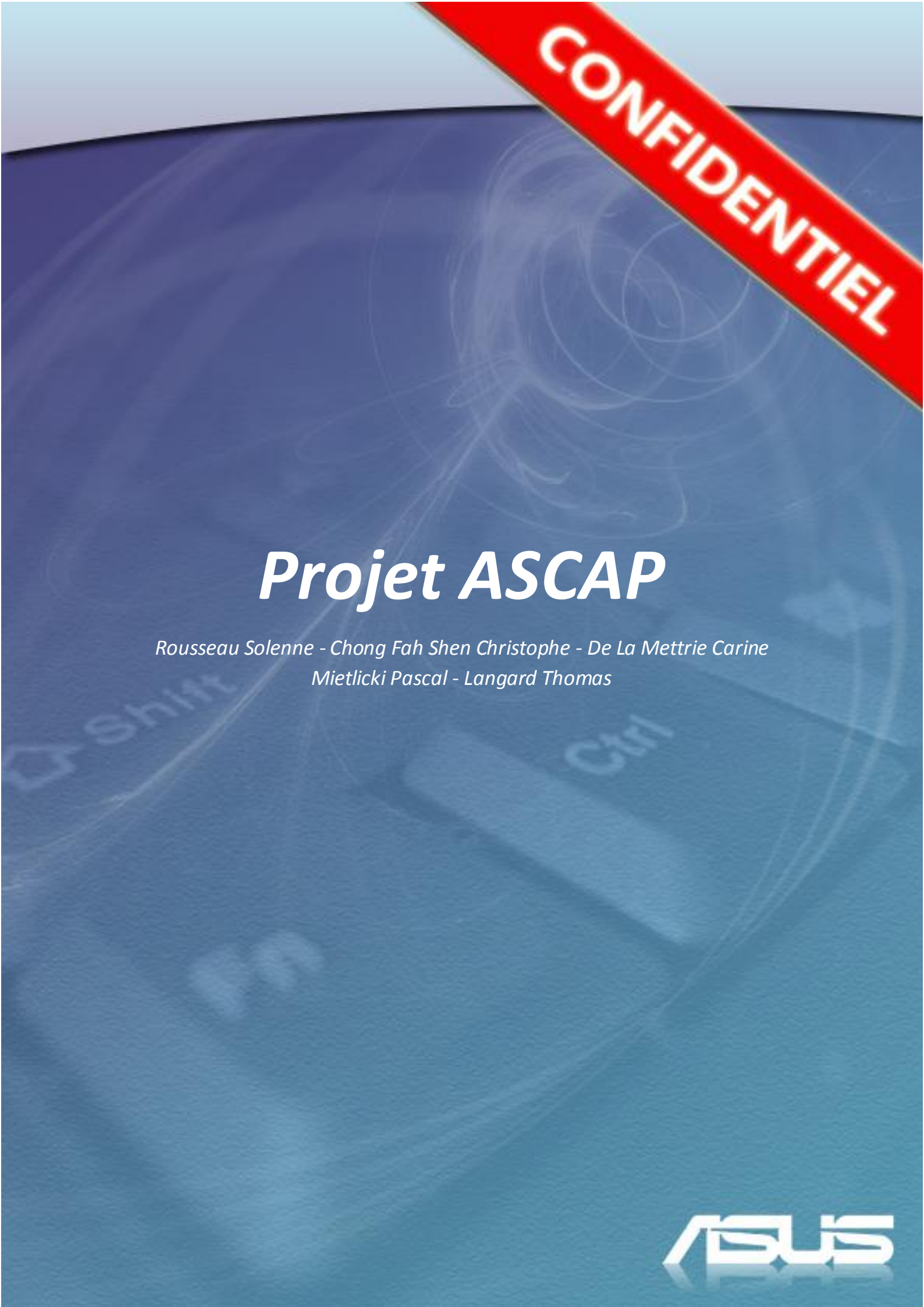
CONFIDENTIEL

Projet ASCAP

Rousseau Solenne - Chong Fah Shen Christophe - De La Mettrie Carine
Mietlicki Pascal - Langard Thomas



PROJET FICTIF

Attention, ce document n'a pas vocation de retracer la conduite du projet EeePc mais d'imaginer à partir de données réelles comment une entreprise telle que Asus aurait pu conduire le projet. Il s'agit d'un exercice pédagogique visant à appliquer dans un cas concret les outils et les principes du management de projet.

Sommaire

Sommaire 2
1. Présentation d'Asus 4
1.1. Direction opérationnelle du groupe Asus en 2005 4
1.2. Chiffres Clés 5
1.3. Secteur d'activité 5
2. Avant projet 6
2.1. Analyse de l'adéquation stratégique du projet 6
2.1.1. Stratégie d'Asus 6
2.1.2. Une organisation au service de l'innovation 6
2.1.3. La R&D : support indispensable à l'Innovation 7
2.2. Analyse du marché et du profil des futurs utilisateurs 8
2.2.1. Etude de l'environnement 8
2.2.2. Définition du profil type des futurs utilisateurs 10
2.3. Analyse des produits concurrents 12
2.3.1. Les PDA 13
2.3.2. Les Smartphones 15
2.3.3. Les ordinateurs portables 16
2.4. Evaluation de la disponibilité et de la faisabilité des technologies et compétences mobilisables 18
2.4.1. Des technologies et compétences disponibles pour la production 18
2.4.2. Un savoir-faire étendu 18
2.4.3. Appel à des collaborateurs de longue date 19
2.4.4. Un personnel conséquent et qualifié 19
2.4.5. Évaluation des moyens financiers 19
2.5. Analyse préliminaire des risques 21
2.6. Analyse des gains espérés 22
2.6.1. Gains financiers : Rentabilité de l'activité d'exploitation future ou business plan 22
2.6.2. Gains autres que financiers 26
3. Argumentaire 27

4. Note de lancement 1 janvier 2007 28
4.1. Contexte du projet : 28
4.2. Objectifs du projet ou impact attendus 28
4.3. Périmètre du projet 29
4.4. Les acteurs 29
4.5. Contraintes 29
5. Fonctions de service/contrainte 32
6. Phasage du projet ASCAP 36
7. Diagramme de GANTT 40

1. Présentation d'Asus

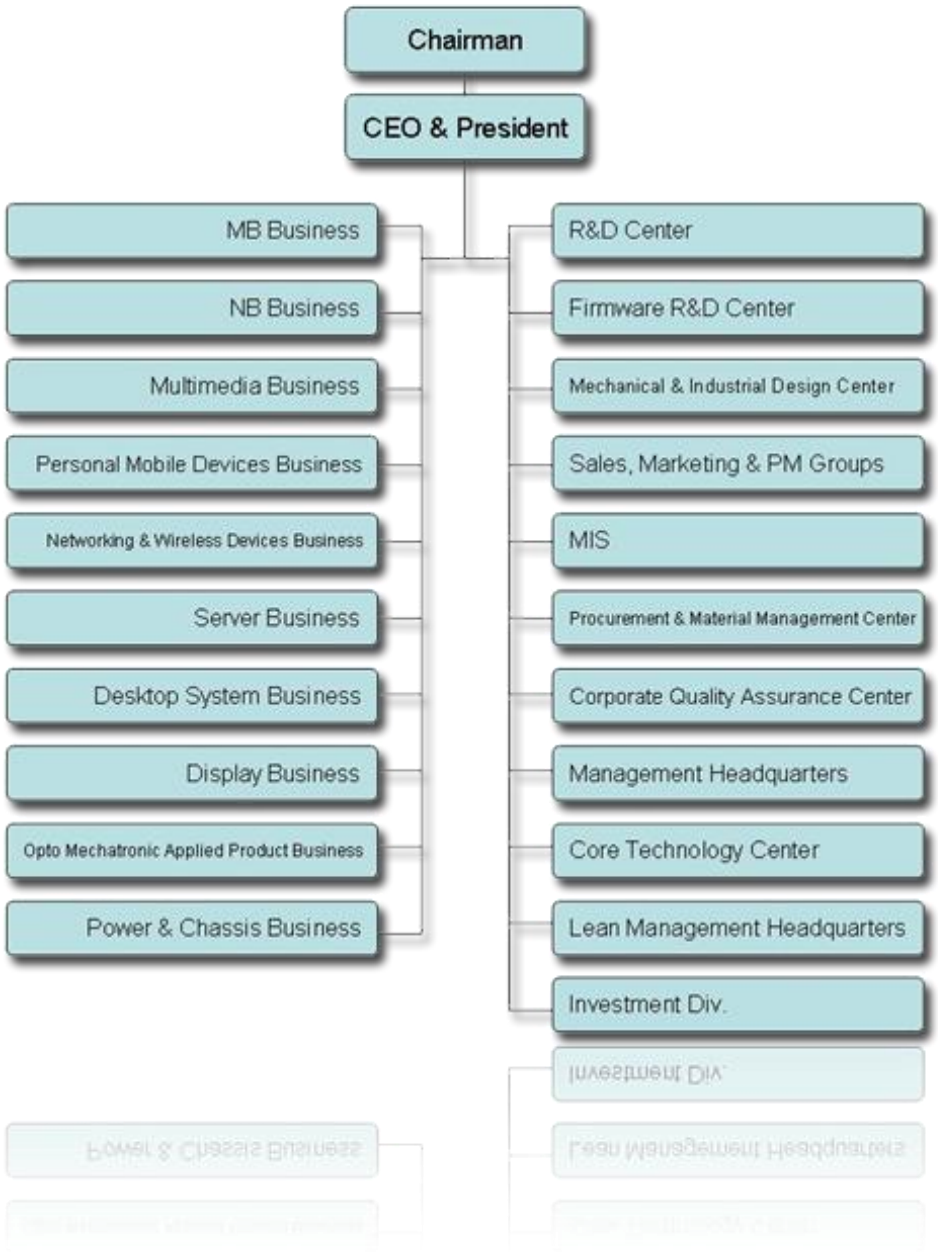
1.1. Direction opérationnelle du groupe Asus en 2005

