

LE DESIGN POUR LES ENTREPRISES

01**INTRODUIRE LE DESIGN EN ENTREPRISE**

Quelles portes d'entrée pour le design ?

12

Quel est l'apport du design ?

14

L'expérience du design

15

02**ÉLABORER UN PRODUIT EN INTÉGRANT LE DESIGN**

Intégrer le design à chaque étape de développement du produit

18

Mobiliser les ressources au service du design produit

20

03**INVESTIR DANS LE DESIGN**

Le développement de la valeur dans un projet design

21

Stratégies et risques pour un projet design

22

Chiffrer et calculer le retour sur investissement d'un projet design

23

04**MANAGER UN PROJET DE DESIGN**

Maîtriser la mise en place du périmètre d'un projet design

26

Comment mobiliser toutes les ressources de l'entreprise ?

28

Maîtriser un outil logiciel simple de gestion de projet

29

Organiser et planifier l'ensemble des tâches

30

Choisir un(e) chef de projet

31

QUELLES PORTES D'ENTRÉE POUR LE DESIGN ?

Développer un produit nouveau :
"oui, mais avec quel processus ?"

Comment vient le design ?

Le **design** part d'une idée de produit ou de l'observation des produits concurrents et des usages par les utilisateurs. Il est motivé par la recherche d'un meilleur produit ou par la recherche d'un créneau inoccupé. L'idée peut être liée à la mise en œuvre d'un procédé technique ou d'une nouvelle manière de concevoir une nouvelle offre de produit auprès de la clientèle.

Le design est aussi lié à :

- une réflexion sur une gamme de produits en recherche de cohérence,
- l'affirmation d'une marque et la création d'une identité,
- la rationalisation d'une fabrication par baisse du coût de revient liée à la reconception ou grâce à la standardisation des composants du produit.

Le design pénètre la PME par la technologie (bureau d'études) ou par le marché (service commercial).

Penser un nouveau produit sous l'angle du design peut provenir d'un choix stratégique de la direction générale, de l'arrivée d'un nouveau procédé de fabrication, d'une demande de la clientèle ou du réseau de distribution de l'entreprise...

De quoi parle le design ?

Le recours au design peut concerner la création d'un nouveau produit mais aussi, très souvent, l'amélioration d'un produit existant.

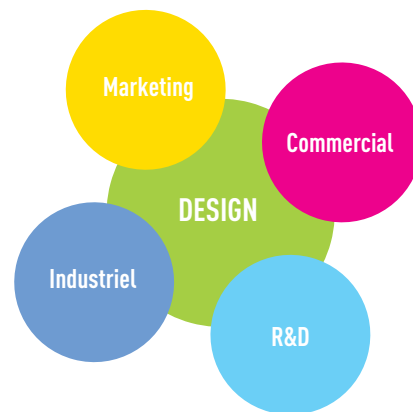
La demande de design peut porter aussi bien sur l'esthétique que sur une méthodologie de conception : définir un meilleur produit ou mieux le concevoir.

Trois dimensions : technologique, économique et commerciale doivent être abordées simultanément dans une démarche de **design global** et non plus successivement, ce qui diminue les temps de réaction et correspond au besoin de raccourcissement des cycles de conception/fabrication/renouvellement des produits.

Quelle place donner au design ?

"Le design est partout, donc nulle part"*

La fonction design est au carrefour et au cœur des quatre fonctions de l'entreprise : c'est le "carré dynamique du design" dont la fonction est de créer de la valeur par l'innovation.



✓ * Pour en savoir plus : "Le Designer, de la conception à la mise en place du projet" par Jean-Jacques Urvoy/Sophie Sanchez, Eyrolles Editions d'Organisation 2009

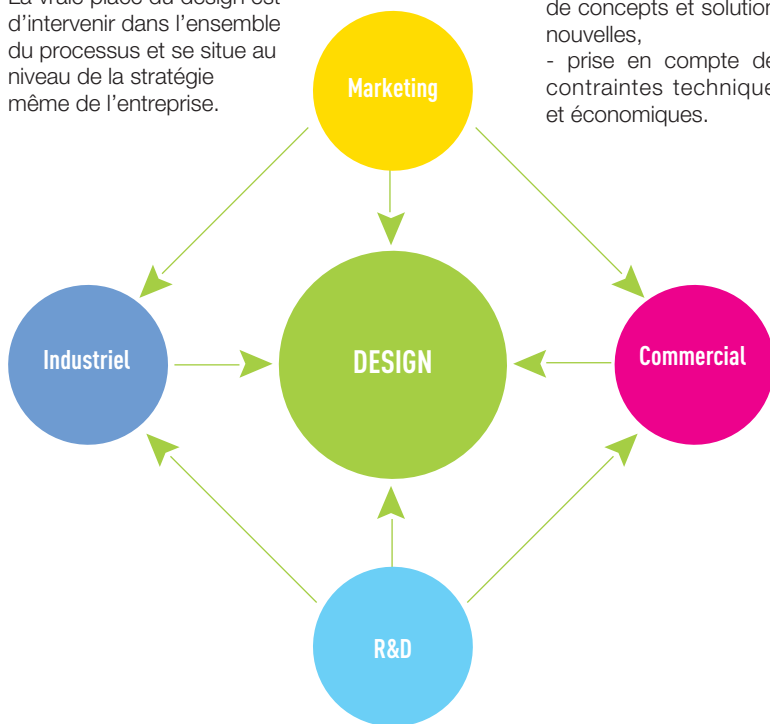
📖 Voir Glossaire p.152

Dans ce processus, où se niche le design ?

Suivant la nature des projets et la volonté des équipes dirigeantes, le design intervient à des niveaux très différents :

- ▶ le passage de l'idée à l'objectif,
- ▶ la définition des objectifs,
- ▶ l'analyse de l'existant, les contraintes et l'environnement du projet,
- ▶ une vision d'ensemble et une supervision de la démarche,
- ▶ une intervention liée aux tâches de créativité.

La vraie place du design est d'intervenir dans l'ensemble du processus et se situe au niveau de la stratégie même de l'entreprise.



Quelle différence faire entre le design et le designer ?

