



Boîte à outils
Utilisation
des
inventions
relevant du
domaine
public

Outil 1

Charte du projet



Outil 1/ Charte du projet

Nous verrons dans le présent document comment élaborer une charte du projet. La charte du projet sert à lancer officiellement un projet relatif à la mise au point d'un nouveau produit ou service.

Qu'est-ce que la charte du projet?

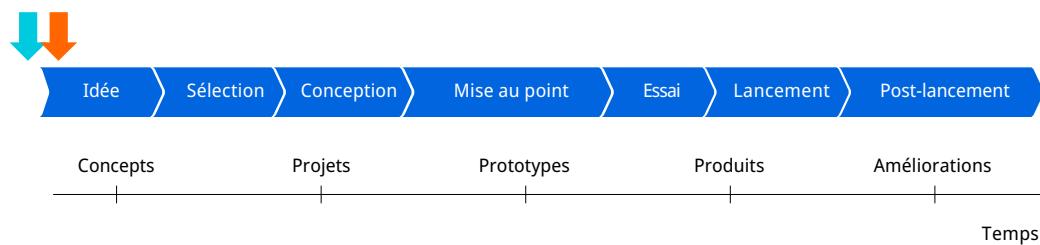
La mise au point d'un nouveau produit ou service est une entreprise risquée. Après tout, le but consiste à mettre au point quelque chose de nouveau, qui n'existe pas sur le marché ou, à tout le moins, qui n'est pas encore proposé par votre entreprise, organisation à but non lucratif ou organisme gouvernemental. Par conséquent, avant de commencer, il est utile de préciser ce que vous voulez faire, pourquoi vous voulez le faire, qui cela intéresse et comment vous allez procéder.

Comme son nom l'indique, la mise au point d'un *nouveau* produit ou service est toujours un voyage dans l'inconnu. Imaginez que vous proposiez une expédition de découverte scientifique. Vos bailleurs de fonds voudront avoir une petite idée de l'orientation que vous allez prendre, de la durée que vous prévoyez pour vos recherches, des expériences que vous envisagez de mener, de ce que vous espérez découvrir; ou, en d'autres termes, des nouveaux produits ou services que vous envisagez de mettre au point. Ils voudront également savoir de quelle équipe et de quels spécialistes supplémentaires vous aurez besoin, ainsi que les autres fournitures et ressources généralement nécessaires pour les longs voyages. Si vous êtes en mesure de fournir des réponses que vos bailleurs de fonds jugent acceptables, ils pourraient accepter votre proposition et autoriser le projet. Voilà ce qu'est une charte du projet : une proposition d'expédition de découverte. Si vous faites mouche – en d'autres termes, si la charte du projet est approuvée –, on attendra de vous que vous fournissiez ce que vous avez proposé.

Dans son ouvrage *The Wide Lens*¹, Ron Adner décrit les trois principaux types de risque que court la mise au point d'un nouveau produit ou service. Le **risque lié à l'exécution** désigne la capacité de votre organisation ou de votre entreprise à effectivement mener à bien la mise au point d'un nouveau produit ou service. Le **risque lié à l'adoption** fait référence à la question de savoir si les segments du marché visés achèteront effectivement le produit ou service et si les utilisateurs finaux visés l'utiliseront. Le **risque lié à la co-innovation** désigne la capacité des fournisseurs et des partenaires à fournir ce dont vous avez besoin dans le cadre de la mise au point de votre nouveau produit ou service et, si nécessaire, à procéder à leur propre mise au point de nouveaux produits ou services afin de développer les consommables ou autres produits ou services essentiels au déploiement effectif de votre produit ou service. La charte du projet couvre ces trois risques.

La charte du projet définit ce qui sera mis au point, pourquoi cela devrait l'être, quel est le public cible et pourquoi ce public l'achètera et l'utilisera. En d'autres termes, la charte du projet peut être un outil de prévention du risque lié à l'adoption. Elle détermine également la mesure qui sera utilisée pour juger si le projet est réussi et pour en définir la portée, la durée et le budget. Elle indique qui sont les membres de l'équipe interne et les contractants, fournisseurs ou partenaires membres de l'équipe. Elle précise qui est responsable du projet et quelle est sa capacité de dépense. Autrement dit, la charte du projet peut être un outil de prévention des risques liés à l'exécution et à la co-innovation. Une fois la charte du projet validée par un responsable habilité pour ce faire, l'équipe peut démarrer le projet relatif à la mise au point d'un nouveau produit. Comme l'illustre la figure 1, la charte du projet est élaborée durant la phase de lancement d'un projet formel de mise au point d'un nouveau produit ou service, au tout début du processus. La première porte donne accès à l'étape Idée et la validation de la charte du projet est essentielle pour franchir cette première porte.

