

## Questions / réponses sur le pilotage du produit.

### *A propos de la gestion du projet*

#### **Combien coûte un retard dans la livraison d'un projet ?**

##### **Des pénalités**

Il n'est pas rare que les pénalités de retard se montent à 5% à 10% du montant du poste en retard, au delà de 7 ou 14 jours. Pour un projet de 100 k€, le choix est simple : payer de 5 à 10 k€ au client, et / ou consacrer des heures de commercial à négocier et rétablir la relation client. Dans tous les cas, la dépense se chiffre en milliers, voire en dizaines de milliers d'euros qui ponctionnent directement la marge brute.

##### **De la perte de CA, et donc de volume de marge.**

Serons-nous dans la "short-list" pour le prochain projet et si oui, serons-nous encore le "fournisseur préféré" ? La dernière performance est celle que le client retient en priorité ! D'autant plus si l'acheteur change régulièrement, et que les performances antérieures sont oubliées. Regagner du CA pour compenser la perte de marge brute (voir ci-dessus) sera encore plus difficile.

##### **Des salaires et des charges**

Une partie de l'équipe continue à consacrer des efforts à une tâche qui devrait être terminée. 20% du temps d'une équipe de 10 personnes, c'est 1500 à 3000 € par semaine de retard.

#### ***Le fonctionnement en projet est-il efficace ?***

A ressources égales, le fonctionnement en projet permet de gagner de 20% à 50% sur le "time to market", par rapport à un fonctionnement non piloté ("en série"). De plus, il assure une qualité du produit supérieure, grâce aux boucles de contrôle qui sont présentes dès la phase initiale du projet.

#### ***Le fonctionnement en projet est-il intuitif ?***

Absolument pas ! Il s'oppose même au fonctionnement intuitif dans l'entreprise. Le chef de projet doit mettre en œuvre des ressources transversales dont peu, voire aucune ne lui sont hiérarchiquement rattachées, et les membres de l'équipe projet sont constamment ramenés à leurs tâches quotidiennes par leur hiérarchie. Sans soutien, conseil et méthodes, le chef de projet rencontre de grandes difficultés à mobiliser des ressources qui ne lui sont pas dédiées.

#### ***Pourquoi les méthodes de gestion de projet sont-elles insuffisantes ?***

Une abondante littérature est disponible sur la gestion de projet. Qu'elle soit écrite par des spécialistes, ou à l'intérieur même de l'entreprise, elle est souvent très pertinente et constitue une base dont on aurait tort de se priver. Cependant, comme toute boîte à outils, la difficulté réside dans son adaptation à la situation réelle vécue dans l'entreprise.

Seul un état des lieux, établi avec un professionnel expérimenté permet d'évaluer les aspects stratégiques, psychologiques et opérationnels qui déboucheront sur les vrais outils, indicateurs et procédures qui mèneront le projet au succès.

## *A propos du marché et de la structuration du produit*

### ***Peut-on perdre des clients avec un excellent produit ?***

Quelle est la valeur d'usage d'un produit, d'un logiciel ou d'un service qui offre d'excellentes performances, mais ne répond pas à notre besoin ? La réponse est dans ce que nous sommes disposés à payer pour ce produit, soit : zéro !

Le client ne réfléchit pas différemment : si le produit n'est pas fonctionnellement structuré comme il l'attend, ses performances ne sont pas visibles et donc un produit alternatif, moins au point mais mieux structuré remportera le marché. C'est le rôle de la gestion de produit de s'assurer de cette correspondance.

### ***Le marché est-il un handicap ou un levier pour concevoir le produit ?***

La perception des forces de l'entreprise est initialement très différente sur ce point. Là où le marketing ou la force de vente met en évidence des évolutions, opportunités de conquêtes qui proviennent du marché, les détenteurs du savoir-faire technique y voient une menace sur des techniques validées et fiabilisées. Les deux attitudes sont non seulement compréhensibles, mais encore parfaitement défendables, selon les critères choisis.

L'étape nécessaire de structuration du produit est une occasion unique de constituer l'équipe projet autour d'objectifs partagés. C'est alors qu'il est possible de formaliser ces objectifs et de déterminer précisément où sont les leviers et les handicaps, afin de les traiter en phase projet. Ainsi on évaluera précisément les tâches, le temps et les ressources à leur consacrer, en fonction de leur importance pour le client et l'entreprise.

### ***Orienter le produit sur le client est-il un risque pour le système productif ?***

C'est un risque incontestable si le système de production subit la nouvelle définition du produit. Dans ce cas, il est probable que 10 à 20 % d'énergie seront perdus en itérations successives pour adapter le système productif au produit, ou vice-versa. Si au contraire, il est acteur de la structuration du produit, introduit par exemple les AMDEC process au cœur de la conception, cette énergie sera transformée en profit : moins de rebuts, de non-conformités et d'incidents coûteux.

## *A propos de la documentation technique*

### ***Pourquoi les donneurs d'ordre demandent-ils de plus en plus des manuels avec la soumission d'une offre ?***

Demander les manuels dès la soumission permet d'évaluer le savoir-faire du fournisseur sur les critères suivants :

- expérience effective : un produit qui est maîtrisé bénéficie d'une documentation claire, et le retour d'expérience du fabricant y est intégré de manière visible.
- capacité à se mettre à la place de l'utilisateur final du produit.

De plus, pour un OEM, le manuel permet de commencer les études d'intégration du produit avec l'ensemble dans lequel il va s'insérer. Son absence, ou son manque de clarté est donc un frein à l'adoption du produit.

### ***Pourquoi un manuel se doit-il d'être attractif, clair et concis ?***

Nous oublions souvent que le but premier d'un manuel est d'être lu... S'il n'est pas attractif, en raison de sa présentation, de son volume, ou de sa structure, il reste au fond d'un tiroir ! La somme de travail qu'il représente est perdue pour le client, comme pour le fournisseur.

### ***Quelles sont les conséquences de manuels imprécis ?***

Des instructions confuses ou inadaptées à la problématique du client sont perçues comme une non-qualité, et détériorent l'image du produit, et de l'entreprise. C'est exactement l'inverse d'un manuel bien conçu, qui tire vers le haut l'image du produit.

Un manuel imprécis ou inexact peut prêter le flanc à une attaque juridique. En cas d'incident, ou pire, d'accident, le fournisseur peut être rendu responsable d'une mauvaise utilisation de son produit, et devoir intervenir sous garantie, avec les surcoûts correspondants.

### ***Combien coûte une intervention sous garantie ?***

C'est variable, évidemment, selon les produits, mais il faut toujours considérer :

- les composants à remplacer, parfois approvisionnés en urgence, au prix fort ;
- la main d'œuvre pour préparer / monter ces composants ;
- l'expédition des composants, le plus souvent par transport express ;
- les déplacements de spécialistes ou d'experts, avant, pendant et/ou après l'intervention ;
- les coûts directs de gestion de l'incident par l'équipe commerciale et l'équipe qualité ;
- les coûts cachés des autres équipes de l'entreprise, des achats aux expéditions, en passant par les études, qui consacreront une partie de leur temps à l'incident, plutôt qu'à leur tâche principale.

Au total, plusieurs centaines d'Euros, pour un problème mineur, plusieurs milliers ou dizaines de milliers si sa portée est plus importante !

*Un produit bien structuré, arrivant au bon moment, accompagné d'une documentation claire et attractive permet donc des gains importants, qui se chiffrent en k€ !*