Président-directeur général : Jonney Shih

Vice Président-directeur général : Jonathan Tsang

Directeur général : Jerry Shen

Vice Directeur général : Hung-Chang Hung



1.2. Chiffres Clés

358 millions de dollars de chiffre d'affaires en 2005

Croissance des ventes entre 2004 et 2005 : ***+46%***

Bénéfice net 2005 : ***4.7 millions de dollars***

Effectifs : ***100 000 employés***

1.3. Secteur d'activité

Asus est un fournisseur majeur de solutions 3C :

- ***« Composants »*** pour ordinateurs de bureau sous marque Asus et OEM (Original Equipment Manufacturer)
- ***« Consumer electronics »*** : ordinateur portable, assistants personnels, écran LCD, réseaux sans fil, etc.
- ***« Communication »*** : offrir un maximum de produits prônant la mobilité avec à disponibilité tous les nouveaux protocoles de communication sans fil et outils communicants sur l'ensemble des gammes de produits finis.

2. Avant projet

2.1. Analyse de l'adéquation stratégique du projet

2.1.1. Stratégie d'Asus

Orientée vers les nouvelles technologies et intégrant les meilleures équipes d'ingénieurs en Recherche & Développement, ASUS bénéficie aujourd'hui d'une solide renommée grâce à la qualité reconnue de ses produits et innovations. En fournisseur majeur de solutions 3C, ASUS propose une gamme complète de produits pour aborder le nouveau millénaire.

L'axe principal de la stratégie d'Asus est de continuer à fournir des solutions de technologies informatives innovantes permettant aux particuliers et aux entreprises d'exploiter leur potentiel réel.

Focalisation sur le segment de la mobilité

L'axe de développement privilégié pour Asus est la mobilité qui représente aujourd'hui un enjeu important. Le groupe est en constante recherche du produit fin et léger qui combine tout en un.

2.1.2. Une organisation au service de l'innovation

L'organisation opérationnelle du groupe Asus est une structure matricielle, c'est-à-dire qu'elle résulte du croisement d'une structure fonctionnelle (Marketing, R&D, Achat…) et d'une structure décisionnelle par produit (Ordinateur de bureau, Mobilité, Réseau, Multimédia…).

Cette structure facilite ainsi l'apprentissage en diffusant les connaissances par delà les frontières organisationnelles : une synergie peut se créer entre les différentes business units et les départements fonctionnels, facilitant ainsi l'innovation.

L'organisation de l'innovation au sein du groupe Asus exploite donc au maximum ces synergies. Un comité d'innovation composé des responsables de chaque business unit sélectionne les projets qui seront développés. Le comité nomme alors des responsables au sein des business units qui apportent une expertise pour les nouveaux projets. Ces acteurs métiers, détachés à temps complets ou partiels selon la complexité du projet, constitues le groupe de projet qui sera piloté par de l'acteur métier de la business unit dont l'expertise prédomine dans le lancement du nouveau projet.

Chez Asus les produits en conception sont aussi diversifiés que nombreux du fait du progrès technique et de la concurrence acérée ainsi que de la diversification stratégique de l'entreprise (volonté de conquérir de nouveaux marchés). Afin de créer des synergies et de

faciliter la gestion et l'évaluation de chaque projet, Asus a mis en place un management multi-projets fondé sur des « trajectoires d'innovation ». « *L'approche trajectoire vise, pour une entreprise donnée, à capitaliser et à partager les savoirs entre projets qui sont lancés en flux continus dans le cadre d'une stratégie d'offres innovantes* » (Fernez-Walch et Romon 2006). Les trajectoires sont articulées en pivot de diversification, c'est-à-dire qu'Asus utilise sa parfaite connaissance d'une technologie ou d'un marché pour développer des offres nouvelles sur un marché nouveau ou sur une technologie nouvelle. En connaissant parfaitement une cible, Asus peut développer de nouvelles offres satisfaisant d'autres besoins. Une fois la nouvelle technologie maitrisée, l'entreprise peut développer ses offres (pivot technologique) à destinations d'un nouveau segment de marché.

Afin d'assouplir les rigidités liées à cette forme « en projet » et à sa coexistence avec l'organisation par métier, Asus a mis en place un management des projets par des métarègles. Ces métarègles sont issues de l'observation de la famille de projets à laquelle le projet appartient et doivent permettre son auto-organisation en fonction de ses spécificités et de son environnement. (Rappel : « *Une métarègle est une règle définie par l'entreprise, qui permet au chef de projet d'écrire, de construire l'organisation de son projet : processus dans le temps, mode de gestion, méthodes et outils à appliquer, attitudes à adopter. La métarègle fixe les principes d'organisation et définit les limites à ne pas franchir. Elle repose sur des relations de confiance mutuelle entre acteurs projets, sur la transparence et le droit à l'erreur, les procédures de contrôle étant réduites*. » Garel 2003).

2.1.3. La R&D : support indispensable à l'Innovation

Asus dispose de plusieurs services de Recherche et Développement spécialisés auxquels sont alloués 2% du chiffre d'affaires annuel, soit 7,16 millions de dollars pour l'année 2005.
Ce budget associé à l'organisation des services R&D du groupe permet à Asus de développer des technologies d'avant-garde adaptées aux attentes des clients finaux.

CONCEPT PRODUIT

Naissance de l'idée

En 2005 l'association OLPC (One Laptop Per Child) lance le concept d'un ordinateur simple d'utilisation à moindre coûts pour offrir aux enfants scolarisés des pays en voies de développement un accès facile et plus large aux technologies de l'information. L'ordinateur nommé XO est développé par le MIT (Massachussetts I Technology) Media Lab aux Etats-Unis. Acheté par les gouvernements des pays en voie de développement ce produit aux fonctionnalités basiques n'est pas commercialisé dans les pays développés. Rapidement après le lancement de ce projet, les consommateurs des pays du nord ont manifesté leur intérêt pour ce produit facilitant la mobilité. Asus a donc décelé l'opportunité de créer un produit marchand basé sur le même concept pour répondre aux attentes de ses clients.

Le concept

Un produit nomade complet qui assure à l'usager des fonctions bureautiques et l'accès à Internet pour un prix très inférieur à un ordinateur portable classique.

2.2. Analyse du marché et du profil des futurs utilisateurs

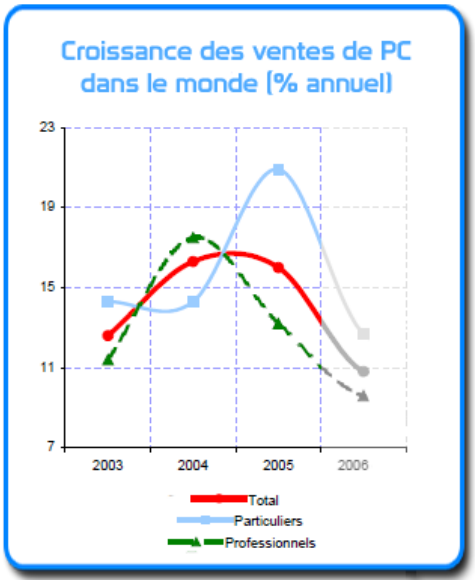
2.2.1. Etude de l'environnement

Longtemps considérés comme évoluant sur un marché de niche, les ordinateurs portables incarnent aujourd'hui l'avenir de la micro-informatique moderne. Utilisés dans le cadre d'activités de plus en plus variées (dans des secteurs professionnels véritablement différents, à titre de loisir ou tout simplement comme moyen de communication), ces derniers sont de plus en plus appréciés et repoussent au placard leurs homologues de bureau, gourmands en espace et plutôt intransportables.