Figure 1 : Étapes et portes. La flèche bleue indique où l'outil "Charte du projet" est utilisé, au tout début du projet relatif à la mise au point d'un nouveau produit ou service et au commencement de l'étape Idée. La flèche orange montre la porte où la charte du projet doit être validée pour passer à l'étape suivante.



La charte du projet présente l'**idée générale du produit ou service** qui doit être étudiée au cours de l'étape Idée, laquelle conduit à un **concept de produit ou de service**. À ce stade, la charte du projet et le plan d'action (voir l'outil 2 "Plan d'action", qui est également élaboré au tout début d'un projet de mise au point d'un nouveau produit ou service) peuvent être révisés et modifiés, si la nécessité s'en fait sentir. À l'issue de cette révision et après que les modifications éventuelles ont été apportées et approuvées, la charte du projet et le plan d'action forment ensemble ce que l'on appelle la charte d'innovation du produit ou service.

Les données contenues dans la charte du projet proviennent de l'expérience et des connaissances de l'équipe chargée du projet relatif à la mise au point du nouveau produit ou service et des déclarations de mission, plans stratégiques et autres documents de l'entité qui mènera à bien le projet. Certaines études de marché supplémentaires peuvent être réalisées par des membres de l'équipe afin de préparer les sections relatives aux segments de clientèle qui seront ciblés et de déterminer pourquoi ces clients achèteront ce produit ou utiliseront ce service. D'autres membres de l'entreprise, organisation ou organisme peuvent être consultés pour élaborer le budget et le calendrier prévisionnels. À ce stade, tout cela n'est encore que préliminaire. Le but est ici d'obtenir le feu vert pour étudier l'idée de manière plus approfondie et détaillée. Si les étapes Idée et Sélection se passent bien, l'autorisation de passer aux étapes Conception et Mise au point, et au reste du processus de mise au point du nouveau produit ou service, peut être demandée.

Comment introduire des données dans l'outil "Charte du projet"?

En ouvrant l'outil, le premier onglet, intitulé "Charte du projet", est une feuille Excel contenant le modèle de charte du projet (voir la figure 2). La quasi-totalité du travail est effectuée dans cet onglet. Une seconde feuille, sous l'onglet "Notes et références", sert aux données supplémentaires dont vous pourriez avoir besoin, aux éléments nécessitant un suivi et aux sources des données provenant d'Internet ou aux méthodes analytiques utilisées. À mesure que vous utilisez cet outil, il pourrait être nécessaire de modifier la taille de certaines cellules afin qu'elles puissent contenir les données que vous souhaitez introduire.

Le modèle de charte du projet couvre les huit éléments importants à connaître avant de commencer à dépenser de l'argent pour un projet de mise au point d'un nouveau produit ou service, à savoir :

- 1) Quel produit ou service est en cours de mise au point?
- 2) Pourquoi est-il mis au point?
- 3) Qui va l'utiliser?
- 4) Quelle sera la mesure utilisée pour déterminer son succès?
- 5) Quelles seront les ressources nécessaires?
- 6) Qui va effectuer ce travail?
- 7) Quel est le calendrier prévu pour l'achèvement du projet?
- 8) Qui dirige la manœuvre, à qui sera-t-il fait rapport et qui donnera le feu vert pour passer à l'étape suivante?

Dans la discussion suivante, gardez à l'esprit qu'il n'existe aucune donnée préremplie dans aucun des outils de la Boîte à outils. Toutes les données sont saisies par l'utilisateur qui a appliqué les principes généraux discutés ici aux circonstances spécifiques de sa proposition de projet de mise au point d'un nouveau produit ou service. Cela étant, les descriptions des outils présentées ici utilisent des données provenant de classeurs Excel complétés tirés d'un exemple relatif aux biocarburants pour montrer à quoi ressemblent les outils une fois les données introduites et comment interpréter les résultats.

Figure 2 : Onglet "Charte du projet" du classeur "Charte du projet" utilisant l'exemple des biocarburants.

