



Concours KGP 2019 - 10e édition

Étude d'un cas académique pour le concours KGP

Partie 1

**À L'INTENTION DES PARTICIPANTS INSCRITS AU CONCOURS KGP NIVEAU DEUXIÈME CYCLE ET
PROFESSIONNEL**

RÉDIGÉ PAR VALÉRIE LEHMANN

Version française

**COMITÉ ORGANISATEUR DU CONCOURS
KGP 2019**

Contexte général

Lorsque l'entreprise Grungard (nom d'emprunt pour le cas) avait décidé de se lancer dans le marché des aînés (seniors), cela voulait dire créer de nouveaux produits et services particuliers destinés à des clients bien spécifiques. Les clients ciblés étaient des personnes âgées, hommes et femmes, tous adeptes de jardinage, depuis longtemps amoureux des fleurs ou nouvellement séduits par l'art de faire pousser des fruits et des légumes par eux-mêmes.

Par adeptes de jardinage, on entend ici des personnes qui aiment passer quelques heures par jour dans leur jardin privatif ou des jardins partagés, parce que le jardin est synonyme d'être à l'extérieur de son logement, mais aussi est synonyme de calme et de plaisir sans cesse renouvelé, au fil des saisons. Pour les personnes âgées, jardiner est aussi une façon de rester actif, d'éviter de regarder la télévision toute la journée et de se sentir utile, surtout si l'on fait pousser des comestibles. Pour certains, cela permet également d'économiser de l'argent.

Grungard est une entreprise privée d'origine allemande, basée à Ulm, qui exerce dans le secteur d'activité du jardinage professionnel et amateur depuis plusieurs décennies. Cette entreprise qui emploie 2800 personnes, produit un chiffre d'affaires avoisinant les 1 milliard de dollars canadiens. La compagnie offre une large gamme d'outils de jardins (systèmes d'arrosage, outils et accessoires pour l'entretien des pelouses, des arbres et arbustes ou encore pour le travail du sol et de la production de petits fruits et légumes) que se vendent à des prix situés dans la catégorie moyen-haut de gamme pour le secteur. Pour illustration, cela comprend aussi bien des gants de jardinage, des scies à main, des bacs à plantes que des tondeuses à gazon intelligentes et des arroseurs électroniques.

Grungard représente une marque de référence en matière d'outils de jardinage de qualité supérieure dans plus de 80 pays où elle est distribuée, tant dans les grands magasins de type hypermarchés que les petites boutiques spécialisées. Les différents produits proposés par Grungard sont synonymes de fiabilité, de longévité et de qualité; ils sont très appréciés par des millions de consommateurs amateurs et professionnels à travers le monde. La plupart des acheteurs initiaux des produits Grungard restent fidèles pendant des dizaines d'années et font confiance à l'entreprise pour n'importe quel achat. De son côté, Grungard entretient sa réputation en veillant à se tenir en permanence à la disposition de ses clients, via un service de conseil hyperactif.

Depuis sa création en 1961, Grungard est passée en quelques années de la petite entreprise de commerce d'outils de jardin au fabricant de produits et systèmes intelligents pour l'entretien des jardins reconnu mondialement. Une bonne partie du succès de la marque tient à sa force d'innovation et à sa politique de vente et de marketing intégrée, incluant un service après-vente fort réactif et apprécié. L'avancée la plus marquante au niveau de ses gammes de produits s'est faite avec le lancement du Grungard System en 1968. Plusieurs systèmes complets de solutions pour le jardin ont été développés par la suite comme Combi system en 1977 (permettait de combiner plusieurs produits de jardinage ensemble), Accu-system V12 et le système Micro Drip en 1990, (conçus pour un arrosage multifonctions), puis l'arroseur avec mémoire en 2007 et finalement la tondeuse robot en 2012. Plus récemment, les technologies sans fil ont fait leur apparition dans nombre de produits de la marque et le jardin est même devenu connecté depuis 2016 avec le Smart system, assortis de ses tondeuses et arroseurs intelligents. Aujourd'hui, le client Grungard peut programmer sur son smartphone les horaires d'activité de sa tondeuse à gazon robot et peut même repérer ses outils égarés dans le jardin. Grungard fait partie du groupe suédois Husqvarna depuis 2007, un groupe industriel qui fait de la protection de l'environnement et de la gestion du développement durable deux de ses priorités depuis 2012. En 2018, Grungard a d'ailleurs lancé un

partenariat avec l'UNICEF visant à fournir un accès à l'eau potable à plus de 100 000 personnes au cours des 3 prochaines années.