Si ces ordinateurs accusaient un certain retard technologique par rapport aux ordinateurs de bureau il y a encore peu de temps ; le marché s'avère aujourd'hui bien plus réactif qu'il y a quelques années. Bien au-delà de la perpétuelle recherche d'innovations technologiques liée à la micro-informatique, ce sont les attentes des utilisateurs vis-à-vis de ce secteur, en plein essor, qui sont également en évolution.

Les objectifs principaux alloués à cette partie seront donc de définir clairement autour de quels faits ce projet a vu le jour, d'identifier brièvement la structure actuelle du marché des ordinateurs portables, et enfin d'établir une ébauche de l'environnement dans lequel le nouveau produit est susceptible d'évoluer au cours des prochaines années.

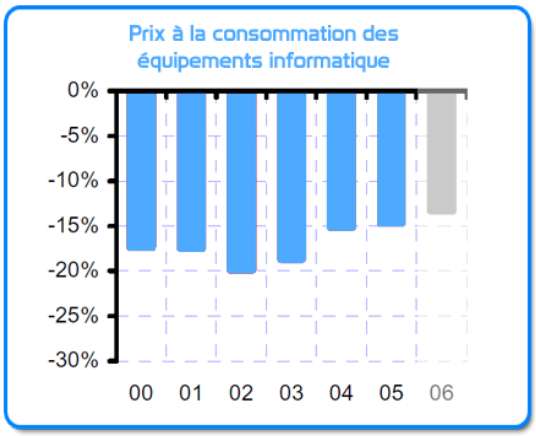
2.2.1.1. Evolution et structure actuelle du marché



Si le secteur de la micro-informatique a connu une période de croissance soutenue et continue depuis maintenant une dizaine d'années, la tendance générale est au ralentissement depuis 2005. La croissance globale est donc moins sensible depuis cette année, et c'est la demande mondiale de PC portable (essentiellement par les particuliers) qui fait figure de "dynamiseur", ce segment du marché ayant véritablement stimulé le marché mondial tout au long de l'année 2005. La demande de PC de bureau a donc nettement ralenti au cours des dernières années, les clients portant plutôt leur choix sur des ordinateurs plus polyvalent (même si ces derniers présentent toujours un prix plus élevé).

L'adoption des ordinateurs portables est donc clairement identifiée comme un des facteurs clés de ce dynamisme, et se doit d'être soulignée comme étant l'un des points de départ de ce projet. Il est important de préciser que parmi les différentes possibilités d'évolution de la

gamme Asus, c'est autour de la micro informatique portable que se devait d'évoluer, en accord avec les tendances du marché, notre offre.



Il est par ailleurs important de préciser que les prix ont nettement baissé sur une période d'un an (-12% par rapport à 2004) une évolution qui ne reflète pas un problème de demande mais bien un problème lié à l'offre. En effet, la lutte pour acquérir de nouvelles parts de marché s'amplifie constamment et ce sont les prix de ventes qui font une nouvelle fois office de variables d'ajustement. Le marché de la micro informatique est un secteur très concurrentiel à l'échelle internationale, où les principaux acteurs (principalement américains et japonais) sont extrêmement bien implantés dans la majeur partie du globe, et c'est donc ce qui peut expliquer l'évolution des prix au cours de ces dernières années.

Il est, par ailleurs, également nécessaire de distinguer clairement les avantages et inconvénients perçus par les utilisateurs, dans le but de concevoir un produit en avance sur son temps, véritablement adapté aux futurs attentes des utilisateurs. Ceux-ci peuvent ainsi être résumés de la façon suivante :

Avantages perçus par les possesseurs d'ordinateurs portables

- ***Transportabilité de l'ordinateur***
  (légèreté accrue comparée aux ordinateurs de bureau)
- ***Faible encombrement***
  (avantage pour les personnes disposant de très peu d'espace de travail)
- ***Facilite d'utilisation et polyvalence***
  (présentation d'un travail professionnel, utilisation dans certains transports en commun, etc.)
- ***Discrétion***
  (facilité de rangement hors utilisation)

Inconvénients perçus par les possesseurs d'ordinateurs portables

- ***Prix plus élevé***
  (à configuration équivalente)
- ***Peu/pas de possibilités de personnalisation***
  (très peu d'interventions possibles sur la partie hardware)
- ***Les composants sont "comprimés" dans un espace restreint***
  (augmente considérablement le risque de panne)

- ***Fragilité accrue***
  (plus fin, transportable donc soumis aux chocs)
- ***Pas encore adapté à tous les types d'utilisation***
  (jeux vidéo entre autres)

Enfin, la tendance générale est à une "recentralisation" dans la façon d'utiliser les ordinateurs ainsi qu'à une forte évolution des attentes émanant des utilisateurs. En effet, si le début des années 2000 a vu apparaître un certain nombre de nouvelles activités liées à la micro informatique (jeux vidéo, logiciels lourds en ressources, création de bibliothèques multimédia nécessitant un espace de stockage conséquent, présence d'écran sans cesse plus grand afin de visionner avec un plus grand confort vidéos et autres applications, etc.) ; la tendance actuelle est quant à elle à un retour aux origines avec des ordinateurs portables moins complexes et une entrée de gamme bien plus accessible : suffisamment puissante pour répondre aux attentes de la plupart des particuliers, bien plus complète qu'il y a quelques années, et surtout plus attractive en terme de prix.

Toujours compte tenu de cette évolution récente, il nous a semblé nécessaire d'articuler ce projet autour de ces attentes et ainsi de tenir compte de facteurs clés de succès véritablement nouveaux.

2.2.1.2. Tendances à court/moyen terme

Si la situation globale ne devrait pas s'améliorer à court terme, la demande mondiale d'ordinateurs portables devrait quant à elle continuer à stimuler le marché global. Ainsi, ce sont véritablement les segments clefs comme les ordinateurs portables qui tireront l'ensemble vers le haut et c'est pour cette raison qu'il semblait nécessaire d'orienter ce projet autour de ce point.

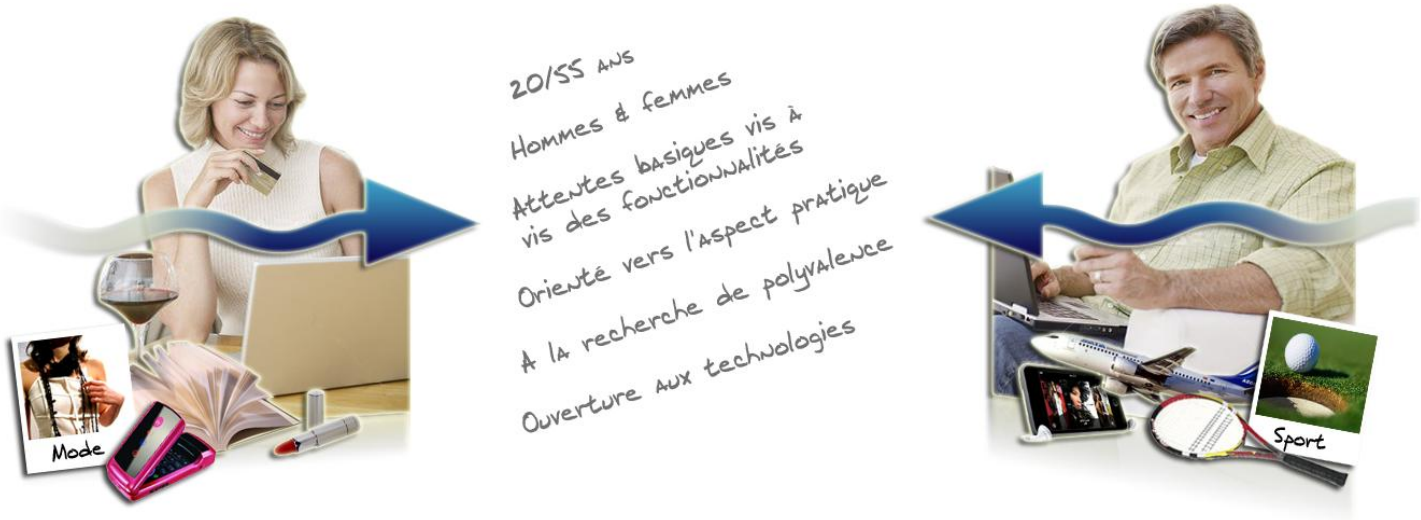
Dans ce contexte, la stratégie utilisée par le groupe Asus pour faire face à une demande bien moins dynamique qu'auparavant sera décisive. Ce projet constitue donc un tournant important dans la gamme habituellement proposée par le groupe et se doit d'instaurer un avantage concurrentiel à la marque asiatique, grâce à l'identification et la prise en compte de facteurs clés de succès nouveaux et de faire face aux importantes restructurations mises en place pour contrecarrer ce phénomène par les leaders (HP et Dell notamment).