Le design est une méthode d'approche globale. Le designer, suivant le rôle qui lui est confié et son champ de compétence peut :

- ▶ porter cette approche globale couvrant l'ensemble du processus et prendre dans ce cas le rôle de chef de projet,
- ▶ intervenir au niveau de certaines tâches dans les domaines suivants :
 - définition de la qualité perçue par l'utilisateur,
 - créativité et recherche de concepts et solutions nouvelles,
 - prise en compte des contraintes techniques et économiques.

Quand faire intervenir le designer, et lequel ?

L'intervention du designer le plus possible en amont du projet garantit la cohérence de l'ensemble du processus. Pour ce faire, il est nécessaire que le chef de projet ait la capacité de faire intervenir le designer dans le processus.

Il est indispensable de bien identifier les champs de compétences du designer à travers ses expériences antérieures : produit, environnement, graphisme, communication, secteurs industriels, etc.

Qui peut aider l'entreprise pour cet accès au design ?

Pour :

- ▶ s'initier à l'intégration du design, développer la compétence en interne de chef de projet,
- ▶ faire intervenir un designer externe dans le processus de développement,
- ▶ intégrer un designer dans ses équipes,

l'entreprise peut se rapprocher des structures régionales d'assistance au design comme INNOVALIS Aquitaine : www.innovalis-aquitaine.org

Voir 

Choisir un(e) chef de projet

31

Voir 


Faire appel au design et au designer

84

QUEL EST L'APPORT DU DESIGN ?


Face à la concurrence qui amène un risque de perte de marché, il faut réagir, mais comment ?

Le premier réflexe est de réduire les marges. Mais une meilleure solution peut se trouver dans la reconception de la gamme de produits. Le design permet de se démarquer des concurrents par une nouvelle gamme mieux positionnée, mieux adaptée aux usages et intégrant les tendances du moment. Quand il n'est plus possible de maintenir sa position sur le marché, il faut envisager de se diversifier en recherchant de nouveaux marchés.

Le Design permet de trouver le **positionnement**  le mieux adapté aux différents marchés possibles au regard des savoir-faire de l'entreprise et de sa connaissance des différents circuits de distribution et des outils de promotion qui leurs sont associés.

Innover c'est bien, mais comment m'y prendre ?

La plupart du temps il ne s'agit pas d'inventer de nouvelles solutions techniques auxquelles personne n'avait encore pensé.

L'**innovation**  est souvent liée à une nouvelle approche du produit et de sa valeur perçue par le client acheteur et/ou utilisateur.

Parce qu'il permet de raisonner sur les fonctions du produit avant d'imaginer quelles solutions adopter pour les remplir, le design est le moteur de la démarche d'innovation, indispensable pour se différencier par rapport à la concurrence.


L'innovation nécessite d'être intégrée dans une démarche globale intégrant les dimensions économiques, commerciales et techniques. Le design permet de construire cette cohérence jusqu'à la mise sur le marché du produit.

Comment sortir des habitudes de conception et explorer des voies différentes et originales ?

L'expérience acquise avec le temps donne des compétences mais constitue un frein à l'intégration de l'innovation. Pour éviter cette situation, il faut apporter un œil neuf dans les équipes pas seulement en termes d'informations extérieures mais de méthodes nouvelles. Le Design apporte cette ouverture en abordant la conception sous d'autres angles ouvrant sur des solutions nouvelles et porteuses de succès.

Cet "œil neuf" extérieur peut être apporté par une PME par une intervention en amont d'un consultant en design ou, directement, par l'appel à une agence de design.

Les savoir-faire techniques, en particulier en production, sont-ils une contrainte pour l'évolution des produits ?

Si l'entreprise se définit par un **couple matériau-procédé**  de transformation, le recours au design peut s'exprimer selon trois niveaux de demande :

- ▶ donner au design une limitation impérative de choix de matériau et de procédé dans le cahier des charges pour le développement de produits nouveaux, au risque de ne pas pouvoir explorer certaines pistes de solutions prometteuses,
- ▶ demander au design d'intégrer de nouveaux savoir-faire ; dans ce cas l'ouverture du couple matériaux / procédés est souhaitée à condition de prendre en compte les coûts des investissements associés,
- ▶ laisser au design toute latitude par la dimension technique du produit (matériaux et procédés de fabrication), ce qui nécessitera l'intégration de sous-traitants qui peuvent d'ailleurs, s'ils sont impliqués très tôt dans la phase de conception, devenir partenaires du projet.


Voir 

Rechercher des solutions innovantes

96

✓ Voici quelques associations actives dans ce domaine :

Designfrance, 4 Design, INDP, SEM Pays de Loire, ARDI-centre de Design Rhône Alpes, OSEO, Chambre de Commerce et d'Industrie, Centres Techniques

 Voir Glossaire p.152, 154 et 155

L'EXPÉRIENCE DU DESIGN ?

À chaque fois que l'entreprise conçoit, développe, distribue et communique sur son produit ou le fait évoluer, elle "fait du design", même de façon inconsciente.

Quel cadre d'expérience pour le design ?

Designer un produit, c'est l'imaginer dans toutes ses dimensions : fonctionnelle, esthétique mais aussi comme service pour le client et source de revenus pour l'entreprise. C'est pourquoi la démarche design mobilise l'ensemble des ressources et services, de la fonction technique à la fonction commerciale, de la communication aux finances...

Designer un produit, c'est définir à l'avance ses performances selon différents points de vue :

- le futur client : quelles fonctions, quels usages, quelle valeur ?
- la technologie : quels savoir-faire, quelles capacités techniques pour l'entreprise ?
- les composants : quels matériaux, quels impacts environnementaux ?
le marché : quels produits concurrents, quels avantages, quelles marges ?
- la culture et l'esthétique : quelle image, quelle différenciation, quelle estime ?
etc.