Charte du projet	
Produit ou service en cours de mise au point	
Nous mettons au point une mini-usine mobile qui transforme des matières organiques provenant des déchets solides municipaux ou agricoles en biodiesel, en éthanol ou en hydrogène. Le système se sert d'un champignon – ou potentiellement d'autres organismes – pour extraire des huiles précieuses des déchets solides municipaux ou des déchets agricoles. Les composants et sous-systèmes de la mini-raffinerie sont disponibles dans le commerce. Nous prévoyons d'obtenir une licence de Remarkable Biofuels LLC ou d'une entreprise similaire pour le champignon ou tout autre organisme adéquat. À défaut, nous pourrions collaborer avec une université ou un institut de recherche pour mettre au point un organisme exclusif. Plusieurs unités peuvent être connectées entre elles afin de créer un système de plus grande taille. Nous prévoyons de vendre à la fois l'unité de production et l'organisme consommable. Le système sera équipé d'une surveillance et d'un contrôle à distance et inclura des dispositifs de diagnostic embarqués afin de détecter les problèmes émergents ou existants. Nous mettrons au point notre propre suite de capteurs et de logiciels pour l'exploitation, la maintenance préventive et le dépannage.	
Analyse de rentabilité de la mise au point du produit ou service	
Il reste une forte demande de biocarburants dans le secteur du transport à court et moyen terme en raison des préoccupations environnementales et des mesures d'incitation gouvernementales en la matière. L'indépendance énergétique est également un élément à prendre en considération. Outre le soutien du gouvernement en faveur d'une énergie propre, nous pourrions obtenir des fonds publics pour soutenir les opérations de démarrage et les premiers pas du projet. Des normes de qualité des produits existent et sont bien connues. L'hydrogène demeure une option viable, en particulier dans les zones rurales, en tant que carburant de transport propre. Même si l'électricité devient la norme dans le transport, l'hydrogène pourra toujours être utilisé pour alimenter des générateurs produisant une électricité propre. L'approche technique que nous suivons a été utilisée pour la première fois par Remarkable Biofuels LLC aux États-Unis d'Amérique, ce qui rend le risque technique gérable. Il existe d'abondantes sources de flux de déchets et certaines cultures que nous pourrions utiliser peuvent être cultivées sur des terres qui conviennent moins à la production d'aliments ou à d'autres usages économiques intéressants. Nous envisageons deux stratégies de sortie principales pour l'entreprise : faire de l'entreprise de production de biocarburants une entreprise publique, éventuellement par l'intermédiaire d'une spin-out, ou vendre l'activité à une société plus grande. L'entreprise pourrait également choisir de conserver et de développer cette ligne de produits.	

Charte du projet

Segments de clientèle ciblés et pourquoi ils utiliseront le produit ou service	Mesure du succès	
Nous ciblons les exploitations agricoles et les centres de collecte et de traitement des déchets parce que ces segments de clientèle sont susceptibles de disposer de quantités considérables de biomasse et aussi d'acheter du diesel pour leurs véhicules, leurs générateurs et d'autres équipements. Les avantages économiques pour ces segments seront quasiment immédiats, puisqu'aucun transport n'est nécessaire pour livrer la biomasse à la mini-usine. En outre, la production peut être utilisée en interne afin de réduire ou d'éliminer des dépenses, qui peuvent exercer une pression importante sur les flux de trésorerie.	Nous prévoyons une approbation des clients de 95% à un an, avec un délai de rentabilisation de deux ans pour les clients qui supportent des frais de carburant récurrents. À l'issue de cette période, le carburant sera disponible à des prix inférieurs à ceux du marché. Le produit offre un retour sur investissement supérieur à la moyenne de l'industrie pour des petites entreprises et des raffineries, ce qui en fait une option attrayante pour les investisseurs.	
Portée, budget et capacité de dépense	Membres de l'équipe	
Un budget de 2,3 millions de dollars É.-U. a été fixé pour la mise au point de ce nouveau produit. De ce montant, 300 000 dollars É.-U. proviendront des bailleurs de fonds, tandis que le reste sera trouvé auprès de sources gouvernementales et d'investisseurs privés, si nécessaire. L'équipe chargée du projet relatif à la mise au point du nouveau produit sera autorisée à dépenser jusqu'à 20 000 dollars É.-U. sans autorisation supplémentaire pendant les étapes Idée, Sélection et Conception. De nouvelles limites de dépenses seront fixées pour les étapes ultérieures à la fin de l'étape de la conception.	Ayubu (Bu) Zubiran, chef de l'équipe chargée du projet; Sarah Lao, experte en ingénierie et recherche technique; Roberto de la Manago, expert en étude de marché et développement des entreprises; Dieter Mench, expert logistique, et Gwendoline (Gwen) Jones, assistante chargée des finances, du budget et de l'administration. L'équipe pourra contacter Harriet Goldman, consultante en conception; Quincy Algiers, consultant en ingénierie de production; Lupelele Hana, conseiller juridique et en propriété intellectuelle, et David Muro, consultant en formation, en fonction des besoins et dans les limites du budget. Le responsable principal aux fins de l'établissement du rapport et du financement est Komen Saetang.	
Plan préliminaire du projet	Date cible : 28/02/21	Date effective :
Concept de produit ou service	31/05/2021	31/05/2021
Conception du projet	31/10/2021	
Prototype opérationnel pour essai	31/10/2022	
Produit ou service testé et évalué	31/03/2023	
Lancement	30/05/2023	

Présenté par	Bu Zubiran, chef de l'équipe du projet	Approuvé par	Komen Saetang, responsable
Date	21/01/2021	Date	30/01/2021

Avant d'introduire des données dans le modèle, réfléchissez à l'idée maîtresse de votre projet relativement à la mise au point d'un nouveau produit ou service. Cette boîte à outils suit une approche du processus de mise au point dans laquelle le moteur est la satisfaction des besoins des clients et des utilisateurs finaux. En répondant à leurs besoins, vous pouvez leur apporter de la valeur et, de ce fait, lorsqu'ils achètent ou utilisent le nouveau produit, vous créez de la valeur pour votre entreprise, organisation à but non lucratif ou organisme gouvernemental.