En parallèle et à l'image du secteur de la téléphonie mobile, la tendance à moyen terme semble s'articuler autour d'une miniaturisation d'un certain nombre d'éléments plus ou moins liés à l'ordinateur en lui-même. Le projet Eee d'Asus s'oriente donc clairement dans cette optique, permettant ainsi de repousser les limites d'utilisation habituellement allouées aux ordinateurs portables traditionnels.

2.2.2. Définition du profil type des futurs utilisateurs

Afin de segmenter de façon optimale les cibles associées à ce nouveau projet, il est important de dresser un profil type de chaque utilisateur. Nous distinguerons ainsi clients potentiels du futur produit et clients actuels d'Asus. Au travers de ces deux cibles, il sera nécessaire d'identifier clairement les caractéristiques de chacune d'entre elles dans le but de développer et concevoir une offre véritablement adaptée aux nouvelles attentes abordées précédemment.

Clients actuels Asus

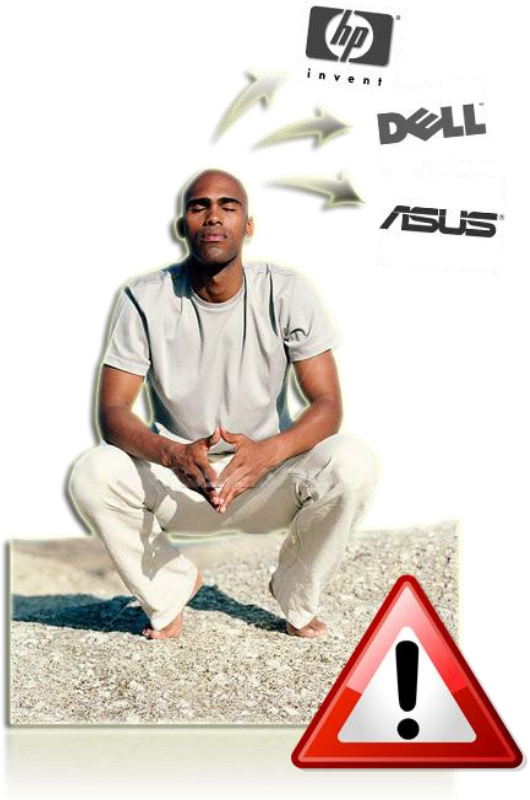


Homme/Femme entre 20 & 55 ans appartenant aux CSP moyennes/CSP +
Ciblage du sexe indifférent et tranche d'âge relativement large, liée véritablement au parcours universitaire et à la carrière professionnelle de l'individu. On considérera qu'au-delà de 55 ans, l'ouverture à ce type d'innovation est plus restreinte (attentes quelque peu différentes). La CSP visée s'articule quant à elle autour d'un niveau moyen (voir supérieur) dans un premier temps, ces dernières étant plus "ouvertes" à l'innovation dans les nouvelles technologies.

Ouvert aux nouvelles technologies/innovations orientée vers l'usage
Plutôt ouvert à ce type d'innovation, visualisant l'aspect pratique associé à ce projet

Attentes "basiques" vis-à-vis des fonctionnalités de l'ordinateur portable
Utilisation relativement simple de l'ordinateur portable : activités essentiellement bureautiques (mails, traitement de texte) et de communication (internet). L'utilisateur n'utilise que très peu d'applications multimédias.

Véritablement portés sur la polyvalence de l'outil informatique
Utilisation de l'ordinateur portable dans le cadre son but "originel", à savoir polyvalence de l'outil quelque soit le contexte d'utilisation (léger, plurivalent, etc.)



Clients potentiels Eee Pc

Homme/Femme entre 20 & 55 ans appartenant aux CSP moyennes/CSP +

Ouvert aux nouvelles technologies/innovations orientée vers l'usage

Attentes "basiques" vis-à-vis des fonctionnalités de l'ordinateur portable

Véritablement portés sur la polyvalence de l'outil informatique

Peu attachés à une marque en particulier
Plutôt ouvert d'esprit et prêt à changer de marque si un constructeur informatique concurrent offre un produit plus adapté à ses attentes.

2.3. Analyse des produits concurrents

Asus se lance sur le marché des mini-portables pour répondre à un besoin de mobilité croissant. Afin de pénétrer au mieux ce marché potentiel, nous devons procéder à l'analyse de l'environnement externe, en s'intéressant aux concepts existants proches de notre futur produit et en étudiant la concurrence possible, quelle soit directe ou indirecte.

A l'heure actuelle, il n'existe qu'un seul produit basé sur le même concept que le projet ASAP. Il s'agit de l'ordinateur XO (qui a inspiré notre projet). Cependant, nous n'en tiendrons pas compte dans cette étude de la concurrence car ce produit est destiné à une cible très particulière (les enfants du tiers-monde) et ne rentre donc pas dans notre analyse.

Le produit que nous envisageons de développer sera destiné à un large public de consommateurs et vendu dans les pays développés. Notre concept est basé sur une large diffusion de cette innovation pour la rendre accessible à tous. Le panel de consommateurs visés regroupe les amateurs de mobilité, professionnels ou particuliers, mais aussi les néophytes des outils informatiques. Notre cible est donc complètement différente, et les fonctionnalités du PC seront adaptées aux besoins du marché visé. C'est pour ces raisons

que nous allons prioritairement porter notre attention sur les produits se rapprochant le plus de ASAP de part leurs fonctions communes et la similarité de la cible visée.

Comme nous l'avons expliqué précédemment, notre produit se situe sur un nouveau segment d'ordinateurs portables. Il n'existe pas à notre niveau de concept identique. Nous n'avons de ce fait pas de concurrence directe mais une concurrence indirecte. Cette dernière est déclinée selon trois secteurs :

- ***les PDA***
- ***les téléphones portables***
- ***les ordinateurs portables traditionnels***

2.3.1. Les PDA

	AVANTAGES	INCONVENIENTS
Blackberry 7230 	■ mode push : acheminement automatique des e-mails ■ configuration des mails simple ■ contient un dictionnaire automatique / substitution automatique ■ clavier rétro éclairé ■ facilement transportable (tient dans une poche)	■ système d'exploitation relativement fermé ■ pas de ports infrarouges ■ clavier réduit (saisie des accès pas toujours évidente) ■ lourd ■ pas de mémoire amovible
Palm E2 **Prix : entre 189,95€**	■ synchronisation Excel, Word et Outlook ■ simple, efficace, performant et fonctionnel ■ finition et design ■ écran confortable ■ autonome, durée élevée de la batterie ■ solide ■ facile d'utilisation et de transport	■ faible puissance du processeur ■ quelques lenteurs ■ trop de fonctions

et 229,27€

2.3.2. Les Smartphones

	AVANTAGES	INCONVENIENTS
Nokia 9300 **Prix environ 350€**	■ compact et puissant ■ qualité de finition ■ noblesse des matériaux utilisés ■ niveau clavier : confort de rédaction / espacement suffisant entre les touches ■ utilisation simplifiée de la messagerie ■ synchronisation avec un PC ou un serveur ■ applications fournies standard mais suffisantes dans le cadre professionnel	■ non équipé du wifi ■ ne possède pas le modèle APN
Motorola A780 	■ système Linux qui permet : une application JAVA, un OS stable, clair, facile d'utilisation et rapide, la lecture de documents aux formats Word, Excel, Powerpoint et PDF ■ fermé : téléphone compact au design ravageur avec des finitions impeccables (lignes aérodynamiques et angles arrondis, facile à transporter ■ ouvert : écran très lumineux et tactile ■ lecture des fichiers MP3 ■ bon lecteur vidéo ■ possibilité de stocker des fichiers	■ manque de capacité de stockage ■ pas disponible en France

dans une carte TransFlash

- téléphone quadri-bandes
- possibilité d'ajouter un clavier mécanique sur l'extérieur du clapet
- utilisation complète en mode PDA