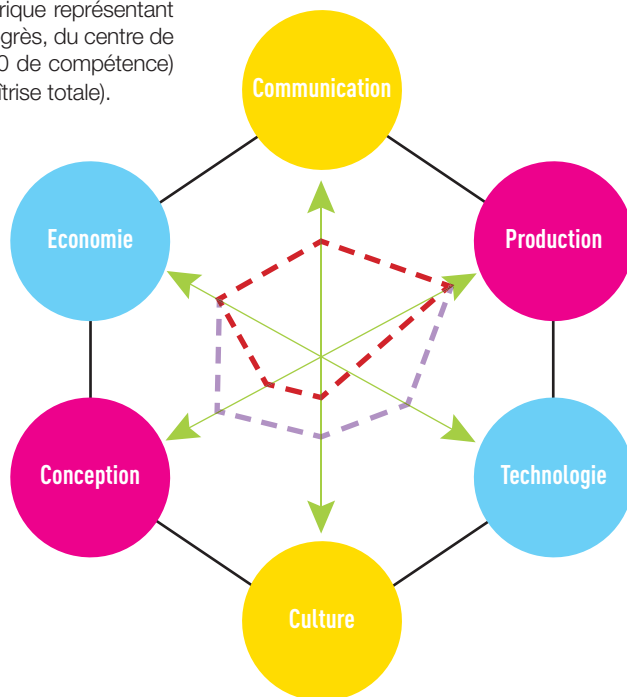
Comment exploiter l'expérience du design ?

Toute entreprise, en concevant de nouveaux produits, acquiert de l'expérience qu'elle peut capitaliser pour développer ses capacités à concevoir, gérer la valeur et les marges, accroître son emprise sur le marché, améliorer son processus de production, faire un saut technologique ou anticiper sur des évolutions de l'environnement.

Cela signifie que toute entreprise peut décrire son profil radar sous forme d'un hexagone, chacun des sommets de la figure géométrique représentant une direction de progrès, du centre de l'hexagone (niveau 0 de compétence) vers le sommet (maîtrise totale).

L'hexagone de progrès

Le profil radar rouge est celui d'une entreprise maîtrisant bien sa production et son réseau de distribution ainsi que ses coûts de fabrication. Elle innove en adoptant une nouvelle technologie et en développant ses capacités de conception, elle met au point un nouveau produit ayant su s'adapter aux tendances. Son nouveau profil radar mauve a bénéficié de son expérience du design.



INTÉGRER LE DESIGN À CHAQUE ÉTAPE DE DÉVELOPPEMENT DU PRODUIT

Le design apporte de la valeur à chaque étape de développement du produit

Pour accompagner l'innovation, il est plus efficace de faire intervenir le **designer** en amont de la démarche. En instaurant un dialogue au plus tôt entre marketing, commerce, technique et design, le designer peut donner au produit ses facteurs clés de réussite : identité, ergonomie, performance, prix, qualité perçue. Si le designer n'intervient qu'en cours de développement, il répondra à une architecture produit déjà figée ou un cahier des charges déjà défini. Dans ce cas, il lui sera très difficile de remettre en cause les données d'entrée pour revenir en phase de faisabilité, et il se limitera à apporter des réponses en termes d'habillage ou de carénage, en intervenant strictement sur l'aspect formel du produit.

Le schéma met en parallèle le développement du produit et les apports du design à chaque étape.

Ce processus est souvent plus itératif que chronologique et la force de la démarche design est de pouvoir anticiper certaines caractéristiques en amont, par exemple les éléments de marketing, communication, commercialisation qui peuvent être pré-définis et influencer sur la mise au point finale du produit.