Contexte du projet

Grungard, depuis déjà plusieurs années, savait que le moment viendrait d'investir dans la création d'une gamme de nouveaux produits spécialisés destinés aux personnes âgées. De nombreux travaux scientifiques récents indiquent en effet que la population vieillissante s'accroît, que les gens veulent rester actifs plus longtemps et que leur état de santé leur permet de le faire de plus en plus tard dans la vie. Par ailleurs, depuis cinq ans, la jardin thérapie est reconnue par les professionnels de la santé comme un bienfait attesté pour les personnes du 3^e et 4^e âge. D'autres études plus récentes mentionnent que les personnes âgées elles aussi sont sensibles au phénomène du développement durable, à la nécessité de veiller à la sauvegarde de la planète et aux bienfaits sur la santé d'une alimentation biologique. De plus, ce n'était un secret pour aucune entreprise des pays développés que le nombre des personnes âgées étant en bonnes conditions financières était en constante augmentation. Et...oui, même le phénomène des *doers* et des *makers* touche les plus vieux !

En résumé, il était devenu clair il y a quelques mois pour Grungard qu'il existait une fenêtre d'opportunité pour se lancer dans des innovations produits et services destinées aux personnes âgées. Avant que la concurrence n'occupe le terrain de cette partie de la « *silver economy* ».

À l'interne, lorsqu'il fut question de décider qui prendrait en charge un tel projet d'innovation, touchant à toute une nouvelle gamme de produits, une personne semblait désignée d'office : le VP Innovations de Grungard, Hubert Faucher, en poste depuis 8 ans chez Grungard, anciennement consultant en Stratégie au sein d'une '*Big Four*' en audit et consulting.

Dès cette décision prise, le démarrage du projet A+ a donné lieu à une rencontre interne avec le VP Innovation, Hubert, plusieurs dirigeants des départements finance, marketing, R&D et approvisionnements, en présence de la responsable du bureau de projets, Dalhia.

L'entreprise ayant un bureau de projet depuis deux décennies, il fut aisé de déterminer qui serait un gestionnaire de projet adéquat. Ainsi, fut nommé Patrick, qui venait de compléter avec succès deux projets d'amélioration d'outils et systèmes de jardinage, gestionnaire de projets depuis 15 ans chez Grungard.

Dans la foulée de cette nomination, fut formée une équipe projet composée de deux ingénieurs en matériaux (John et Claudio), d'un spécialiste en technologie (Karim), d'une spécialiste en marketing (Alice), d'un professionnel des achats (Erik) ainsi qu'une designer (Leila).

L'équipe projet était volontairement dédiée au projet A+ et elle était de petite taille. Grungard voulait aller vite et arriver à sortir un premier prototype physique fonctionnel (un outil et un accessoire représentatif d'une nouvelle gamme) en moins de trois mois. L'équipe projet travailla durant deux semaines à valider l'idée du projet, autant du point de vue financier que du point de vue marketing et du point de vue technique. L'entreprise fabriquant depuis des décennies les outils de jardinage, le challenge ne semblait pas difficile. En tout cas, aucun des membres de l'équipe, y compris le gestionnaire de projet, ne voyait dans ce projet A+ un défi particulier ou une quelconque complexité. L'étude de faisabilité ne posait pas vraiment de problèmes, chacun travaillant comme à l'accoutumé avec les méthodes projet conventionnelles internes (analyses, indicateurs et tableaux de bord habituels).