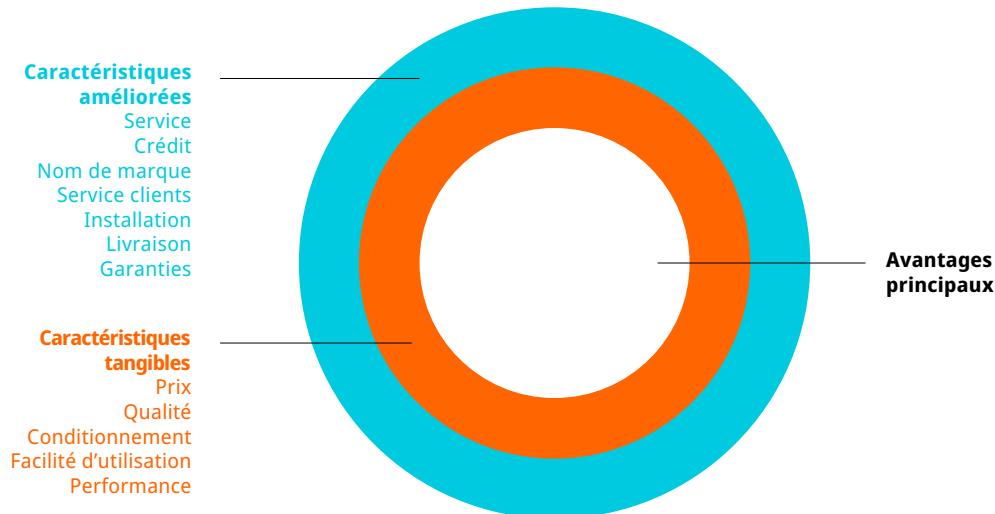
Par conséquent, avant de commencer à introduire des données, réfléchissez à ce que vous espérez apporter aux personnes qui utiliseront le produit ou service que vous souhaitez mettre au point. Comment répondez-vous à leurs besoins? Pensez à votre produit ou service par rapport à l'avantage principal qu'il apportera et aux caractéristiques tangibles et améliorées nécessaires pour offrir cet avantage principal (voir la figure 3).

L'avantage principal est ce qui rend l'utilisation de ce produit ou service intéressante. Par exemple, imaginons que vous vouliez mettre au point une nouvelle trottinette électrique. Si l'avantage principal est de l'utiliser pour effectuer des déplacements professionnels plutôt qu'à des fins récréatives, cela suggère l'intégration d'une série de caractéristiques. Un usage récréatif suppose un ensemble différent de caractéristiques, bien qu'il soit probable qu'il y ait un certain chevauchement avec les caractéristiques nécessaires pour des déplacements professionnels. L'important est que les caractéristiques varient en fonction de l'avantage principal à apporter.

Les caractéristiques tangibles apportent la performance, la facilité d'utilisation et le prix nécessaires pour générer l'avantage. Les caractéristiques tangibles reflètent également les critères que les acheteurs appliqueront lorsqu'ils décident lequel des différents produits et services concurrents présents sur le marché ils vont acheter. Ainsi, une trottinette servant à des déplacements professionnels doit être équipée de pneus résistant aux dérapages qui tiennent bien la route en cas de pluie. Une trottinette à usage récréatif n'en aura pas besoin, car l'utilisateur ne roulera probablement pas lorsqu'il pleut. Le caractère pliable, pour que vous puissiez la porter et la stocker sur votre lieu de travail, est probablement une caractéristique souhaitable pour une

trottinette que vous utiliseriez pour vous rendre au travail. Le caractère pliable n'est probablement pas très important si vous n'utilisez la trottinette qu'à des fins récréatives.

Figure 3 : Avantages principaux apportés par un produit ou service et exemples de caractéristiques tangibles et améliorées qui apportent ces avantages.



Source : Avec l'aimable autorisation de Foresight Science & Technology.

Les caractéristiques améliorées sont les éléments "sympas" qui permettent à un acheteur potentiel de devenir plus facilement un acheteur réel. Si la trottinette doit être utilisée pour les déplacements professionnels, un service d'entretien le jour même en cas de problème constituera un avantage important. Bien que l'entretien soit toujours une caractéristique importante, un service d'entretien le jour même est probablement moins important pour un usager récréatif. En revanche, une livraison rapide peut être importante pour les deux types d'utilisateurs.