2.3.3. Les ordinateurs portables

	AVANTAGES	INCONVENIENTS
Entrée de gamme		
Acer Aspire 2303LM *(portable)* ***Prix < 800€***	■ suffisant pour de la bureautique ■ fiabilité	■ performance et autonomie moyennes
Moyenne Gamme		
Hewlett-Packard NX9030 – P710 *(portable)* ***Prix environ 1000€***	■ bonne autonomie ■ moyenne de prix avantageuse (pour la marque) ■ bonne usage bureautique et Internet ■ processeur silencieux	■ puissance graphique médiocre ■ manque de souplesse du clavier ■ autonomie faible ■ poids ■ son
Acer Aspire 1664WLMi *(transportable)* ***Prix : 1650€***	■ gain de place ■ permet le transport/mobilité ■ design innovant ■ performance/prix ■ puissance ■ fonctionnel	■ moins robuste que certaines marques ■ qualité du son moyenne ■ durée de la batterie ■ poids ■ chauffe

Haut de gamme		
Dell 9300 ***Prix > 2300€***	■ performance : bureautique et loisir ■ carte vidéo ■ carte wifi ■ confort de l'écran ■ qualité de l'image et du son ■ silencieux ■ ne chauffe pas	■ poids ■ encombrant/taille ■ peu de logiciels fournis

2.4. Evaluation de la disponibilité et de la faisabilité des technologies et compétences mobilisables

ASUS dispose d'une solide renommée au sein du monde informatique grâce à la qualité reconnue de ses produits et innovations. La culture de l'entreprise a toujours été propice au développement d'innovation englobant les principaux composants informatique. C'est dans ce contexte que la société est amenée à trouver et développer ce nouveau produit qui a le grand avantage de créer un nouveau type de marché : l'ultraportable à bas prix.

2.4.1. Des technologies et compétences disponibles pour la production

En 2005 ASUS a vendu près de 38 millions de cartes mères, c'est à dire qu'un PC de bureau sur cinq dans le monde est équipé d'une carte-mère ASUS. Si on les alignait côte à côte, la longueur totalisée serait plus longue que la distance entre New York et San Francisco.

La haute facture des produits ASUS provient du processus de développement. Au delà du développement de technologies d'avant-garde, les ingénieurs d'ASUS portent une attention toute particulière à l'amélioration et l'optimisation de détails généralement mis de cotés par les autres constructeurs, et pourtant indispensables à l'obtention d'une satisfaction complète des utilisateurs finaux, tels les interférences électromagnétiques (EMI) et les propriétés thermiques ou acoustiques. Les ordinateurs portables ASUS furent les premiers au monde à recevoir la certification TCO'99, norme requérant une ergonomie minimum, un contrôle d'émission des radiations et de la consommation d'énergie, et certaines conditions relatives au respect de l'environnement.

Au cours des deux dernières décennies, l'évolution des technologies a totalement modifié les bases même de notre manière de vivre et de notre perception du monde. À l'heure actuelle, nous avons la possibilité de travailler, de jouer, d'apprendre et de communiquer de façons que nous n'aurions jamais pu envisager auparavant. Depuis ses débuts ASUS constitue l'une des pierres angulaire de cette évolution.

2.4.2. Un savoir-faire étendu

A ses débuts ASUS a commencé avec la production de composants informatiques tels les cartes mères, les cartes graphiques et les dispositifs de stockage optiques. Aujourd'hui son catalogue de produits comprend barebones, serveurs, ordinateurs portables, PDAs, périphériques réseau et de communication haut débit, et téléphones portables.

Asus a donc acquis un savoir-faire en terme de compétences réellement conséquent et saura mettre à profit son savoir-faire dans l'élaboration de ce nouveau produit.

2.4.3. Appel à des collaborateurs de longue date

Le groupe Asus est déjà spécialisé dans la fabrication d'ordinateur et de micro-ordinateur. Il dispose donc déjà de toutes les ressources ainsi que les partenariats nécessaires et suffisants afin de faire fabriquer ce nouveau produit.

Pour certains composants internes, Asus pourra faire appel aux mêmes partenaires déjà en place tel qu'Intel pour le processeur, Atheros et Attansic pour la connectivité (module WiFi et Ethernet) ainsi que Realtek pour le module audio.

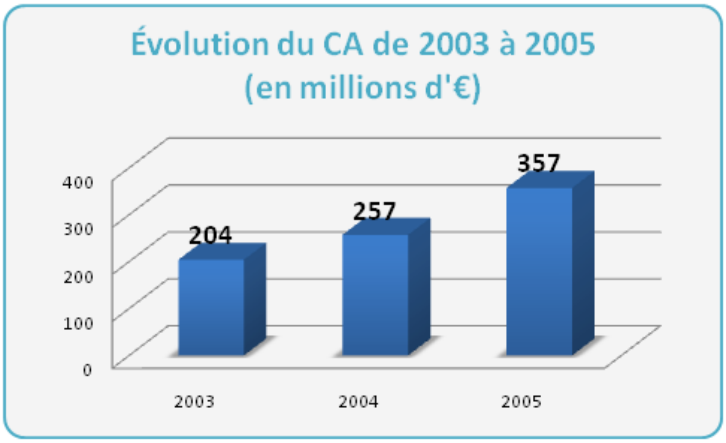
2.4.4. Un personnel conséquent et qualifié

Pour réussir dans cette industrie ultra-compétitive, la qualité des produits doit être appuyée d'une réactivité maximum aux besoins du marché et de services à valeur ajoutée. Dans cet optique, les 100 000 employés d'ASUS travaillent à faire valoir l' "ASUS Way of Total Quality Management" (Contrôle de gestion pour une qualité optimale), et ainsi offrir à tous une qualité haut de gamme par le biais de services de classe internationale, sans que ce soit au détriment d'autres paramètre cruciaux tels le coût ou la disponibilité des produits sur le marché. À l'heure actuelle, ASUS a 600 employés dans 15 succursales sur le territoire européen.

2.4.5. Évaluation des moyens financiers

En 2005, le chiffre d'affaires du groupe Asus était de 358 millions de dollars. La moitié de ce chiffre d'affaires provient de la vente de PC sous sa marque. Asus investit environ 2% de son chiffre d'affaire en R&D ce qui représente environ 7 millions de dollars en 2005. Le groupe Asus peut donc investir une partie de cette somme pour le développement de ce nouveau produit. Le coût de développement est d'ailleurs assez minime car il entraine la mobilisation de chaine de production déjà amorties afin d'assembler des composants peu chers. En effet, ce produit est un produit low-cost et donc le coût total du développement est réellement moindre par rapport à un produit normal.

Ce nouveau produit est de type UMPC (Ultra-Mobile PC) mais low-cost et va permettre la création d'un nouveau marché avec un potentiel de croissance conséquent ce qui constitue une formidable opportunité pour le groupe Asus.



2.5. Analyse préliminaire des risques

L'analyse préliminaire des risques synthétisée ci-dessous est réalisée grâce à la méthode AMDEC.

Eléments potentiellement néfastes	Cause	Impact	Intensité du risque			Solutions ou préventions
			G	P	C	
Gestion du projet						
Mauvais choix d'équipe	Inadéquation des compétences des membres	Retard du projet/Echec	3	1	3	Etude approfondie des ressources humaines / constitution d'une nouvelle équipe
Inefficacité de l'équipe	Manque de motivation ou mésentente	Retard du projet	2	2	4	Choix d'un coordinateur de projet
Mauvaise réalisation du projet	Définition imprécise du cahier des charges	Retard du projet/Echec	3	2	6	Définition et validation rigoureuse du cahier des charges
Marketing						
Mauvais positionnement du produit	Mauvaise analyse des besoins des clients	Image et cibles rencontrées différentes de celles voulues	2	3	6	Etude approfondie du marché
Pas de rencontre du marché	Produit inadéquat	Echec du projet	4	1	4	Etude approfondie du marché
Pas de marché potentiel	Mauvaise estimation du marché potentiel	Echec du projet	4	2	8	Etude approfondie du marché
Finance						
Perte de budget	Désintéressement des investisseurs	Echec du projet	4	1	4	Maintenir informer les investisseurs
Dépassement du budget	Mauvaise estimation des couts et des délais	couts supplémentaires, retard du projet	2	3	6	Estimation rigoureuse du projet
Dépassement du budget	Mauvaise gestion	couts supplémentaires	2	2	4	Choix de l'équipe plus adéquat
Technologie						
Dépassement des délais	Ressources pour la recherche insuffisant	Retard du projet	2	2	4	Allocation de ressouces plus importantes
Pas de rencontre du marché	Meilleure technologie concurente	Retard du projet/ Echec	4	1	4	Allocation de ressouces plus importantes
Marché/ concurrence						
Entrée précoce des concurrents sur le marché	Anticipation de la concurrence	21	3	3	9	
		Criticité totale			62	
		Maximun			192	
		Risque du projet			32%	

