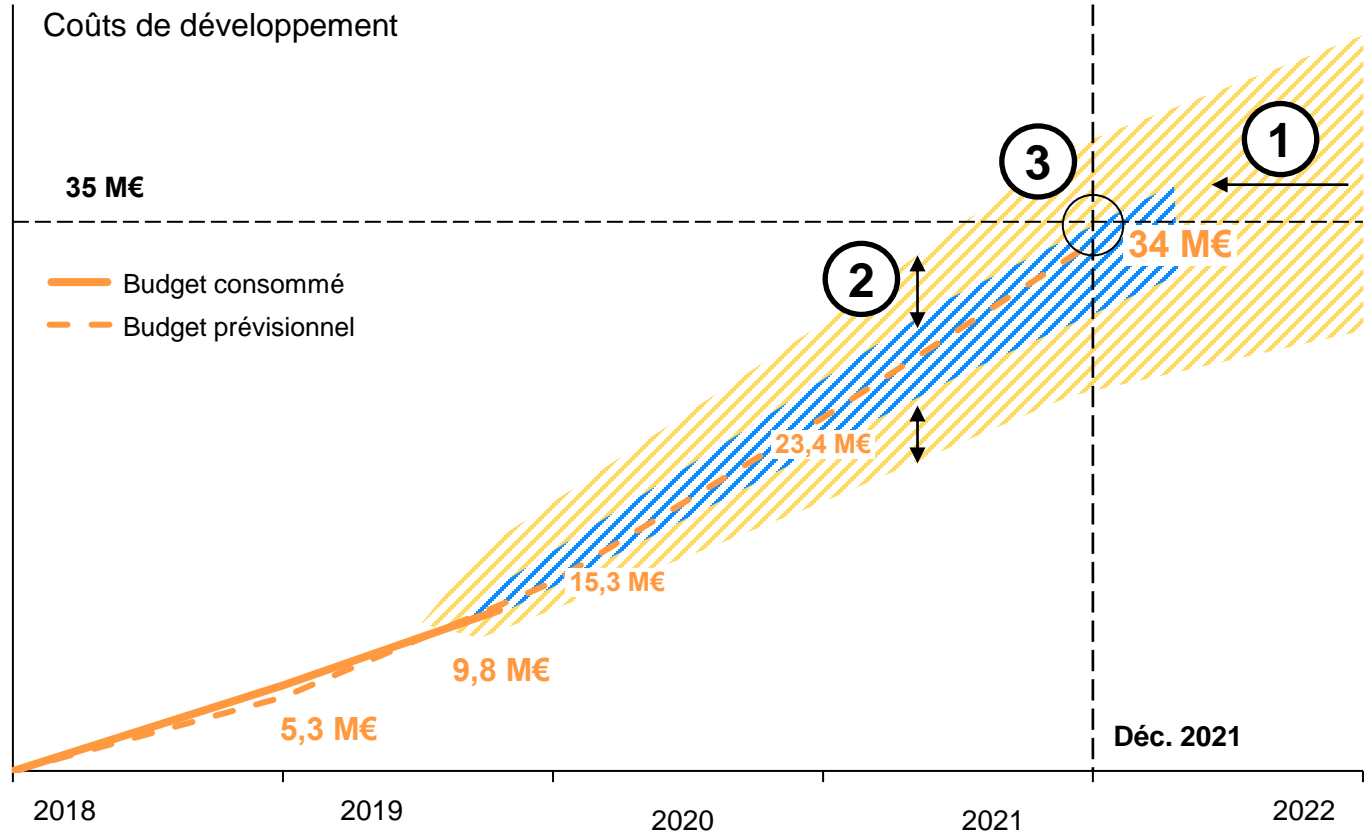
Résultats

1. Identifier des **approvisionnement critiques** à sécuriser
2. Adapter le **planning** (ressource/jalons)
3. Analyser des **compromis** coût/planning/spécification (logique NPV, encore !)



L'intervention de IAC a permis de sécuriser le budget prévisionnel et la date de livraison du projet

Durée du projet :
4 mois

Consommation du budget



Résultats

-  Incertitude initiale (basé sur l'historique des projets)
-  Incertitude après l'intervention d'IAC
- ① Réduction de l'incertitude sur le planning de ~8 mois
- ② Meilleure transparence sur les coûts des activités du projet
- ③ Adaptation des caractéristiques du produit au budget prévu

Synthèse et discussion ouverte

Levier 1

Consolider le planning de développement en logique client-fournisseur avec des méthodes de chiffrage homogènes

Levier 2

Identifier les risques principaux avec impact technique, économique et planning

Levier 3

Savoir arbitrer les spécifications à développer vs coût et délai dans une logique d'analyse de la valeur et de NPV

Levier 4

Déployer des outils efficaces de gestion de projet : pilotage des activités, du planning et des budgets

**Spécial
COVID**

Evaluer l'impact COVID sur les activités et les fournisseurs critiques



Q & A

INNOVATE. ACCELERATE. CHALLENGE.



Paris - Lyon - Düsseldorf – Chicago - Singapore