En fin de compte, une étude de marché est la seule façon de savoir quels avantages principaux conviennent le mieux à vos utilisateurs cibles et quelles caractéristiques seront importantes pour eux. L'outil 3 "Être à l'écoute des clients" sert de base à cette étude de marché. Mais vous devez avoir une idée de ce que vos utilisateurs potentiels voudront et des raisons de croire qu'elles auront une certaine longévité avant de lancer un projet relatif à la mise au point d'un nouveau produit.

À présent, vous êtes prêt à commencer à introduire des données.

Sections de la charte du projet

La première section de la charte du projet est intitulée "Produit ou service en cours de mise au point". Dans cette section, le produit ou service doit être décrit de manière suffisamment détaillée pour que la direction - et quiconque travaillera sur le projet - comprenne clairement ce que sera le produit ou service final. Qu'est-ce qui est vendu dans le cas d'une entreprise ou fourni dans le cas d'une organisation à but non lucratif ou d'un organisme gouvernemental? Il est utile de commencer par l'avantage principal à apporter et d'inclure les caractéristiques tangibles les plus importantes qui sont nécessaires à la réalisation de cet avantage.

Figure 4 : Section “Produit ou service en cours de mise au point” du classeur “Charte du projet” utilisant l’exemple des biocarburants.

Produit ou service en cours de mise au point

Nous mettons au point une mini-usine mobile qui transforme des matières organiques provenant des déchets solides municipaux ou agricoles en biodiesel, en éthanol ou en hydrogène. Le système se sert d'un champignon – ou potentiellement d'autres organismes – pour extraire des huiles précieuses des déchets solides municipaux ou des déchets agricoles. Les composants et sous-systèmes de la mini-raffinerie sont disponibles dans le commerce. Nous prévoyons d'obtenir une licence de Remarkable Biofuels LLC ou d'une entreprise similaire pour le champignon ou tout autre organisme adéquat. À défaut, nous pourrions collaborer avec une université ou un institut de recherche pour mettre au point un organisme exclusif. Plusieurs unités peuvent être connectées entre elles afin de créer un système de plus grande taille. Nous prévoyons de vendre à la fois l'unité de production et l'organisme consommable. Le système sera équipé d'une surveillance et d'un contrôle à distance et inclura des dispositifs de diagnostic embarqués afin de détecter les problèmes émergents ou existants. Nous mettrons au point notre propre suite de capteurs et de logiciels pour l'exploitation, la maintenance préventive et le dépannage.

La section suivante de la charte du projet est intitulée “Analyse de rentabilité de la mise au point du produit ou service”. Cette section aborde deux questions. La première est : pourquoi des acheteurs voudront-ils acheter ce produit ou service et les utilisateurs finaux l'utiliser? Quels sont les besoins non satisfaits ou insuffisamment desservis auxquels ce produit ou service répond? Quels sont les déterminants du marché en présence? La seconde question est : pourquoi votre entité – entreprise, organisation à but non lucratif ou organisme gouvernemental – devrait-elle être celle qui le met au point? Comment le produit ou service génère-t-il de l'argent ou contribue-t-il à remplir la mission de votre entité?

Figure 5 : Section “Analyse de rentabilité de la mise au point du produit ou service” du classeur “Charte du projet” utilisant l’exemple des biocarburants.

Analyse de rentabilité de la mise au point du produit ou service

Il reste une forte demande de biocarburants dans le secteur du transport à court et moyen terme en raison des préoccupations environnementales et des mesures d'incitation gouvernementales en la matière. L'indépendance énergétique est également un élément à prendre en considération. Outre le soutien du gouvernement en faveur d'une énergie propre, nous pourrions obtenir des fonds publics pour soutenir les opérations de démarrage et les premiers pas du projet. Des normes de qualité des produits existent et sont bien connues. L'hydrogène demeure une option viable, en particulier dans les zones rurales, en tant que carburant de transport propre. Même si l'électricité devient la norme dans le transport, l'hydrogène pourra toujours être utilisé pour alimenter des générateurs produisant une électricité propre. L'approche technique que nous suivons a été utilisée pour la première fois par Remarkable Biofuels LLC aux États-Unis d'Amérique, ce qui rend le risque technique gérable. Il existe d'abondantes sources de flux de déchets et certaines cultures que nous pourrions utiliser peuvent être cultivées sur des terres qui conviennent moins à la production d'aliments ou à d'autres usages économiques intéressants. Nous envisageons deux stratégies de sortie principales pour l'entreprise : faire de l'entreprise de production de biocarburants une entreprise publique, éventuellement par l'intermédiaire d'une spin-out, ou vendre l'activité à une société plus grande. L'entreprise pourrait également choisir de conserver et de développer cette ligne de produits.

La section “Segments de clientèle ciblés et pourquoi ils utiliseront le produit ou service” définit le groupe initial de clients ciblés. Reprenons l'exemple de la trottinette électrique examiné précédemment : le contenu de cette section variera selon que vous ciblez des navetteurs ou des usagers récréatifs.