Voir

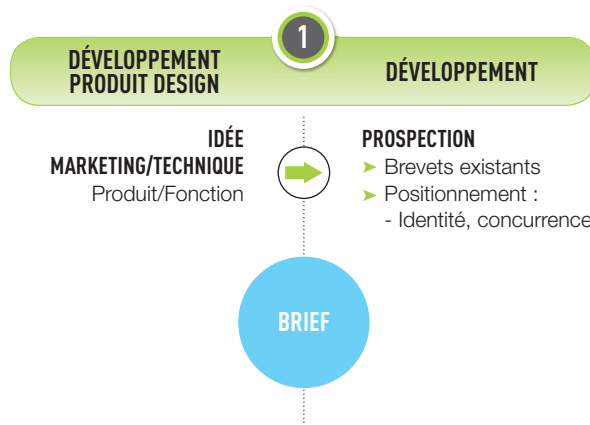
Faire appel au design et au designer 84

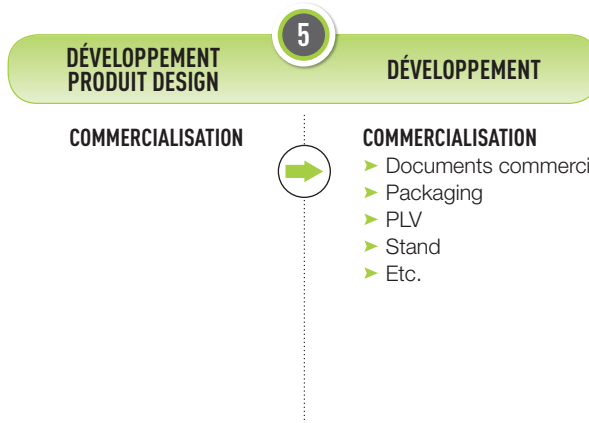
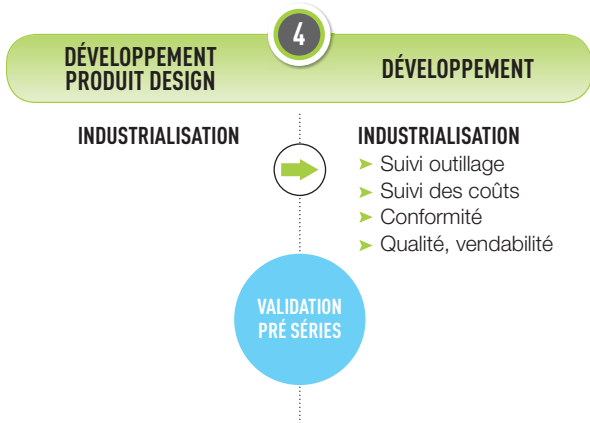
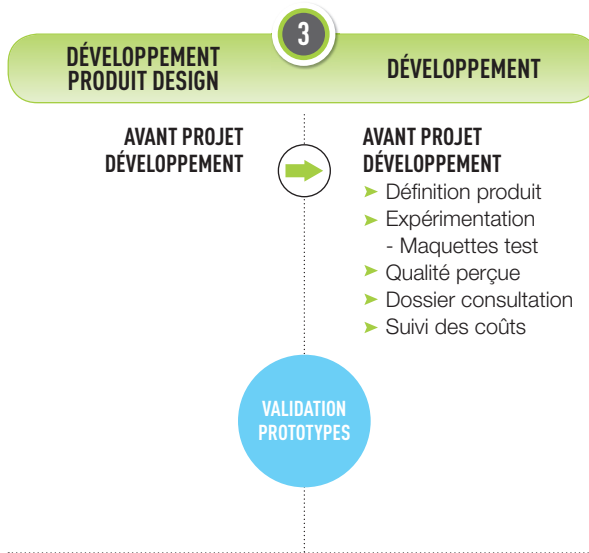
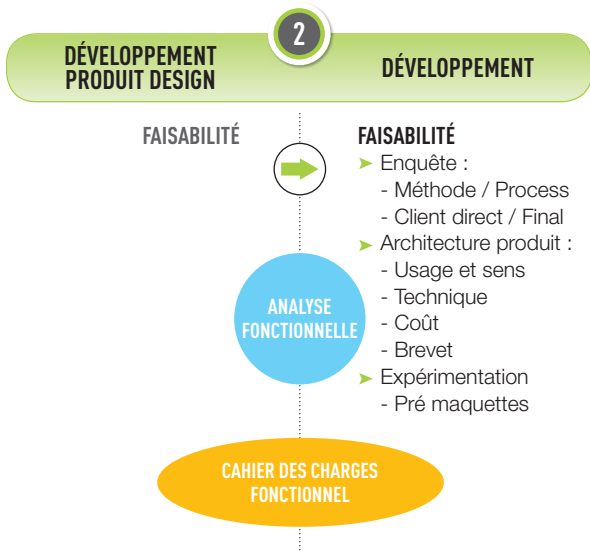
Voir

Rechercher des solutions innovantes 96

Voir

Développer une démarche d'innovation pour le design industriel 100





02 ÉLABORER UN PRODUIT INTÉGRANT LE DESIGN

MOBILISER LES RESSOURCES AU SERVICE DU DESIGN PRODUIT

L'existence d'un groupe-projet réunissant l'ensemble des fonctions de l'entreprise et validant les choix permet de répondre à des exigences parfois contradictoires :

- industrialisation
- commercialisation
- rentabilité
- fonctionnalités
- etc.

L'intervention en design, pilotée par un cabinet externe ou un chef de projet interne, garantit la cohérence des solutions proposées au service du renforcement de la valeur du produit.

Voir 

Elaborer un produit intégrant le design **18**

Voir 

Manager un projet de design **26**

Voir 

Faire appel au design et au designer **84**

1			
ÉTAPES	LIVRABLES	RESSOURCES INTERNES	RESSOURCES EXTERNES
IDÉE MARKETING/TECHNIQUE	IDENTITÉ DU PRODUIT	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bureau d'étude marketing ➤ Qualité 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conseil marketing ➤ Agence tendances et design ➤ Conseil stratégique
2			
ÉTAPES	LIVRABLES	RESSOURCES INTERNES	RESSOURCES EXTERNES
FAISABILITÉ	SYNTHÈSE SUR SOUS-ENSEMBLES BREVETABLES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bureau d'étude marketing ➤ Bureau d'étude ➤ Qualité production 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Matériaux ➤ Coloristes ➤ Ergonomes ➤ Eco-concepteurs ➤ Propriété Intellectuelle ➤ Laboratoires d'essais
3			
ÉTAPES	LIVRABLES	RESSOURCES INTERNES	RESSOURCES EXTERNES
AVANT-PROJET DÉVELOPPEMENT	SYNTHÈSE EXPÉRIMENTATION SYNTHÈSE DES CONSULTATIONS MAQUETTES FINALISÉES ÉCHANTILLONS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bureau d'étude ➤ Méthodes Qualité ➤ Marketing ➤ Production 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prototypage ➤ Conseil marketing ➤ Tests d'acceptabilité
4			
ÉTAPES	LIVRABLES	RESSOURCES INTERNES	RESSOURCES EXTERNES
INDUSTRIALISATION	CONFORMITÉ AUX CAHIERS DES CHARGES TESTS D'ACCEPTATION SUR MARCHÉ DOSSIERS TECHNIQUES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bureau d'étude ➤ Méthodes qualité ➤ Production 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bureau d'études pour écriture des cahiers des charges
5			
ÉTAPES	LIVRABLES	RESSOURCES INTERNES	RESSOURCES EXTERNES
COMMERCIALISATION	PROTOTYPES SUPPORTS DE COMMERCIALISATION (pTv, packaging, communication publicitaire, etc.) TEST DE PRÉ-COMMERCIALISATION	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Direction générale ➤ Marketing ➤ Commercial ➤ Communication 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conseil en communication et web-conseil ➤ Conseil en marketing et lancement de produit

LE DÉVELOPPEMENT DE LA VALEUR DANS UN PROJET DESIGN

Design et projet design

Tous les produits qui sont fabriqués et commercialisés par une entreprise ont été dessinés.

Par des techniciens du bureau d'études, des ingénieurs ? Par habitude et prolongement d'une tradition ou selon une orientation volontariste ?

Ont-il pour autant fait l'objet d'une démarche formelle de design ?

Une telle démarche engage toute l'entreprise dans la conception de ses produits mais aussi sa marque, sa communication, ses espaces de vente ou d'exposition.

On peut alors parler pour l'entreprise d'un **projet design** qui engage ses ressources humaines et économiques à partir des orientations stratégiques décidées par les dirigeants et applicables par chacun.

Le projet design, créateur de valeurs

Le design est un bon moyen d'orienter, de façon convergente, les énergies internes, en particulier celles des commerciaux, des techniciens et des gestionnaires autour du "projet design".

Il est aussi un bon moyen de développer un savoir-faire particulier : l'appel efficace à des contributions externes, en particulier celles des consultants en design, des designers, des experts.

