

UNE ENTREPRISE ET SES PROJETS

Des équipes capables de passer en 24 mois de l'idée au produit



Peugeot Motocycles, premier constructeur français de deux roues motorisés, est une entreprise du groupe PSA. Elle est située sur le lieu même de la construction des premières voitures Peugeot, à Mandeuse dans le département du Doubs.

produit, elle assure que les indications portées sur le cahier des charges sont bien respectées. Cette direction représente le client auprès des « groupes de projets » qui développent et industrialisent les nouveaux produits.

La direction commerciale.

La DC fait connaître les produits auprès des consommateurs, anime le réseau de concessionnaires revendeurs et organise l'acheminement des produits vers le lieu de vente.



La direction de la recherche et du développement.

La DRD conçoit et définit les nouveaux véhicules à partir du cahier des charges fourni par la direction marketing et projets.

La direction de la qualité.

La DQ organise et contrôle l'ensemble des procédures utilisées dans l'entreprise, permettant de garantir la qualité des produits fabriqués. L'entreprise Peugeot Motocycles certifie la qualité de ses produits suivant la norme ISO 9001.

La direction industrielle.

La DI produit en série les véhicules conçus par la direction de la recherche et du développement. Elle est divisée en deux services :

La direction des achats.

La DA gère l'ensemble des opérations d'approvisionnement de l'entreprise.

L'ENTREPRISE ET SES MULTIPLES MÉTIERS.

Une entreprise se caractérise par une activité et une capacité à produire des biens et des services grâce aux compétences professionnelles de son personnel et aux équipements dont elle dispose. Une entreprise se caractérise aussi par les différents métiers qu'elle réunit et met au service ses projets. C'est ce que fait apparaître l'organigramme de Peugeot Motocycles qui regroupe ses métiers autour de huit directions.

Le service des méthodes véhicules. Ce service est chargé de l'industrialisation des véhicules. Il établit des procédures et définit les outillages nécessaires à la production sérielle des véhicules.

La direction des ressources humaines.

La DRH recrute, forme et gère l'ensemble du personnel.

L'unité de production. Ce service est chargé de la mise en oeuvre de la fabrication en série des véhicules et de leur emballage en vue de leur commercialisation.

La direction administrative et financière.

La DAF effectue les tâches de secrétariat et de comptabilité générale de l'entreprise.

La direction marketing et projets.

La DMP étudie les attentes des consommateurs et rédige le cahier des charges des futurs produits. Lors du

L'ENTREPRISE ET LA DEMARCHE DE PROJET.

La démarche de projet est en place chez Peugeot Motocycles depuis 1992. Elle a permis de réduire de moitié le temps de développement d'un produit, passé de 48 mois à 24 mois. Cette nouvelle organisation repose aujourd'hui sur des équipes capables de concevoir, d'industrialiser et de commercialiser un nouveau véhicule en deux années.

Jusqu'en 1992, un nouveau véhicule était d'abord conçu par la direction de la recherche et du développement avant d'être fabriqué par la direction industrielle. Or les problèmes d'industrialisation étaient nombreux et difficiles à résoudre, par exemple lorsque le bureau des études imaginait des formes impossibles à réaliser avec des équipements de l'entreprise.

Créer des groupes de projet.

Dans la démarche de projet, on crée un « groupe de projet ». C'est lui qui est chargé de conduire la conception, l'industrialisation et la commercialisation d'un nouveau produit. Ce groupe réunit tous les métiers devant concourir à sa réalisation. Il est placé sous la conduite d'un directeur de projet assisté d'un ou deux adjoints. Ces responsables, issus des différentes directions (DRD, DI, DC...), ont pour tâche de mener à bien le projet en respectant les délais, les coûts et la qualité. Le chef de projets » s'assure la collaboration d'un certain nombre de personnes dans chacune des directions. A chaque phase de développement du produit chaque représentant des différents métiers peut ainsi donner son avis. Améliorer le dessin d'une forme est, en effet, toujours plus facile, plus rapide et moins cher que de modifier l'outil permettant de la réaliser.

Partager les responsabilités.

Pour plus d'efficacité, le groupe est divisé en sous-groupes chargés de problèmes spécifiques :

- un premier s'occupe de la motorisation du véhicule;
- un deuxième traite des problèmes relatifs à la production, au stockage et à l'utilisation du courant;
- un troisième définit le « squelette » du véhicule. C'est en effet sur le châssis que viennent se positionner les autres blocs fonctionnels (moteur, carrosserie, électricité, suspensions, roues, etc.);
- un quatrième prend en charge tous les problèmes liés à l'enveloppe extérieure, la carrosserie.

Les différents métiers qui concourent à la réalisation d'un projet sont présents à toutes les phases du développement du produit. Ceci permet de résoudre les problèmes le plus tôt possible, en évitant ainsi la remise en cause tardive, toujours très coûteuses en temps et en argent

Planning d'ordonnancement d'un projet : graphe du projet