La figure 6 illustre cette section en prenant l'exemple des biocarburants. En haut de la figure, on trouve la section complétée du classeur “Charte du projet” utilisant l'exemple relatif aux biocarburants. Pour ce projet, les segments de clientèle initiaux ciblés sont les exploitations agricoles et les installations de collecte et de traitement des déchets. Le bas de la figure décrit un segment de clientèle potentiel différent fondé sur le ciblage des véhicules de transport public et les véhicules officiels. Il est à noter que si le segment de clientèle potentiel dans ce deuxième exemple était le segment de clientèle initialement ciblé, alors les sections “Produit ou service en cours de mise au point” et “Analyse de rentabilité de la mise au point du produit ou service” seraient également différentes. Dans le cas d'un projet ciblant les véhicules de transport public et les véhicules officiels, le produit ou service en cours de mise au point pourrait être un biocarburant produit localement et non la mini-raffinerie et la section “Analyse de rentabilité de la mise au point du produit ou service” mentionnerait la capacité à fournir un biocarburant produit localement en utilisant la mini-raffinerie innovante parmi les raisons pour lesquelles cette entreprise devrait être présente dans le secteur des biocarburants.

Figure 6 : Description de deux autres segments de clientèle initialement ciblés fondés sur le classeur “Charte du projet”. L'image du haut montre ce que contient l'exemple des biocarburants présenté dans le cadre de la Boîte à outils. L'image du bas est colorée en vert pour indiquer ce qui ne provient pas de l'exemple des biocarburants présenté dans la Boîte à outils.

Segments de clientèle ciblés et pourquoi ils utiliseront le produit ou service

Nous ciblons les exploitations agricoles et les centres de collecte et de traitement des déchets parce que ces segments de clientèle sont susceptibles de disposer de quantités considérables de biomasse et aussi d'acheter du diesel pour leurs véhicules, leurs générateurs et d'autres équipements. Les avantages économiques pour ces segments seront quasiment immédiats, puisqu'aucun transport n'est nécessaire pour livrer la biomasse à la mini-usine. En outre, la production peut être utilisée en interne afin de réduire ou d'éliminer des dépenses, qui peuvent exercer une pression importante sur les flux de trésorerie.

Segments de clientèle ciblés et pourquoi ils utiliseront le produit ou service

Nous ciblons les véhicules de transport public et les véhicules officiels. Compte tenu de la prise de conscience du changement climatique, ces segments de clientèle sont parmi les premiers à adopter des carburants plus verts et le biodiesel est, dans une certaine mesure, déjà utilisé dans ces secteurs. Toutefois, les associations représentant ces segments de clientèle ciblés ont déclaré que leurs membres rencontrent des difficultés pour s'approvisionner correctement. En ajoutant l'utilisation des déchets collectés localement en vue de leur recyclage, en réduisant les frais de transport et les émissions nécessaires pour acheminer le biocarburant depuis de grandes raffineries éloignées, nous devrions tout à la fois proposer un prix plus intéressant et offrir un avantage concurrentiel au niveau de l'environnement.

L'outil “Charte du projet” peut être utilisé pour un projet relatif à la mise au point d'un nouveau produit visant un seul segment ou des segments multiples de clientèle initialement ciblés.

Toutefois, même dans le cas de segments multiples, les segments de clientèle ciblés devraient être classés en fonction des caractéristiques ou des besoins auxquels peut réellement répondre le même avantage principal apporté par le produit ou service en cours de mise au point. Dans l'exemple des biocarburants destinés à un projet de mise au point d'un nouveau produit, le segment de clientèle initialement ciblé était défini comme les clients potentiels disposant de biomasse et devant actuellement acheter du carburant, de sorte qu'ils pourraient bénéficier de l'achat d'une mini-raffinerie capable d'utiliser la biomasse locale pour produire du biocarburant sur place. Il y avait deux segments de clientèle ciblés, à savoir les exploitations agricoles et les installations de collecte et de traitement des déchets.

Dans certains cas, vous pouvez avoir une plateforme technologique et la développer pour répondre aux besoins de multiples segments de clientèle potentiels différents. Lorsque ces segments ont des besoins différents et recherchent des avantages principaux différents, vous devez déterminer quel segment offre les meilleurs débouchés initiaux à la fois en termes de facilité de mise au point d'un nouveau produit et de capacité à générer des profits et à conquérir une part de marché significative. Pour illustrer ces propos, l'exemple des biocarburants pourrait également viser les véhicules de transport public et les véhicules officiels en tant que segment de clientèle potentiel différent, où la section “Produit ou service en cours de mise au point” décrirait le biocarburant qu'ils souhaitent et non une mini-raffinerie et la section “Analyse de rentabilité de la mise au point du produit ou service” décrirait la demande de biocarburant dans ces segments de clientèle et la capacité à produire et à fournir du biocarburant en recourant à une version améliorée et innovante de la raffinerie pour justifier pourquoi cette entreprise devrait être présente dans le secteur des biocarburants. Toutefois, si le produit de base est la mini-raffinerie, la charte du projet devrait insister sur les segments de clientèle dont les besoins sont satisfaits par la mini-raffinerie. En d'autres termes, l'ensemble de la charte du projet doit être cohérent, de sorte que si vous modifiez une cellule de la charte, vous devriez ensuite déterminer les modifications à apporter à toutes les autres cellules.