Investir dans un projet design, c'est développer trois sources de valeur :

- l'identité de l'entreprise ou le faire-valoir de ses avantages concurrentiels et de sa spécificité,
- l'efficacité de la méthode de conception et de création de produits nouveaux ou le savoir-faire en gestion de projet,
- la productivité ou le savoir-faire en matière de recherche de fonctionnalités et d'économies.

Pas de projet design sans stratégie de valeur

Valeurs et stratégie de l'entreprise servent de cadre et de repères pour l'investissement en design.

Pour cela, et pour en garantir l'efficacité, elles doivent être explicitées et s'appuyer sur une réflexion en amont.

Pas de vrais et fructueux apports du design dans une action au coup par coup : c'est la responsabilité du chef d'entreprise, des responsables recherche & développement et marketing de mener cette réflexion préalable sur la stratégie qui décide du positionnement de l'entreprise et de ses produits sur le marché.

Voir 

Développer l'offre produit à partir des valeurs de l'entreprise

50

STRATÉGIES ET RISQUES POUR UN PROJET DESIGN

Puisque investir dans la maîtrise d'une démarche projet n'a de sens que si celle-ci est intégrée dans la stratégie de l'entreprise, il s'agit de mesurer, les risques et les enjeux de chaque type de stratégie envisageable pour la conception des produits.

Ces risques seront intégrés sous forme de prévisions pessimistes ou optimistes dans le modèle économique du **projet design** .

Voici 4 stratégies passées à la loupe :

Stratégie d'amélioration

- Pas de remise en cause fondamentale de la structure du produit, mais recherche de plus de valeur d'usage (service rendu au client par le produit) et de valeur d'estime (valeur affective attribuée au produit par le client).
- Un produit plus attirant et plus intéressant : "plus de fonctionnalité, une meilleure qualité à un prix compétitif".

Une stratégie à faible risque, seule incertitude, la valeur d'estime attribuée par le client.

Stratégie de renforcement

- Réorganisation des gammes de produit en gagnant en homogénéité et en s'adaptant au plus près des segments de clientèle.
- A partir des produits existants, "être plus facilement identifié et démarqué" des produits concurrents.

Une stratégie à risque moyen mais nécessitant un travail important de "définition des caractères identitaires, voire de re-conception" des fonctionnalités des produits.

Stratégie d'adaptation

- Evolution des produits pour mieux coller aux besoins des consommateurs en réagissant à la pression de l'évolution des modes de vie et des pouvoirs d'achat.
- "Monter ou descendre en gamme", personnaliser, "créer des séries modulables" selon des tendances.

Une stratégie qui présente un double risque pour l'entreprise : être déstabilisée par des adaptations trop fréquentes ou par une trop grande dispersion des produits.

Stratégie d'innovation

- Remise en cause des concepts-produits en recherchant de nouvelles conceptions pour leurs structures et leurs fonctions.
- "Créer de nouveaux services" ou "reconcevoir la manière de rendre le même service".

Une stratégie à risques mais qui peut apporter une avance concurrentielle à l'entreprise si elle s'appuie sur de réelles compétences internes ou externes en design et conception.

Voir 

Formaliser le cahier des charges du produit

90

Voir 

Rechercher des solutions innovantes

96

CHIFFRER ET CALCULER LE RETOUR SUR INVESTISSEMENT D'UN PROJET DESIGN

Estimer les dépenses liées au projet

Tout projet de développement d'un produit implique d'engager des investissements comprenant du temps passé en interne et des achats de fournitures, d'équipements ou de services extérieurs.

Avant de lancer le projet, il est important de dresser la liste complète de tous les domaines et postes concernés. Il s'agit d'estimer les dépenses à réaliser et de les dimensionner pour que le montant global de l'investissement puisse être rentabilisé sur l'espérance de marge résultant de la mise sur le marché du produit. La trésorerie de l'entreprise doit pouvoir assurer le financement des différentes étapes, sur la durée du développement du produit.

Suivant les types de projets ou de produits la part de chaque poste peut varier de manière importante comme dans trois situations-type illustrées dans le tableau ci-dessous :

- **Cas n°1** : renouvellement de gamme
- **Cas n°2** : distribution sur un nouveau marché
- **Cas n°3** : développement d'une nouvelle technologie et applicables par chacun.

Postes clés	Part des postes en % du budget d'investissement du projet		
	Cas n°1	Cas n°2	Cas n°3
Marketing / Etude de marché	19	25	14
Création / Usage, tendance	25	13	11
Innovation	8	3	11
Recherche et développement			11
Recherche de concept-solution	5	8	8
Conception	15	14	8
Maquette / Prototype	8	5	8
Industrialisation / Sous traitance	3	3	8
Packaging / Documentation	3	3	8
Mise sur le marché	3	5	5
Management du projet : maîtrise de la cohérence du produit, des coûts et délais	Durée du projet 6 mois/1 an	Durée du projet 1 à 2 ans	Durée du projet 2 ans et +

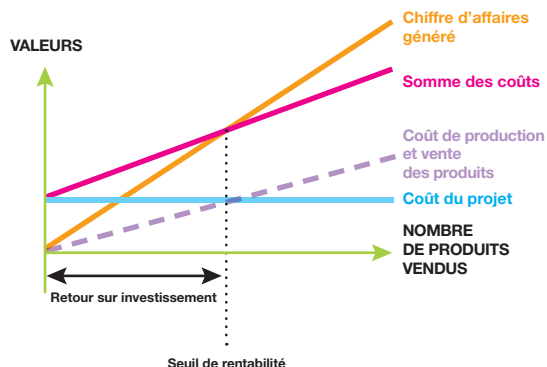
Estimer le temps de retour sur investissement

Le retour sur investissement se calcule en fonction de l'espérance du nombre de produits vendus.

Le seuil de rentabilité exprime le nombre de produits qu'il faut vendre pour rembourser l'investissement.

Le prix unitaire de vente du produit est une variable déterminante que le design peut contribuer à maximiser. Les retombées de l'intervention du design vont bien au-delà du calcul direct : des innovations peuvent être transférées sur d'autres produits.