G= Gravité

1= quasi-nulle ou négligeable

2= marginale ou grave

3= critique ou très grave

4= très critique

P= Probabilité

1= improbable ou hautement improbable

2= rare

3= occasionnel

4= probable ou hautement probable

C= Criticité = C*P

Ce scoring permet d'évaluer la criticité de ce projet à 62 sur un maximum de 192 ce qui nous donne un risque pour ce projet de 62/192=32%

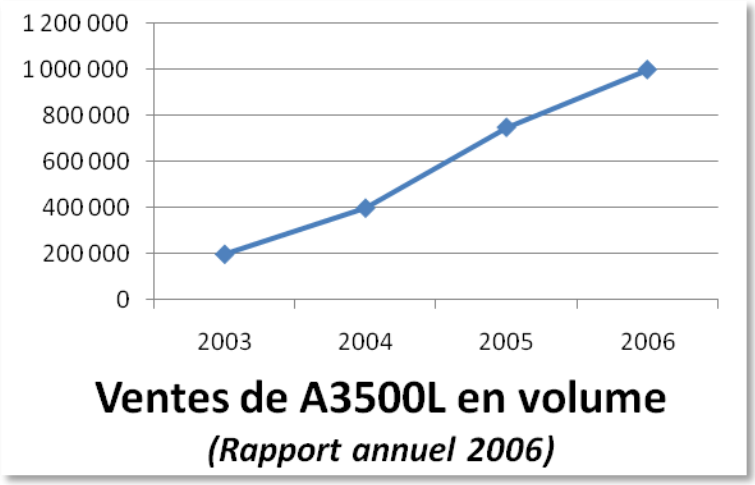
2.6. Analyse des gains espérés

2.6.1. Gains financiers : Rentabilité de l'activité d'exploitation future ou business plan

- ***Prévisions des ventes dans le monde sur les quatre prochaines années***

Afin de prévoir une tendance des ventes pour le nouveau produit, nous nous appuyons sur la courbe de croissance d'un de nos produits : le portable A3500L qui de par son positionnement bas de gamme se rapproche le plus du futur produit.

Année	2003	2004	2005	2006
Ventes d'A3500L en volume	200 000	400 000	750 000	1 000 000



Nous obtenons ainsi le taux de croissance annuelle des ventes du portable ***A3500L.***

Année	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**
Ventes d'A3500L en volume	**200 000**	**400 000**	**750 000**	**1 000 000**
Croissance (%)		**200**	**187**	**133**

A partir de ces taux de croissance nous pouvons estimer une tendance pour les ventes de notre nouveau produit.

De plus, en tenant compte du contexte actuel : développement des nouvelles technologies de l'informatique et particulièrement des réseaux wifi, ainsi qu'une demande de plus en plus importante de mobilité, notre étude du marché permet d'estimer la quantité du nouveau produit vendues la première année d'exploitation dans le monde à 300 000 unités.

On peut donc estimer désormais les ventes sur les quatre années futures :

Année	*2008*	*2009*	*2010*	*2011*
Prévision des ventes mondiale du nouveau produit	***2 000 000***	***4 000 000***	***7 480 000***	***9 948 000***

- ***Prix et marge sur le produit***

D'après une étude menée sur le projet lancé par la fondation OLPC, nous estimons le cout de revient par unité à 180 $.

Cout unitaire de revient	180 $/unité
Profit avant impôt (10% de marge)	24 $/unité
Marge distributeurs (15%)	36 $/unité
Prix de vente Hors taxes	240 $/unité
Prix de vente conseillé TTC	300 $/unité

Le produit sera vendu au prix de 300 $ l'unité dès son lancement. Nous ne prévoyons pas encore d'offre commerciale de départ.

- ***Prévision du Chiffre d'affaire et du bénéfice net***

A l'aide des prévisions de ventes réalisées précédemment, nous pouvons estimer le chiffre d'affaire ainsi que le résultat net du projet.

Année	*2008*	*2009*	*2010*	*2011*
Prix de ventes hors taxes (240 - marges distributeur)	204	204	204	204
Nombre d'unités vendus ($)	***2 000 000***	***4 000 000***	***7 480 000***	***9 948 000***
Chiffre d'Affaires hors taxes	408 000 000	816 000 000	1 525 920 000	2 029 000 000

Année	*2008*	*2009*	*2010*	*2011*
Marge sur le produit par unité ($)	24	24	24	24
Nombre d'unités vendus ($)	***2 000 000***	***4 000 000***	***7 480 000***	***9 948 000***
Résultats avant impôts ($)	48 000 000	96 000 000	179 520 000	238 752 000
Résultat net ($)	12 000 000	21 333 000	119 680 000	159 168 000

- ***Calcul des flux nets de trésorerie du projet***

A partir de l'estimation des bénéfices nets, nous avons étudié la rentabilité du projet grâce au calcul de la valeur actualisé net. On a déterminé que le projet était rentable.

Année	2007	2008	2009	2010	2011
(1) Résultat net ($)	- 35 000 000	12 000 000	21 333 000	119 680 000	159 168 000
(2) Dotation[1] ($)	-	3 750 000	3 750 000	3 750 000	3 750 000
(3) ΔBFR[2] ($)	-20 400 000	-20 400 000	-35 496 000	-25 154 000	101 450 000
(1)+(2)-(3) Cash Flow ($)	-14 600 000	28 650 000	53 079 000	141 084 000	53 968 000
Cash flow actualisé [3] ($)	-14 600 000	27 028 300	47 240 100	118 457 000	42 747 700

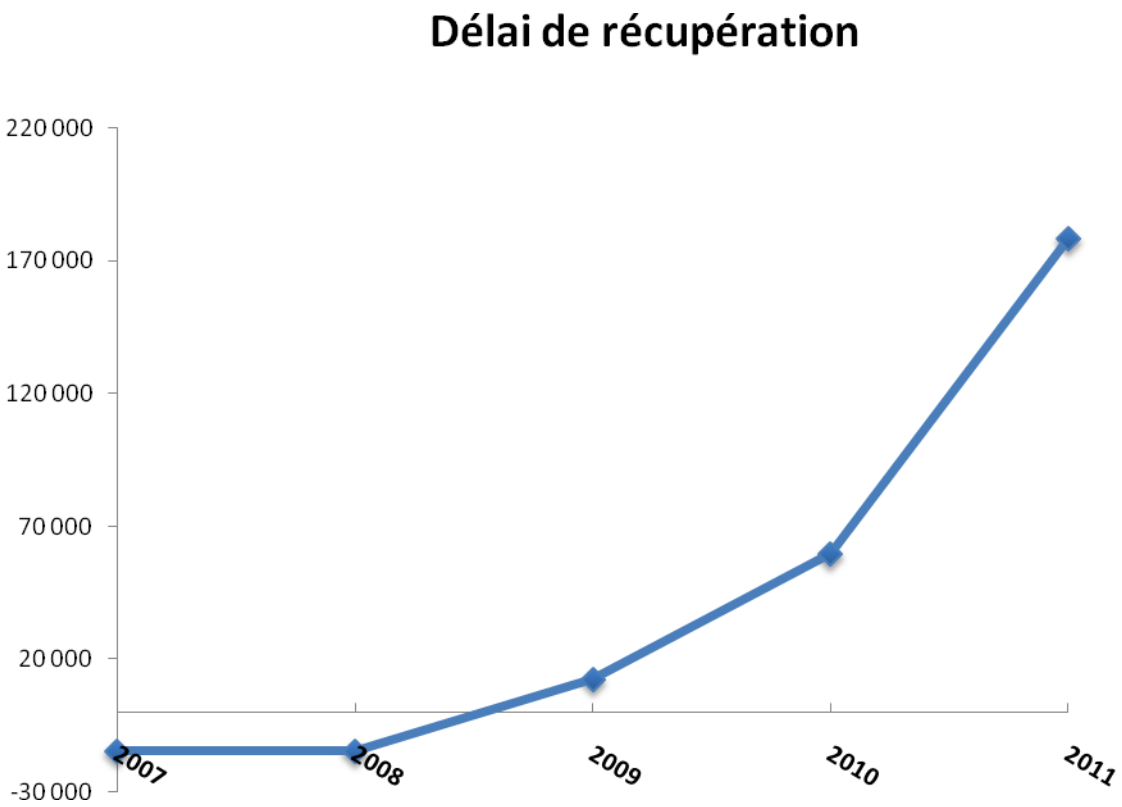
[1] *Le projet a nécessité l'achat d'actifs divers (modules d'assemblage, machines…) pour une valeur de 15 000 000 $ amorti en 4 ans en linéaires.*

2La variation du besoin en fond de roulement représente 18 jours de chiffre d'affaires

[3] Taux de rendement de 6 % (proche du secteru des ordinateur portables)

Valeur actualisée net : 220 873 000 $ ↔ Le projet est rentable

Par ailleurs, nous pouvons déduire de ce tableau, le délai de récupération qui démontre que l'on s'enrichit dès la fin de la première année d'exploitation (2008).