Situation actuelle

Trois semaines après le démarrage des premières activités projet, centrés sur les analyses de faisabilité et une définition préliminaire des options possibles en matière de produits (pour cette première innovation, il s'agit d'outils de jardinage), la première revue de projet amena l'équipe au complet ainsi que le VP Innovation Hubert à discuter de la santé du projet. Lors de cette revue de projet importante, puisque située bien en amont du prototypage, plusieurs événements se produisirent.

Patrick, le gestionnaire de projet, lorsqu'il présenta à Hubert, le VP Innovation, les avancées du projet A+, éprouva de la difficulté à décrire concrètement qui étaient réellement les utilisateurs visés, en réponse à l'une des toutes premières questions d'Hubert, qui l'interpela après avoir visualisé rapidement les divers concepts d'outils de jardinage présentés déjà en 3D. Et lorsqu'Hubert demanda des précisions au sujet de ces clients, il désarçonna tout le monde en demandant à tous de dessiner qui était le client type ciblé. Ou de le mimer ! Personne ne fut en mesure de dessiner ou de mimer un vieux monsieur ou une vieille dame en train de jardiner, excepté Leila la designer, et encore, son esquisse de vieux monsieur étant assez floue. On y distinguait à peine ses mains, sa posture et son outil. Erik réussit tout de même à faire rire les autres en se mettant debout et en marchant en claudiquant, le haut du corps penché en avant. Quant à Alice, elle produisit une représentation standard de corps humain annotée de commentaires sur sa taille, son âge et autres informations pratiques.

Hubert se fâcha gentiment. Il mentionna à l'équipe projet qu'il lui était impensable que les membres de l'équipe n'aient pas une vision très claire, approfondie et réaliste de leurs clients, soulignant ainsi que leur compréhension des véritables besoins à satisfaire devait être faible s'ils ne 'voyaient' pas le client en action. D'une même voix, tous les membres de l'équipe répliquèrent qu'ils savaient très bien que les personnes âgées ciblées avaient entre soixante-dix et quatre-vingt-cinq ans, étaient des clients prêts à acheter des produits hauts de gamme, pour la plupart des clients acquis, des personnes adeptes du jardinage, plutôt d'ailleurs en matière de fleurs qu'en matière de fruits et légumes, et qu'il leur fallait des outils appropriés compte tenu de leur grand âge. Là, ce fut au tour d'Alice de monter au créneau : elle tint à dire haut et fort qu'elle avait réuni toutes les études marketing disponibles sur le sujet et fait effectuer tous les recoupements nécessaires pour bien définir les caractéristiques des sous-segments que ce marché représentait a priori. Elle était en mesure même que dire que les études de faisabilité commerciale étaient positives. John ajouta que l'étude de faisabilité technique était également ok.

Une légère tension entre les personnes présentes était palpable et une certaine confusion se mit à régner, ce qui rendit la situation encore plus désagréable pour tous. Un peu comme si personne n'y comprenait plus rien et que personne ne se comprenait. Pourtant, tous savaient que l'objectif du projet A+ était clair, tout autant que sa finalité stratégique.

Voulant apaiser son monde et rendre la réunion plus constructive, Hubert émit alors l'idée qu'il serait peut-être pertinent, dans le cadre de ce projet assez particulier tout de même, de mener le projet de façon plus agile. Il suggéra dans la foulée que tous les membres de l'équipe rencontrent des personnes âgées adeptes de jardinage et échangent avec elles en direct. Les membres de l'équipe projet se regardèrent et Patrick prit la parole : « Ce n'est pas à nous d'aller sur le terrain, je crois. Mais oui, on pourrait embaucher un de nos jeunes du marketing ou un stagiaire pour faire des entrevues approfondies avec des aînés qui jardinent si tu penses que cela est utile. »

Hubert ne se sentait pas bien compris. Innover, pour lui, allait de pair avec curiosité et créativité. Cela voulait aussi sortir des sentiers battus, explorer, explorer encore et être au plus près des

utilisateurs tout le temps... pour créer des produits et des services hors pair, à la fois originaux, fiables et pertinents.

