

Lorsque l'on parle de PLM, « Product LifeCycle Management », on pense en priorité à son utilisation dans le cadre de la fonction étude pour la maîtrise du développement des nouveaux produits.

Article de Guy Forax, président du FPDMUG.

Le PLM au service de l'innovation

En fait, même si cette phase est celle pour laquelle les solutions de PLM ont été conçues initialement, le PLM recouvre toutes les phases du cycle de vie des produits et services :

- Innovation : opportunité, faisabilité, maquette.
- Développement : conception, définition, prototype et tests.
- Mise sur le marché : industrialisation, lancement, pré-série.
- Vie série : fabrication, maintenance, maintien en condition opérationnelle, évolutions.
- Retrait : obsolescence, remplacement, démantèlement.

Pour les phases qui suivent le développement on est plutôt dans les processus liés aux ERP, mais pour les étapes le précédant, souvent les processus ne sont pas figés et nous sommes dans le domaine du Groupware, de la bureautique, des habitudes et de la tradition orale.

Se pose donc la question de savoir si une démarche PLM (organisation, méthodes, outils) peut être utile dans les phases amonts d'innovation et de R&D.

Avant de parler d'outils et plus généralement de moyens, nous avons voulu déjà faire le point sur les prati-

ques courantes (ou moins courantes) en matière de gestion de l'innovation. Lorsque l'on dit « Innovation », nous ne parlons pas là de recherche fondamentale, mais de recherche appliquée dans le domaine industriel.

Le FPDMUG a mené une enquête sur les pratiques usuelles pendant les phases d'innovation pour préparer sa prochaine journée PLM & Innovation planifiée pour le début Février 2006.

Une vingtaine d'entreprises ont d'ores et déjà répondu à l'enquête.

Les premiers résultats montrent que les processus d'innovation sont encore peu maîtrisés, bien que des progrès récents apparaissent.

En effet, sur les quinze critères considérés :

- La moitié des entreprises en satisfait 5 ou moins,
- L'autre moitié en satisfaisant entre 6 et 10,
- Une seule exception d'une entreprise qui déclare plus de 10 critères.

Plus précisément, les critères les plus couramment satisfaits sont indiqués dans le tableau ci-dessous :



Les deux critères les plus largement satisfaits, plus de 80 % des cas, sont :

- Les opérationnels de terrain sont impliqués dans l'innovation ?
- Les retours d'information des clients sont exploités pour nourrir l'innovation ?

Ces résultats sont assez surprenants lorsqu'on sait que bien souvent la R&D est considérée comme une « tour d'ivoire » très éloignée du terrain et des réels besoins de clients.

On peut en déduire que les entreprises ont fait des progrès récents sur ces critères, progrès probablement induits par la priorité maintenant partagée pour une attitude « Customer Centric ».