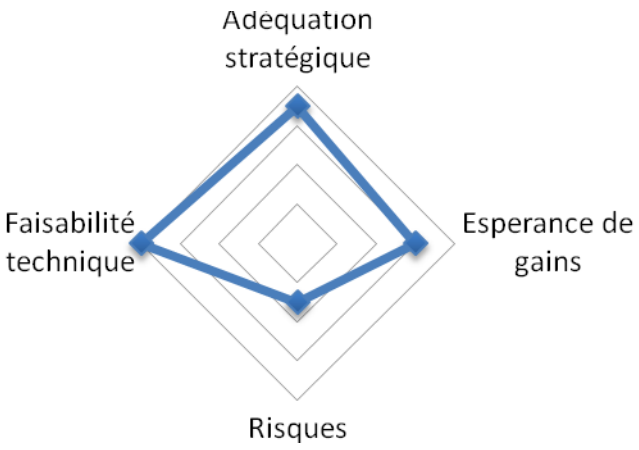
2.6.2. Gains autres que financiers

- Renouveler les ventes du segment des portables
- Entretenir l'image avant-gardiste d'Asus
- Renforcer la position d'Asus sur le marché des ordinateurs portables
- Augmenter la part de marché d'Asus sur le marché des ordinateurs portables
- Se positionner en tant que leader sur ce nouveau segment de marché

3. Argumentaire

Tendance et marché :

208 millions d'ordinateurs vendus en 2005
+21% des ventes de PC (auprès des particuliers) entre 2004 et 2005
Retour aux origines avec des ordinateurs portables moins complexes, plus polyvalents et une entrée de gamme bien plus accessible



1. Adéquation stratégique
Le projet concorde parfaitement avec la stratégie générale développé par Asus : fournir des solutions de technologies informatives innovantes permettant aux particuliers et aux entreprises d'exploiter leur potentiel réel. Le projet ASAP permettra également d'exploiter au maximum l'axe mobilité développé par la marque au cours des années passées.

2. Faisabilité
Caractéristiques techniques largement abordables et réalisables par le groupe. Les partenaires de longue date représentent également un atout considérable dans la mise en place du projet.

3. Risque
Investissement modeste, limitant un maximum le risque financier en cas d'échec du produit. Par ailleurs, projet en accord avec l'évolution du marché, permettant de réduire parallèlement le risque d'échec de façon considérable.

4. Espérance de gains
Compte tenu de la stratégie élaborée et des études menées préalablement au lancement du produit, Asus peut espérer des retombées financières mais pourrait également tirer un bénéfice considérable du projet en terme d'image (ouverture sur le grand public, développement de l'aspect innovant, etc.)

Valeur actualisée net : 220 873 000 $ ↔ Le projet est rentable

4. Note de lancement 1 janvier 2007

Nom de code: ASCAP (As Small and Cheap As Possible)

Résumé du projet : Lancer un nouveau type de portables dans le secteur des ordinateurs portables :

4.1. Contexte du projet :

- ***Origine du projet***

Ce projet du projet de la fondation OLPC (One Laptop per Child) association à but non lucratif établie en 2005 dans le Delaware aux États-Unis qui a pour but de promouvoir « l'ordinateur portable à 100 dollars » destiné aux enfants des pays en développement, pour leur permettre d'apprendre, d'explorer, d'expérimenter et de s'exprimer. Une étude plus approfondie du marché a démontré qu'il y avait également un fort attrait des consommateurs des pays développés pour un ordinateur portable à bas prix. Le projet ASAP résulte donc de l'opportunité de rendre commercialisable un ordinateur similaire dans les pays développés.

- ***Situation du projet***

Ce projet serait l'origine d'une nouvelle gamme de produits dans le marché des ordinateurs portables. Il placerait ainsi Asus en tant que leader et pionner sur ce nouveau marché. Ainsi Asus pourrait acquérir le statut de référence dans l'esprit des consommateurs. Il permettrait en autre, à Asus de consolider sa gamme ainsi que sa position sur le marché des ordinateurs portables.

- ***Besoin du commanditaire***

La direction Générale veut saisir l'opportunité présente afin de devancer ses concurrents, de générer ainsi des profits et de consolider sa position sur le secteur.

4.2. Objectifs du projet ou impact attendus

- ***Objectifs généraux***
  - Booster le marché
  - Initialiser le développement d'une nouvelle gamme de produit
  - Etablir par le biais de ce produit, un nouveau mode d'utilisation de l'ordinateur portable afin de développer in fine, des gammes de produits complémentaires.
  - Devenir le produit de référence du marché

- ***Objectifs détaillés : indicateurs de succès***
  - Attendre le seuil de rentabilité au bout de la deuxième année d'exploitation maximum.
  - Atteindre 1 millions d'unités vendues pour la 4éme année.
  - Taux de satisfaction des clients supérieur à 85%
  - Taux de retour des produits défectueux en SAV faible (<4%)
  - Obtenir une notoriété spontanée de 60 % à la fin de la première année

4.3. Périmètre du projet

- ***Concept du projet attendu***

Ordinateur ultra portable low cost , permettant une utilisation plus nomade.

4.4. Les acteurs

- ***Maître d'Ouvrage :***

Direction générale du domaine d'activité stratégique « technologie portable ». Directeur de la future gamme d'ultra portable low cost

- ***Maître d'Œuvre :***

  - **Chef de projet :** Mme Laure Dynater, chef de produit, marketing portable.
  - **Equipe de projet :** 1 ingénieur Recherche et développement de la division portable, 1 ingénieur production de la division portable, 1 ingénieur Recherche et développement de la division carte mère, 1 ingénieur Recherche et développement de la division composant graphique, 1 ingénieur Recherche et développement de la division technologie à distance, 1 chercheur du centre veille stratégique, 1 ingénieur achat/ logistique division portable.
  - **Distribution :** magasins spécialisés, Opérateurs téléphoniques
  - **Organisme de contrôle**
  - **Fournisseurs**

4.5. Contraintes

- ***Budget prévisionnel***

Investissement initiale de 35 M$, dont

- Budget R&D avant lancement du produit : 12 M$
- Budget marketing et ventes : 23 M$

- ***Grandes phases du projet***

- Lancement du projet : 1 janvier 2007
- Délais : 10 mois
- Echéance : 1 décembre 2007
- Validation des spécificités techniques : 12 février 2007
- Validation du prototype : 12 juin 2007
- Validation et autorisation du lancement du produit : 15 aout 2007
- Validations normes : 16 septembre 2007
- Décisions de lancement du produit définitif : 15 octobre 2007
- Dissolution de l'équipe de projet : 1 novembre 2007

