

Le PLM : outil de planification stratégique

Les industriels investissent lourdement dans des procédés pour réduire le temps de mise sur le marché, abaisser les coûts et maintenir la qualité de leurs produits. Pour certains, ces méthodes sont même utilisées pour sélectionner les produits à concevoir et fabriquer. Si bien que les attentes des consommateurs sont souvent occultées ou perdues de vue pendant le développement des produits, et l'introduction de ces derniers sur le marché un échec. Des études de la Harvard Business School et d'autres écoles montrent que parmi les investissements faits par les entreprises dans de nouveaux produits :

- seulement 24 % environ ont été lancés sur le marché avec succès,
- environ 16 % ont été lancés sur le marché mais ont connu l'échec,
- plus de 60 % n'ont jamais été lancés.

S'adressant directement à cette problématique, les solutions de gestion de portfolio produits ont été développées comme des outils fondamentaux du PLM. Ils permettent d'identifier, d'évaluer et de gérer les familles ou gammes de produits des entreprises. Puis de s'assurer que les ressources disponibles sont

orientées vers les produits qui auront le plus de succès sur le marché, s'accorderont totalement avec la stratégie de la société et offriront le meilleur retour sur investissement.

Cette zone est souvent confondue avec les outils de « Program Portfolio Management », qui sont centrés, eux, sur la gestion des groupes de projets (ou programmes) permettant de concevoir, fabriquer et développer les gammes de produits. Il est vrai que certaines fonctionnalités sont similaires dans les deux types de logiciels. Les solutions de gestion de portfolio produits offrent une vision macro de niveau supérieur des investissements produits, tandis que les outils de Program Portfolio Management se concentrent sur la gestion de l'allocation des ressources entre les différents projets actifs. Parce que les solutions sont développées rapidement et que la terminologie est souvent confuse, beaucoup de personnes traduisent d'ailleurs Product Portfolio Management par Strategic Product Planning (SPP).

Le haut niveau décisionnel que permettent les outils de SPP peut se traduire par un développement significatif du revenu de votre

entreprise. Typiquement, les solutions disponibles sur le marché permettent de comparer des investissements produits, leur compatibilité avec votre stratégie, l'importance de la concurrence, d'établir un prévisionnel de ventes et de rentabilité, d'évaluer les ressources



nécessaires, et d'obtenir des rapports d'états et de toutes les informations relatives à l'investissement produit. De plus, les logiciels SPP intègrent des processus pour déterminer quels sont les meilleurs produits ou idées à développer.

Les utilisateurs visés par les outils de SPP sont logiquement ceux directement concernés par les décisions d'investissement produits. Ces outils peuvent aider notamment les « planifica-

teurs produits » à évaluer les tendances marché, identifier les besoins clients, déterminer les changements à opérer dans le portefeuille de produits existants, prévoir des coûts, et estimer de manière réaliste des plannings de lancement produit et de ROI. Les gestionnaires responsables peuvent employer ces solutions pour concentrer et optimiser les ressources de leur entreprise sur les produits qui auront le retour le plus important en terme de revenu. Ainsi, les solutions de SPP permettent d'analyser les initiatives produits selon des angles multiples afin de s'assurer que des décisions objectives ont été prises pour supporter la stratégie de l'entreprise, ainsi que les objectifs marketing et commerciaux.

Les industriels qui regardent au-delà du flou actuel, filtrent les annonces marketing, reconnaissent le potentiel gigantesque des solutions de SPP et travaillent à s'appropriier ces solutions dans leur démarche PLM se donnent les plus grandes chances de gagner dans les années à venir, en adoptant des stratégies qui leur permettront de mettre sur le marché le plus rapidement possible, les produits qui seront les plus profitables. ■