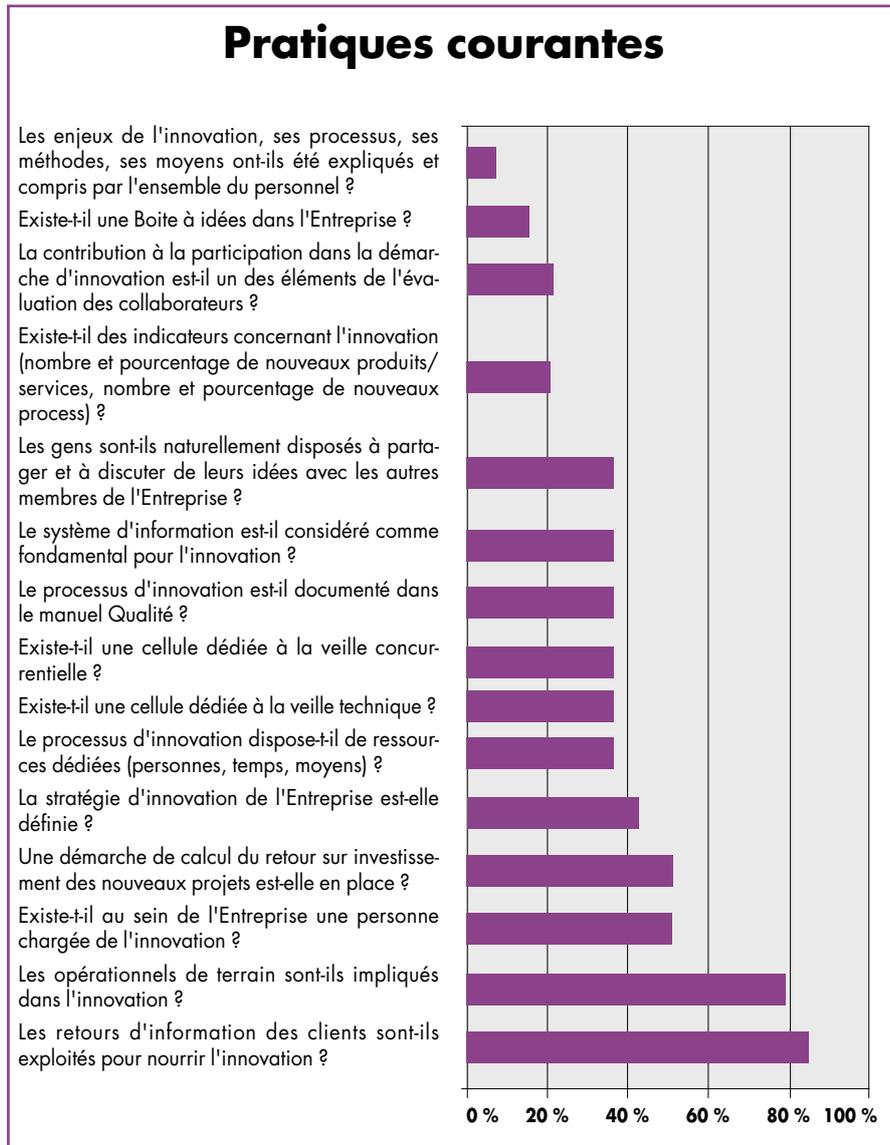
A l'autre bout de l'échelle, on trouve les critères satisfaits par moins de 20 % des entreprises :

- Les enjeux de l'innovation, ses processus, ses méthodes, ses moyens ont-ils été expliqués et compris par l'ensemble du personnel ? (moins de 10 %)
- Existe-t-il une « Boîte à idées » dans l'Entreprise ?
- La contribution à la participation dans la démarche d'Innovation est-il un des éléments de l'évaluation des collaborateurs ?

Ces critères sont très liés à la gestion des ressources humaines et à la communication vers le personnel.

La démarche d'innovation reste donc l'apanage des spécialistes, la capacité d'innovation (en dehors des « innovateurs » professionnels) n'est pas reconnue pour progresser dans l'entreprise et la démarche d'innovation est peu partagée par l'ensemble des collaborateurs.

Si maintenant on regarde les critères qui reflètent l'intérêt stratégique que les entreprises accordent à l'innova-



tion, les résultats montrent un intérêt affiché mais pas toujours traduit concrètement dans les faits :

- La stratégie d'innovation de l'Entreprise est définie pour plus de 2 entreprises sur 5.
- Une démarche de calcul du retour sur investissement des nouveaux projets est en place pour la moitié des entreprises.
- Mais il n'existe des indicateurs concernant l'innovation (nombre et pourcentage de nouveaux produits/services, nombre et pourcentage de nouveaux process) que pour seulement 1 entreprise sur 5.

En résumé, les résultats de notre enquête montrent que même si la démarche d'innovation est de mieux en mieux intégrée dans les processus des entreprises, elle reste encore considérée comme une activité « à part ».

La prise en compte de la phase d'innovation au sein de la démarche PLM, en tant que première étape du cycle de vie des produits, est très certainement le moyen le plus efficace pour mieux partager l'innovation entre tous les acteurs de l'entreprise et pour mettre les processus d'innovation au service de sa stratégie et de ses métiers. ■