Il fit une autre tentative pour mobiliser avec l'équipe en proposant aux membres de l'équipe d'aller avec lui rencontrer des experts en jardinage, discuter avec des scientifiques travaillant sur des questions de mobilité des personnes âgées et de changement climatique, et finalement, il suggéra de visiter des jardins communautaires avec lui.

Ces propositions générèrent plus d'hostilité encore. Les deux ingénieurs et le spécialiste en technologie de pointe furent sidérés qu'on leur suggère d'aller rencontrer d'autres experts qu'eux-mêmes, sans lien direct apparent avec le projet. Erick, le professionnel des achats, gardait les yeux au ciel... Alice, la spécialiste marketing, se sentait dévalorisée. Patrick prit les suggestions comme un reproche et se sentit professionnellement remis en cause. Il resta muet quand Karim s'interrogea à voix haute sur la pertinence de sa propre présence dans ce projet. Seule Leila, un peu mal à l'aise, suggéra que ce serait amusant et intéressant de côtoyer des personnes âgées en train de jardiner et que ses esquisses de personnes et d'outils pour le jardinage pourraient certainement gagner en qualité.

Voyant cela, Hubert décida de clore la réunion en recommandant à chacun de réfléchir à ce qui pourrait être fait à ce stade pour mieux comprendre les besoins des futurs acheteurs et pour produire un premier prototype tout à fait adéquat. Ce serait en tous cas, dit-il, l'objet de la prochaine réunion qu'il allait programmer pour la semaine suivante. Dhalia, la directrice du bureau de projets, ainsi que le VP Marketing, Joss, et le VP TI, Darun, y seraient présents, ajouta-t-il.

Quittant la réunion après avoir remercié tous les participants, Hubert s'interrogeait sur ce que les gens du marketing savaient des pratiques actuelles de Design Thinking et si le mot même de Persona leur était familier...

Puis, il se dit qu'en allant discuter avec les gens des TI qui pratiquaient l'agilité au quotidien, il trouverait peut-être là des éléments de réponse pour améliorer le projet qui lui semblait mal parti, tant dans son contenu que dans sa démarche. Hubert n'en revenait toujours pas que personne ne puisse lui dire décrire une personne âgée en train de jardiner, lui montrer sa position, lui parler de ses difficultés, de ses craintes, de ses envies, de ses limites, etc.

De son point de vue, il allait de soi, particulièrement dans le secteur d'activité ou oeuvrait Grungard, que « voir » le client ainsi que comprendre son expérience d'acheteur et d'utilisateur étaient des conditions *sine qua non* pour définir un produit et un service adéquats, que l'on soit ingénieur, analyste marketing ou responsable des achats.

Il se dit alors qu'il pouvait s'avérer intéressant d'utiliser les pratiques agiles pour ce nouveau projet. Peu importe que le produit ou le service à créer soit technologique ou pas, se disait Hubert, dans le cas du projet A+, -si on veut que les produits et accessoires soient pertinents, achetés et utilisés-, ce qu'il nous faut c'est davantage de proximité avec les utilisateurs, leur connaissance du jardinage voire leur contribution, pour disposer de plus de données puissantes, même au niveau des matériaux à employer... Il faudrait aussi pouvoir plus fonctionner en mode essais-erreurs, pensait-il.

Pour le VP innovation de Grungard, il était clair que le projet ne pourrait jamais atteindre la phase de prototypage tant qu'une vision plus claire des clients, ancrée dans leur réalité, soit acquise par tous. C'est-à-dire que tous se soient appropriés une vision précise des pratiques des vieilles personnes en train de jardiner, concrètement et physiquement. Il se demandait même s'il ne fallait pas aller chercher un nouveau chef de projet à l'interne, plus ouvert d'esprit plus connaisseur de

l'agilité. Il était hésitant à ce sujet, mais décida sans plus attendre d'adjoindre à l'équipe projet déjà formée une spécialiste en ergonomie (Clarisse).