La re-conception d'un produit amène souvent des baisses de coûts de production par rapport aux standards habituels, qu'il faut aussi prendre en compte et qui peuvent raccourcir le délai de retour sur investissement.



Le design fait partie intégrante du budget global du projet de développement du produit, dans chaque domaine et poste concernés.

Voir

Maîtriser la mise en place du périmètre d'un projet Design

26

MAÎTRISER LA MISE EN PLACE DU PERIMETRE D'UN PROJET DESIGN

Un projet Design pour être maîtrisé doit être managé par un **chef de projet Design** ☑.

Le Management du Périmètre du Projet Design est un des sujets qui demande le plus d'attention durant tout le cycle de vie du projet car toute modification a des incidences sur les coûts et délais.

La définition du périmètre permet de fixer les limites effectives du projet. Dans le cas des projets Design ces limites portent sur le champ d'exploration :

- stratégie,
- marché,
- matériaux et technologie,
- partenaires

Le budget du projet comprend les coûts de fonctionnement interne, des prestations extérieures et des investissements.

Les délais sont à la fois conditionnés par les échéances (salons, lancement commercial, concurrence, etc.) et la charge de travail associée au projet Design.

Les besoins peuvent s'exprimer à plusieurs niveaux : marketing, design et technique. Il se traduisent sous la forme d'un **cahier des charges** ☑.

Le périmètre du projet Design, une fois défini, doit être validé par l'ensemble des parties prenantes.

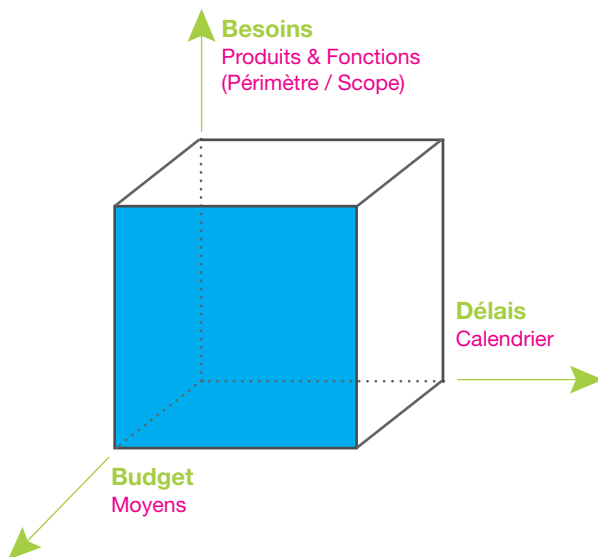
Les phases du projet Design

La définition préalable de l'ensemble de ces phases permet de tester la faisabilité du projet Design ainsi que les risques associés.

Le processus d'élaboration du projet Design comporte plusieurs étapes :

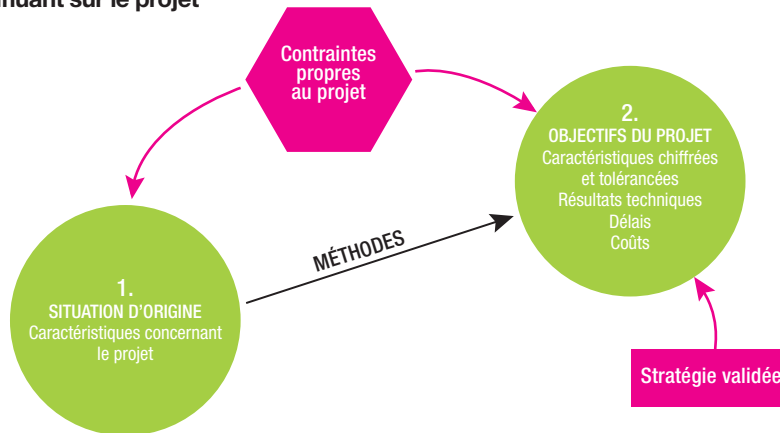
- le passage de l'idée au projet : nécessite une période de maturation, de vérification et de validation.
- la définition des objectifs du projet ou cahier des charges : document de référence du projet, son évolution au cours du projet doit faire l'objet de validations rigoureuses. Il est important de définir clairement les limites du champ d'exploration.
- l'analyse de l'existant : le contexte du projet conditionne la méthode, il faut le définir précisément pour éviter la mise en place de tâches inadaptées.
- l'identification des contraintes propres au contexte : l'expression de ces contraintes permet d'éviter des erreurs de méthode dans le déroulement du projet,
- le choix de la méthode de mise en œuvre du projet.

La vigilance sur les évolutions de l'environnement extérieur du projet permet de déclencher des adaptations pertinentes.

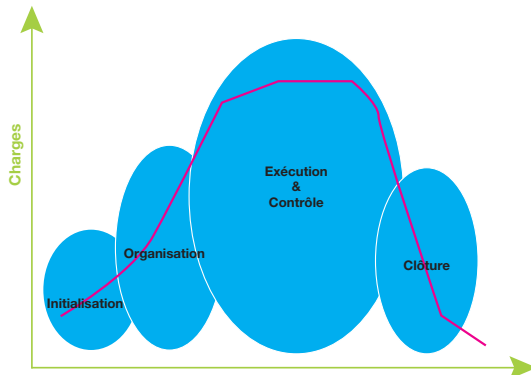


☑ Voir Glossaire p.151 et 152

Paramètres influant sur le projet



Engagement des Ressources dans le Temps



01 Initialisation du Projet

- Identification du besoin
- Réalisation de l'étude de faisabilité
- Développement de la description du produit ou du service
- Identification des responsabilités du management
- Réalisation d'une charte du projet / lettre d'engagement
- Sélection des principaux responsables du projet

02 Organisation du Projet

- Définition du périmètre
- Organisation du périmètre
- Définition des activités
- Séquencement des activités
- Qualifications nécessaires
- Estimation de la durée des activités
- Estimation des coûts

- Développement du planning
- Plan de communication
- Plan qualité
- Plan d'organisation de projet
- Plan de gestion des risques
- Plan d'approvisionnement
- Développement du plan projet

03 Exécution du Projet

- Exécution du Plan Project
- Gestion du périmètre (livrables)
- Assurance Qualité
- Développement de l'équipe
- Gestion des sous-traitants
- Gestion du contrat

04 Contrôle du Projet

- Contrôle d'ensemble des changements
- Périmètre
- Calendrier
- Coûts
- Qualité
- Rapports d'avancement
- Contrôle des risques

05 Clôture du Projet

- Réception définitive
- Clôture du Contrat
- Clôture administrative

COMMENT MOBILISER TOUTES LES RESSOURCES DE L'ENTREPRISE ?