À la droite de la section “Segments de clientèle ciblés”, vous trouvez la section “Mesure du succès”. Cette mesure détermine la manière dont vous savez que le projet a créé de la valeur tant pour les acheteurs et les utilisateurs finaux que pour votre entité. Généralement, cette mesure est élaborée

en consultation avec le responsable habilité à approuver le projet. En fonction de la taille et de l'importance du projet de mise au point d'un nouveau produit ou service, d'autres responsables peuvent également intervenir. La figure 7 en donne un exemple.

Figure 7 : Section “Mesure du succès” du classeur “Charte du projet” utilisant l'exemple des biocarburants.

Mesure du succès
Nous prévoyons une approbation des clients de 95% à un an, avec un délai de rentabilisation de deux ans pour les clients qui supportent des frais de carburant récurrents. À l'issue de cette période, le carburant sera disponible à des prix inférieurs à ceux du marché. Le produit offre un retour sur investissement supérieur à la moyenne de l'industrie pour des petites entreprises et des raffineries, ce qui en fait une option attrayante pour les investisseurs.

Si vous ne disposez pas d'une mesure à ce stade, la méthodologie de notation et d'évaluation des idées de produits reposant sur l'outil du tableau de bord prospectif (*Balanced Scorecard*) (qui ne fait pas partie de la présente Boîte à outils) est une bonne façon d'en élaborer un. Un tableau de bord prospectif vous permet de définir une série de mesures du succès de votre projet plutôt que de n'en utiliser qu'une seule. Si vous ne savez pas comment élaborer un tableau de bord prospectif, vous pouvez vous référer à la section 1.4 “Notation et sélection des idées de produits au moyen du tableau de bord équilibré” dans le module III “Intégrer des connaissances relevant du domaine public dans les processus de mise au point de produits” de la publication de l'OMPI *Utilisation des inventions relevant du domaine public : Guide à l'intention des inventeurs et des entrepreneurs* (2020).

En descendant dans la feuille, la section suivante à droite est intitulée “Portée, budget et capacité de dépense”. La portée décrit jusqu'où ce projet ira dans le processus de mise au point d'un nouveau produit ou service.

Le postulat habituel est que le projet ira jusqu'au bout du processus de mise au point d'un nouveau produit ou service, mais si le postulat est différent, par exemple si la portée du projet consiste à créer un prototype ou un produit fini mais pas à lancer le produit, vous devez le mentionner. Le budget ne concerne que cela. Soyez conscient du fait que quelque chose dérapera toujours ou se passera mal durant la mise au point d'un nouveau produit ou service, simplement parce que vous faites quelque chose de *nouveau*. Par conséquent, prévoyez votre budget de manière à disposer de fonds suffisants pour faire face aux imprévus. En règle générale, prévoyez entre 10 et 50%, en fonction de la similitude de votre projet avec d'autres projets réalisés par votre entité auparavant, de l'expérience de l'équipe, du niveau de maturité de la technologie utilisée et d'autres variables. Enfin, la “capacité de dépense” désigne le montant que le responsable de l'équipe peut dépenser par rapport aux montants prévus au budget, sans l'accord préalable de la direction.

Figure 8 : Section “Portée, budget et capacité de dépense” du classeur “Charte du projet” utilisant l'exemple des biocarburants.

Portée, budget et capacité de dépense
Un budget de 2,3 millions de dollars É.-U. a été fixé pour la mise au point de ce nouveau produit. De ce montant, 300 000 dollars É.-U. proviendront des bailleurs de fonds, tandis que le reste sera trouvé auprès de sources gouvernementales et d'investisseurs privés, si nécessaire. L'équipe chargée du projet relatif à la mise au point du nouveau produit sera autorisée à dépenser jusqu'à 20 000 dollars É.-U. sans autorisation supplémentaire pendant les étapes Idée, Sélection et Conception. De nouvelles limites de dépenses seront fixées pour les étapes ultérieures à la fin de l'étape de la conception.

La section “Membres de l'équipe” recense toutes les personnes qui jouent un rôle dans la mise au point du nouveau produit ou service. Le nom et le rôle de chaque membre de l'équipe doivent être indiqués. Il est important d'inclure à la fois les consultants internes et externes, les contractants et les partenaires. Si vous ne savez qui joue quel rôle, dites-le. De cette façon, les membres de l'équipe et la direction peuvent déterminer si toutes les compétences requises pour mener à bien le projet sont réunies au sein de l'équipe.