Pour Hubert la question centrale était celle-ci. Comment créer intelligemment un nouveau produit destiné à un usage très particulier sans s'intéresser plus qu'à travers des études marketing aux personnes qui sont les utilisateurs finaux et comment aussi, dans ce cas-ci, rendre attrayant, aux yeux des personnes âgées, des outils de jardinage pour les aînés ? Plus encore, comment s'assurer qu'ils allaient convenir sur le terrain ? Produire un seul prototype à tester lui semblait irréaliste aussi... Ce n'était pas pour lui une question de time to cost ou de time to market, mais plutôt une question de satisfaction et d'usage...

Hubert savait que Grungard avait acquis au fil des ans une très bonne expertise en outils et accessoires de jardinage. L'entreprise avait même commencé à publier, dès les années 90 -bien avant ses concurrents- des guides du jardinage destiné au grand public, une documentation encore très appréciée par les clients actuels, car adaptée aux nouveaux besoins et usages en matière de jardinage. Mais les temps étaient différents, il fallait désormais agir rapidement et en mode itératif pour garder de l'avance sur la concurrence. Il fallait bien tenir compte des enjeux spécifiques et individuels de tous les clients, avoir une démarche plus ouverte avec les parties prenantes, savoir mieux faire et plus avec moins, et savoir aller chercher ailleurs et autrement des idées, des informations, des connaissances...

QUESTIONS – PARTIE 1

- Vous êtes Patrick et son équipe : que faites-vous afin de faire avancer le projet, tout en répondant aux demandes impératives d'Hubert
- Via un *PowerPoint*, vous expliquerez d'abord clairement votre vision de la situation actuelle puis vous détaillerez, le plus concrètement possible, vos intentions à Hubert, le VP Innovation ainsi qu'au VP Marketing, Joss, au VP TI, Darun, et à Dalhia.



Concours KGP 2019 - 10e édition

Étude d'un cas académique pour le concours KGP

Partie 2

À L'INTENTION DES PARTICIPANTS INSCRITS AU CONCOURS KGP NIVEAU DEUXIÈME CYCLE ET
PROFESSIONNEL

RÉDIGÉ PAR VALÉRIE LEHMANN

Version française

**COMITÉ ORGANISATEUR DU CONCOURS
KGP 2019**

Contexte interne

Le projet A+ est reparti à zéro avec une démarche agile, avec la même équipe, plus un spécialiste TI, David, qui joue le rôle de coach agile. Rapidement, la liste des user stories doit maintenant être dressée. (Les user stories sont de courtes phrases décrivant les besoins des utilisateurs finaux, rédigées par des utilisateurs d'un produit ou d'un service, dans le style *Je veux pouvoir.... ou J'ai besoin de....*)

Une fois la liste de ces user stories bâtie, le backlog de produit devrait pouvoir être alors construit sans difficultés. (Un backlog de produit est la liste complète des user stories, considérées comme les caractéristiques et fonctionnalités du produit à développer)

Pour récupérer les user stories, plus de cent personnes âgées ont été suivies sur le terrain au cours de deux semaines, dans des jardins privés et communautaires. Les aînés ont pu ainsi s'exprimer librement sur leurs attentes en matière de maniabilité des outils, de sécurité et de tranquillité d'esprit lors du jardinage. Toutes les personnes âgées rencontrées ont pu raconter en détails leurs expériences plus ou moins réussies, leur plaisir d'être dehors, leur joie de pouvoir cueillir leurs propres fleurs, leur enthousiasme de se sentir actifs et utiles, leur bonheur de pouvoir maintenir des relations sociales... Elles ont aussi longuement parlé de leur difficulté à jardiner à cause des rhumatismes ou de leurs douleurs aux genoux, de leur peine à soulever des objets lourds, de la peur de perdre des outils, de la crainte de se blesser ou de tomber et aussi des problèmes causés par le changement climatique (sécheresse, pluie abondante) dans leur jardin. Ces seniors ont mis l'accent sur le besoin d'objets qui soient à la fois efficaces et sécuritaires, mais bien adaptés à leurs mains parfois un peu déformées, en tout cas devenues moins habiles. Ils ont réclamé sans équivoque des objets bien visibles et légers mais solides. Nombre d'entre eux ont pointé aussi le besoin d'avoir des outils nécessitant peu de force et peu de flexibilité. Certains ont dit vouloir l'assurance que le produit soit facile à ranger et à retrouver. De nombreux autres seniors ont insisté sur l'importance d'avoir désormais des outils « écologiques », même s'ils étaient un peu plus chers. Beaucoup ont dit aussi vouloir un outil ajustable et modulable, résistant aux intempéries.