La réussite d'un projet de design-produit repose sur la capacité de l'entreprise à s'engager sur des axes de progrès en mobilisant l'ensemble de ses compétences et des ressources.

Trois axes, trois lignes d'action, trois enjeux

1 • L'axe conception/production

Cette ligne permet de franchir les étapes qui vont permettre de passer de l'idée au process. Mener à bien un projet, c'est faire le lien entre l'idée et sa faisabilité, parfois rechercher des solutions techniques qui permettront de la mettre en oeuvre, souvent soumettre les idées à la satisfaction des exigences de la production. Toute entreprise est partagée entre la reproduction (faire comme avant) ou l'innovation (faire autrement).

Enjeux :

Capacité d'innover en interne ou par recours à un apport extérieur ; maîtrise des processus ou recherche de solutions externes...

2 • L'axe culture/consommation

Cette ligne correspond à l'environnement du produit, à ses usages, aux comportements qui entravent, encouragent et orientent la consommation. Elle décrit le passage des usages à la demande.

Tout projet est immergé dans une culture, parfois dominante, parfois dissidente.

L'innovation elle-même a des fondements culturels forts, tout comme les usages d'un produit ou le recours à des services.

Enjeux :

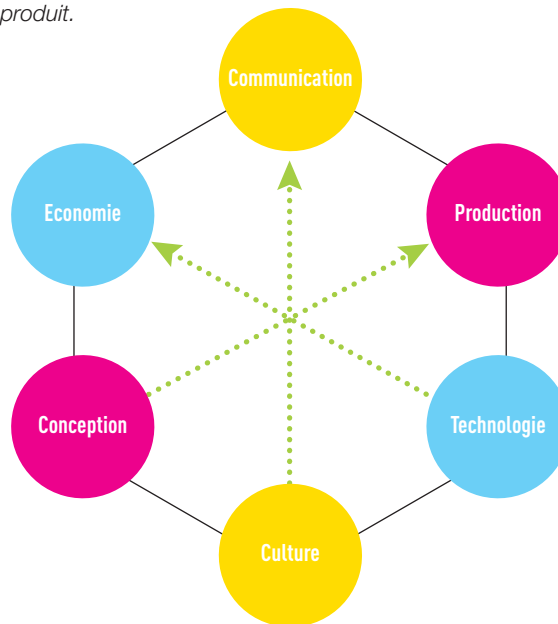
Connaître les conditions de la consommation, de la prévision à l'acte d'achat, comprendre la variabilité des achats en fonction de l'environnement commercial, constater les conditions de consommation et d'emploi, jusqu'au détournement du produit, de sa destruction ou de son recyclage... autant de facteurs qui doivent influencer sur la conception d'un produit.

3 • L'axe technologie/économie

Cette ligne permet d'analyser et de prendre en compte les composantes d'un projet dans le domaine de la maîtrise technologique et de la faisabilité économique pour passer des savoir-faire à la valeur.

Enjeux :

Savoir concevoir, mais aussi savoir fabriquer, ne pas se heurter à des protections industrielles ou acquérir les compétences techniques indispensables ; toujours valider la viabilité économique d'un investissement ou d'une production dans le cadre d'un business plan ; il s'agit bien d'un axe essentiel dans l'évaluation de la qualité d'un projet.



MAÎTRISER UN OUTIL LOGICIEL SIMPLE DE GESTION DE PROJET

Réalisation et suivi du projet

Le **chef de projet**  accompagne la réalisation en facilitant les décisions et en gérant les imprévus.

Pour cela, il met en place un planning, un budget des ressources humaines et financières, et un système de contrôle (reporting des actions).

Des outils existent pour gérer des projets complexes mobilisant de multiples collaborations, sous forme de logiciels comme Microsoft Project®.

On peut aussi utiliser des supports plus simples à maîtriser comme le **diagramme de GANTT** , réalisé sur un Tableur comme Microsoft Excel®.

Cet outil permet de gérer :

- le plan d'action général,
- le planning des tâches actions : pré-requis, dates de début, de fin et état d'avancement des actions, calendrier des jalonnements, enchaînement des actions,
- les fiches action et suivi d'action, les ordres du jour des différentes réunions de jalonnement, de travail, les fiches des comptes rendus des réunions de suivi et autres groupes de travail.

Ce tableur permet d'assurer le suivi du projet en termes de prévision et d'adaptation :

- projection : conséquences futures de l'état actuel,
- décision : respect des engagements,

- re-planification : mise à jour,
- information : communication aux partenaires internes et externes,
- mise en œuvre : actions en cours ou prévues

Ce suivi assure la traçabilité du projet jusqu'à la phase de clôture :

- résultats atteints : produit, coûts, délais

- niveaux de satisfaction en interne et en externe (partenaires, clients, etc.)
- actions correctrices à envisager

Il permet de capitaliser l'expérience et de rendre plus efficace la gestion des futurs projets.