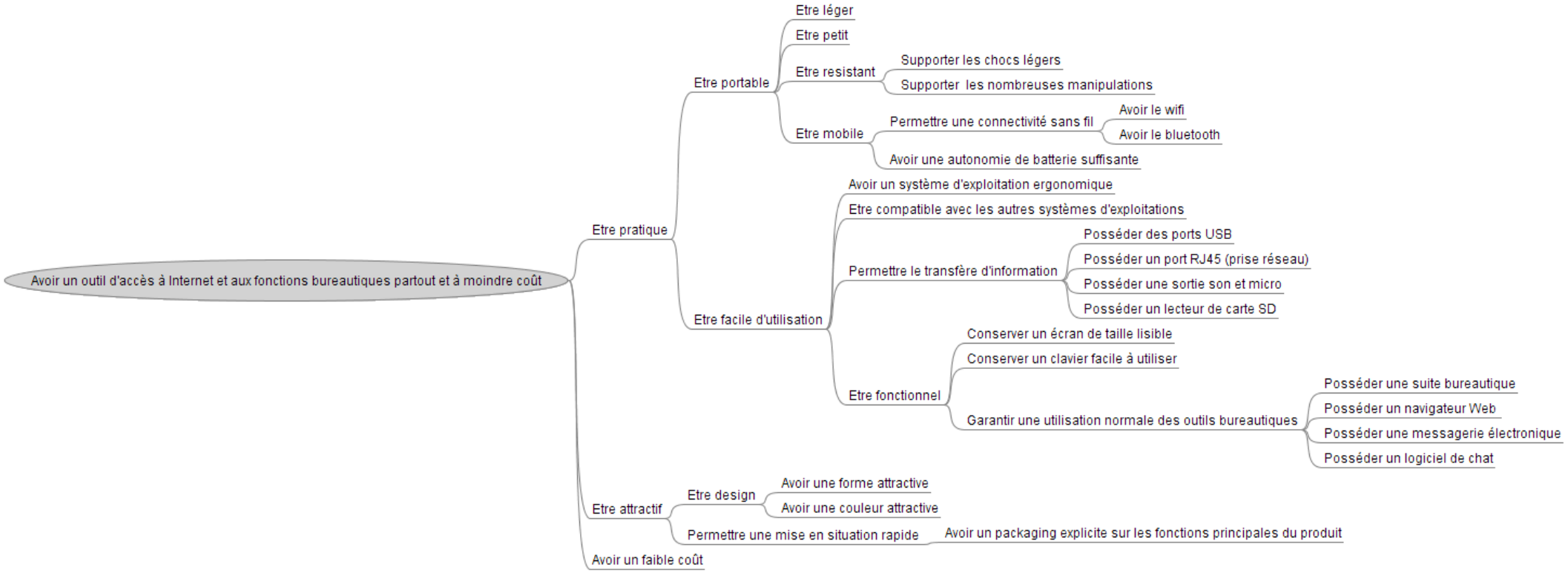
- ***Synthèse des risques***

	Faible	*Moyen*	*Elevé*
Risque du projet	***X***		

Date et signature

5. Fonctions de service/contrainte

Les fonctions de service identifiées dans le cadre du projet ASCAP peuvent être synthétisées de la façon suivante :



Les fonctions de contrainte peuvent quant à elles listées ci-dessous :

Cout de revient : afin de permettre un prix de vente de 300 $ et une marge minimale de 9%, le cout de revient de l'ordinateur doit être inférieur à 180 $.

Normes de sécurité : la conception et l'assemblage du nouvel ordinateur doivent répondre aux exigences des normes de sécurité internationales et européennes. Si les batteries au lithium-ion ne sont pas encore soumises à une réglementation précise, Asus souhaite s'engager sur la qualité des batteries qu'il fournit. Pour cette raison le groupe s'est associé avec Dell et Apple pour créer le « Critical Parts Commitee », groupe chargé de définir des standards de sécurité. Les conclusions de ce comité devront donc être prises en compte au même titre que les normes de sécurité imposées par les Etats.

Date de sortie : au plus tard fin mai 2007. Cette date limite rend possible une communication pour le lancement du produit avant les départs en vacances de l'été, période creuse pour le matériel informatique.

6. Phasage du projet ASCAP

1-Développement du produit

a-etude de la technologie existante

b-validation des spécifications techniques

c-création du prototype

c1-réalisation des dessins industriels/conception détaillée

c2-intégration des technologies pour le produit

c3-vérification des normes de sécurité

c4-création du prototype design

d-test du prototype

d1-création du protocole de test

d2-application de protocole de test

d3-analyse des résultats des tests effectués

e-validation du prototype

2-Prototype : test du produit auprès d'un groupe pilote

a-définition du groupe pilote

b-test du produit auprès du groupe pilote

c-récupération des commentaires

d-analyse des commentaires émis

e-révision du produit si nécessaire

e1-intégration des améliorations du produit

e2-test du nouveau produit

e3-validation du nouveau produit

3-Marketing et communication

a-référencement auprès des distributeurs

a1-sélection des distributeurs

a2-présentation des produits

a3-négociation des contrats

b-réalisation campagne d'affichage

b1-définir le cahier des charges

b2-élaboration de la réalisation visuelle (proposition d'un projet)

b3-réalisation et diffusion

b4-choix des afficheurs

c-réalisation publicité TV

c1-définition du cahier des charges

c2-élaboration d'un spot de pub (proposition d'un projet)

c3-réalisation et diffusion

d-campagne Internet

d1-définition du cahier des charges

d2-élaboration de la campagne (proposition d'un projet)

d3-réalisation et diffusion

e-communication sur salons

e1-sélectionner salons

e2-établir un planning de présence sur les salons

4-Production industrielle

a-établissement du processus de production

b-planning de production

c-mise en place de la chaîne de production

d-contact FRS

c1-signature du contrat

c2-achat de composants

e-assemblage des composants

f-contrôle de la qualité

g-emballage

5-Lancement du produit

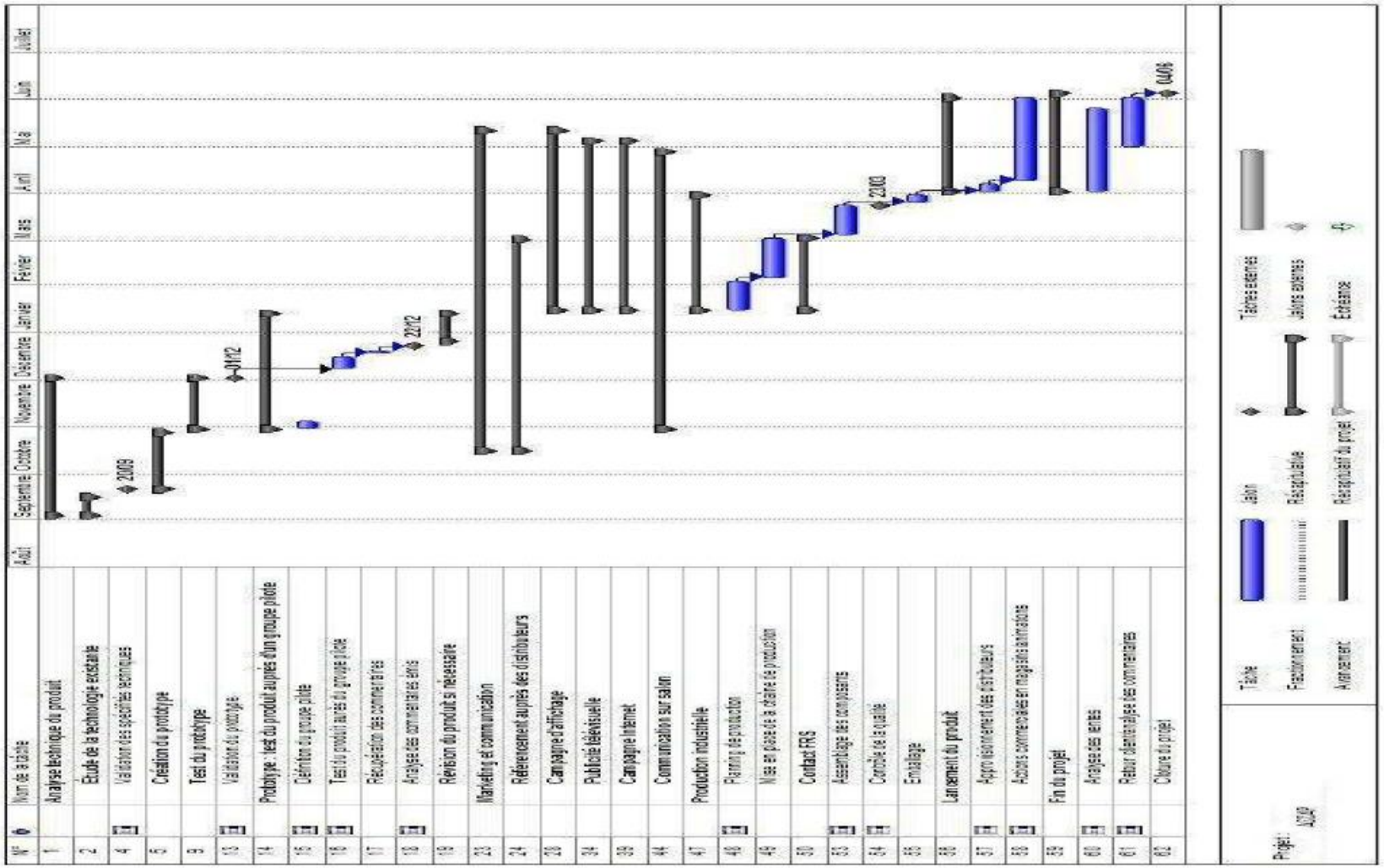
a-approvisionnement des distributeurs

b-actions commerciales en magasins/animations

c-analyse des ventes

6-Fin du projet

a-retour client/analyse des commentaires

b-clôture du projet

7. Diagramme de GANTT