Figure 9 : Onglet “Membres de l’équipe” du classeur “Charte du projet” utilisant l’exemple des biocarburants.

Membres de l’équipe
Ayubu (Bu) Zubiran, chef de l’équipe chargée du projet; Sarah Lao, experte en ingénierie et recherche technique; Roberto de la Manago, expert en étude de marché et développement des entreprises; Dieter Mench, expert logistique, et Gwendoline (Gwen) Jones, assistante chargée des finances, du budget et de l’administration. L’équipe pourra contacter Harriet Golzman, consultante en conception; Quincy Algiers, consultant en ingénierie de production; Lupelele Hana, conseiller juridique et en propriété intellectuelle, et David Muro, consultant en formation, en fonction des besoins et dans les limites du budget. Le responsable principal aux fins de l’établissement du rapport et du financement est Komen Saetang.

Les dernières sections fondamentales concernent le calendrier du projet. La première colonne définit les grands jalons du projet de mise au point d'un nouveau produit ou service et la deuxième indique la date d'achèvement prévue du projet. Étant donné que la charte du projet servira à garantir que le projet reste concentré sur ce qu'il est censé mettre au point, la troisième colonne mentionne la date effective d'achèvement d'un jalon.

Figure 10 : Sections relatives au calendrier du projet du classeur “Charte du projet” utilisant l’exemple des biocarburants.

Plan préliminaire du projet	Date cible : 28/02/21	Date effective :
Concept de produit ou service	31/05/2021	31/05/2021
Conception du projet	31/10/2021	
Prototype opérationnel pour essai	31/10/2022	
Produit ou service testé et évalué	31/03/2023	
Lancement	30/05/2023	

Au bas de la feuille, des espaces destinés à deux signatures sont prévus. La première est celle du chef d'équipe ou de la personne qui présente la charte du projet pour approbation au nom de l'équipe. La seconde est destinée à l'autorisation formelle de poursuivre par toute personne habilitée à cet effet.

Figure 11 : Sections relatives aux signatures au bas du classeur “Charte du projet” utilisant l’exemple des biocarburants.

Présenté par	Bu Zubiran, chef de l'équipe du projet	Approuvé par	Komen Saetang, responsable
Date	21/01/2021	Date	30/01/2021

Comment interpréter les données de l’outil “Charte du projet” et les utiliser dans votre processus de mise au point d’un nouveau produit

Dans le roman de Lewis Carroll *De l'autre côté du miroir*, on trouve ce passage savoureux :

“Quand j’utilise un mot”, dit Humpty Dumpty avec un certain mépris, “il signifie exactement ce que j’ai décidé qu'il signifie, ni plus, ni moins”.

“La question”, dit Alice, “est de savoir si on peut donner autant de sens différents à un mot”.

“La question”, répond Humpty Dumpty, “est de savoir qui est le maître – c'est tout”.

Si la discussion pour tenter de trouver un sens définitif à un mot peut se poser dans la fiction, elle est un cauchemar pour un processus de mise au point d'un nouveau produit ou service. Si vous ne savez pas ce que tentez de mettre au point, pour qui et pourquoi, les chances de succès sont très minces. Une bonne charte du projet peut atténuer quelques-uns des risques potentiels associés au fait de se lancer dans un projet de mise au point d'un nouveau produit ou service. L'équipe et la direction doivent se mettre d'accord sur le sens des mots et sur les attentes

exprimées dans la charte du projet afin d'aider toutes les parties à interpréter les données de la charte du projet et celles recueillies durant le processus de mise au point du nouveau produit ou service. La charte du projet doit être approuvée avant l'autorisation formelle d'un projet de mise au point d'un nouveau produit ou service et révisée à chacune des portes marquant la fin d'une étape du processus. Si le projet est sorti des rails à l'issue d'une étape, tout en respectant le budget et en étant conforme par ailleurs à la charte du projet, le projet doit être mis sur pause jusqu'à ce que les problèmes soient résolus. La résolution des problèmes réaligne le projet sur la charte du projet – éventuellement avec des modifications du calendrier ou du budget ou des deux – ou la charte du projet est révisée et la nouvelle version doit être approuvée. Si les problèmes ne sont pas résolus, une décision de ne pas continuer est prise et le projet est annulé.

Même la meilleure charte de projet n'est pas une garantie de succès. Toutefois, elle vous permet de savoir quand vous déviez des objectifs, quand vous prenez du retard sur le calendrier, quand vous dépassez le budget ou quand vous vous dirigez vers d'autres problèmes à un moment du processus de mise au point d'un nouveau produit ou service – et à quel moment vous devez réfléchir à un moyen de rectifier la situation ou d'annuler le projet avant que vous ne finissiez par perdre du temps et de l'argent pour quelque chose qui n'aboutira probablement pas.