En résultat, un grand nombre d'idées portant entre autres le design, l'ergonomie et les matériaux des outils de jardinage ont été exprimées... qu'il va cependant falloir convertir en user stories claires pour bâtir le backlog de produit, puis ensuite trier, afin de pouvoir travailler en priorité les caractéristiques et fonctionnalités qui apporteront le plus de valeur aux utilisateurs finaux, qui sont ici les acheteurs.

Situation actuelle

A cet instant du projet, et pour ne pas retarder le prototypage du produit qui doit être réalisé dans quelques semaines, le VP Innovation convoque une réunion avec toute l'équipe agile. Hubert Faucher est très satisfait de la reprise du projet sous une nouvelle forme et il le dit. Mais, après avoir jeté un œil appréciateur sur l'ensemble des idées énoncées par les aînés, il ne tarde pas à relever que peu d'informations précises ont été recueillies en matière de caractéristiques technologiques; et ceci lui paraît une lacune à combler, puisque « *innovation rime aujourd'hui avec technologie chez nous* ». Hubert soulève de suite plusieurs questions concernant cet aspect: quelle technologie embarquée ou à distance faudrait-il envisager ? Quels systèmes intelligents seraient de mise ? S'agira-t-il d'objets connectés ? Ou alors, quelles applications faudrait-il considérer et pour quoi faire ? Hubert aimerait bien le savoir... tout comme il voudrait bien savoir comment ces informations vont pouvoir être récupérées rapidement.

Voyant que peu de réponses lui sont fournies sur le champ, Hubert demande à tous les membres de l'équipe de prendre quelques jours et de revenir vers lui avec un backlog solide et pertinent ainsi qu'une proposition d'innovation exaltante... Il rappelle à tous que le prototype à construire dans quelques semaines devra être tout à fait fonctionnel, donc qu'il est grand temps de savoir exactement « *quelle tête va avoir exactement ce nouveau produit* ».

Pour la prochaine rencontre, le VP Innovation tient à avoir sous les yeux une proposition de valeur représentant l'outil de jardinage que l'équipe entend passer en prototypage, incluant les aspects technologiques. Plus exactement, Hubert demande à ce que la liste des user stories composant le backlog de produit soit présentée et qu'un dessin clair et précis soit réalisé, qui représente, avec le plus de détails possibles, l'outil de jardinage à prototyper : composantes, formes, dimensions, matériaux, couleurs, etc. Le dessin doit démontrer que l'innovation proposée est parfaitement alignée sur les user stories répertoriées. Hubert s'attend donc à ce que le dessin soit annoté afin que soient bien explicitées les user stories (caractéristiques et fonctionnalités) composant le backlog de produit et à ce que soient bien visibles celles qui seront livrées en priorité pour créer un premier prototype.

QUESTIONS – PARTIE 2

- Vous êtes l'équipe agile....
- Rédigez, *au moyen de Post it*, la liste des user stories qui composent votre backlog de produit, en veillant à ce qu'elles représentent clairement les différentes caractéristiques et fonctionnalités de votre produit, ici un outil de jardinage de votre choix, destiné bien entendu aux personnes âgées.
- Réalisez *sur papier* un dessin clair et détaillé de votre produit, sans oublier de l'annoter comme demandé avec vos Post it. Vous soulignerez quelles fonctionnalités et caractéristiques seront travaillées en priorité.
- Vous indiquerez *à l'oral et sur le dessin* comment vous allez compléter le backlog de produit en ce qui concerne les technologies à inclure dans le produit et quelles technologies vous envisagez.
- Vous *partagerez* ce dessin, *sans PowerPoint* et en toute convivialité, avec Hubert, le VP Innovation, Darun, le VP TI, et Louise, la VP Ventés.