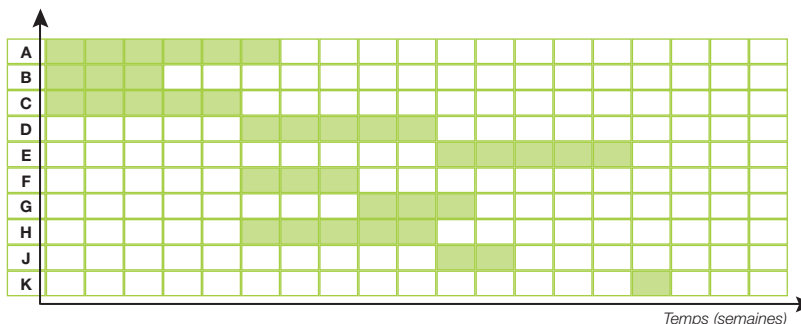
Voir

Maîtriser la mise en place du périmètre d'un projet design **26**

Exemple : création d'un produit nouveau / Tableau des tâches

Tâches	Désignation de la tâche	Tâches antérieures	Durée (semaine)
A	Veille technique et documentaire	-	6
B	Définition des besoins	-	3
C	Analyse des ressources internes	-	5
D	Recherche des compétences complémentaires	C	5
E	Définition du cahier des charges marketing	A D	5
F	Études des investissements	C	3
G	Cahier des charges techniques, recherche de solution	B F	3
H	Information et formation au sein de l'entreprise	C	5
J	Validation des solutions, industrialisation	H	2
K	Réalisation prototype, commercialisation	E G J	1

Diagramme de Gantt



 Voir Glossaire p.151, 154


ORGANISER ET PLANIFIER L'ENSEMBLE DES TÂCHES

Fiches "tâches"

Les tâches représentent les briques élémentaires qui permettent, une fois agencées les unes aux autres de faire aboutir le projet. Chaque tâche correspond à une action à mener. Une fiche déclarative permet de décrire chaque tâche. Elle comprend :

- L'intitulé de la tâche :
Ex. : Etude de la concurrence
Analyse fonctionnelle du produit.
- Le pilote de la tâche :
Le pilote d'une tâche est un membre de l'équipe projet.
Ex. : Consultant X, une personne désignée du service marketing ou commercial.
- Le déroulé de la tâche avec :
 - Le détail des opérations à réaliser
 - Les données d'entrée nécessaires pour exécuter la tâche
 - Les dates de début, les situations des tâches en cours de réalisation et les dates de fin
- Les résultats obtenus en cours ou en fin de réalisation de la tâche.

Chef de projet et pilotes

Le **chef de projet design**  (interne ou externe) définit l'ensemble des besoins d'expertise et de réalisation nécessaires au bon déroulement et à la bonne fin du projet. Il délègue à des «pilotes» la mise en œuvre des tâches, chacun dans son domaine de compétence.

Un organigramme est transmis à l'ensemble des partenaires du projet.

Pilote de tâche

Chaque fiche de tâche, rédigée par le pilote concerné en concertation avec le chef de projet, désigne les responsables opérationnels internes ou externes. Ils sont responsables de la livraison des résultats issus de la réalisation de la tâche.

Exemple : comptes rendus d'essais, résultats de consultations

Suivi du planning

Le planning détaille l'avancement des tâches et des jalons (étapes et moments de prises de décision). Il permet de réaliser des évaluations intermédiaires :

- résultats attendus et obtenus,
- analyse des écarts éventuels,
- suites à donner : changement d'orientation, étude complémentaire, moyens à allouer...

Comptes rendus

La traçabilité de la démarche et la gestion de l'information et de la documentation du projet doit se faire tout au long du projet par les différents acteurs et partenaires du projet.

Les comptes rendus d'avancement ou de jalon sont en général le mode de traçabilité le plus utilisé. Ils mentionnent expressément les réussites, les difficultés, les points de validation, les changements de cap...

Ils intègrent l'analyse des risques et les mesures mises en œuvre pour les minimiser.

Information et communication

Selon l'importance du projet, les comptes rendus suffisent à assurer la bonne visibilité du projet auprès de tous les acteurs concernés. Des actions de communication élargies sont utiles à la mobilisation des partenaires : blogs, lettres de chantier, réunions autour de prototypes, communication externe (communiqués, salons etc.).

Voir 

Maîtriser la mise en place du périmètre d'un projet design **26**

Voir 

Maîtriser un outil logiciel simple de gestion de projet **29**

 Voir Glossaire p.152

CHOISIR UN(E) CHEF DE PROJET

Le “chef de projet” design

La vie de l'entreprise est rythmée par les commandes et la gestion du quotidien avec des échéances en général courtes.

Le projet de développement d'un produit nouveau mobilise l'entreprise sur une perspective à moyen terme, ce qui induit une mobilisation des énergies parallèlement au fonctionnement quotidien, alternant des phases de sous-traitance et des développements intégrés dans l'entreprise.

Le **chef de projet**  doit pouvoir garantir la tenue d'un planning et la gestion d'un budget.

Il répartit un programme de travail incluant des prises de décision et des jalons.

Il doit gérer au mieux les ressources mobilisées pour respecter l'échéance fixée de sortie du produit : mise en fabrication, présentation à un salon, diffusion d'un catalogue ou livraison à un réseau de distribution.

Dans une PME, il est souvent :

Le dirigeant de l'entreprise, avec le risque d'un manque de disponibilité.

Un responsable de service : marketing ou commercial, bureau d'étude, etc.

Un dirigeant de PME peut envisager de confier le rôle de chef de projet à un consultant en design, qui jouera auprès de lui un rôle d'assistance et de pilotage des collaborations internes et externes.

Ce choix peut permettre au dirigeant de libérer de son temps et de bénéficier d'une expertise et d'une capacité de recul propres à lui apporter des éléments objectifs de décision.

Ce consultant peut être :

- un ingénieur conseil,
- un designer,
- un consultant en marketing.

Compétences et tâches du chef de projet

LE CHEF DE PROJET

DOIT

animer
coordonner
gérer
planifier
organiser
communiquer

NE DOIT PAS

tout faire
être spécialiste en tout
être le seul à avoir des idées
être le seul à décider

Il identifie les compétences complémentaires nécessaires.

Il constitue une équipe projet.

Il dialogue avec les différentes compétences.

Il mobilise les énergies.

Il organise le projet en termes de coûts, délais et résultats.

Il apporte les informations pour que sa direction prenne les décisions.

Il rend compte régulièrement et diffuse l'information sur le projet.

Il gère un changement en pensant aux aspects sociaux et culturels.

Il anticipe le travail des autres.

Il doit toujours se poser la question : “Comment aider les autres à m'aider ?”

Voir 

Elaborer un produit intégrant le design **18**

Voir 

Faire appel au design et au designer **84**