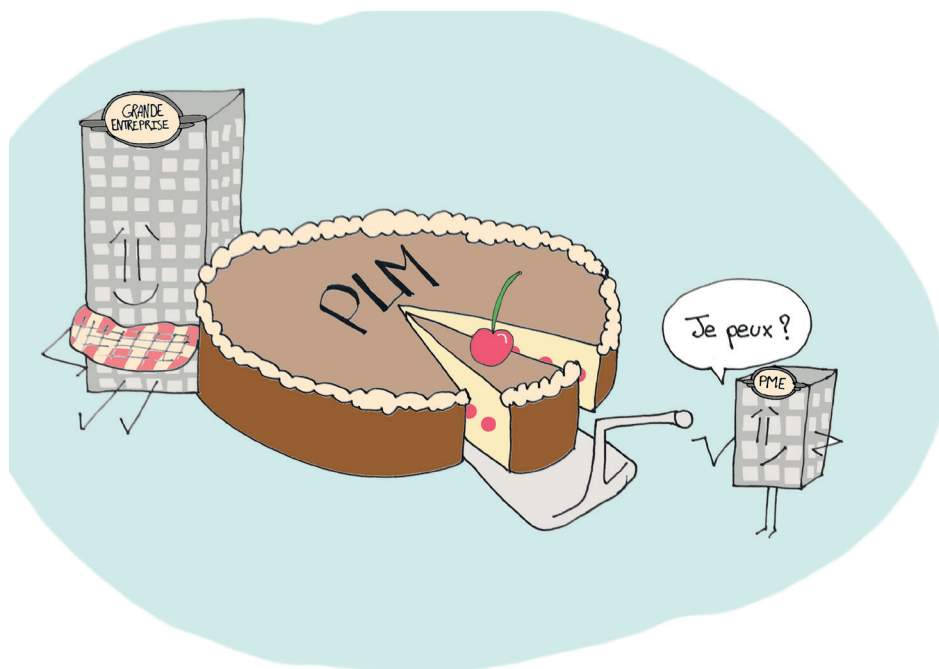


AVIS D'EXPERT

PROJETS PLM : LES FACTEURS DE SUCCÈS POUR LES PME-ETI

LE PLM EST UNE DÉMARCHÉ DE TRANSFORMATION D'ENTREPRISE PERMETTANT DE MIEUX MAÎTRISER LES DONNÉES TECHNIQUES ÉCHANGÉES TOUT AU LONG DU CYCLE DE VIE PRODUIT. CETTE TRANSFORMATION, ENCLENCHÉE IL Y A PLUS D'UNE DIZAINE D'ANNÉES, VOIRE BIEN PLUS, DANS DES GRANDS GROUPES AÉRONAUTIQUES, SPATIAUX ET MILITAIRES, S'ÉTEND À D'AUTRES SECTEURS, AINSI QU'À DES ENTREPRISES DE TAILLE PLUS MODESTE.



(Copyright Mews Partners 2019)

Les PME et ETI françaises représentent aujourd'hui plus de la moitié du chiffre d'affaires global de l'industrie manufacturière. Le PLM est-il réservé aux grands groupes ? Les PME/ETI ne disposant pas de la même force de frappe que les sociétés de taille plus importante, y a-t-il une place pour des projets PLM moins chers que ceux des grands groupes mais néanmoins efficaces ?

La « *gestion sous X* » (gestion des nomenclatures et configuration dans des tableurs de type Excel) demeure une pratique courante et reste souvent appropriée pour des petites entreprises ayant quelques utilisateurs et une complexité de développement et de contexte produits limitée. Quand l'entreprise grossit, cela passe par une gestion de multiples affaires, une

recherche de diversification produit (options/variantes), un nombre d'exemplaires à produire de plus en plus important, un nombre d'utilisateurs croissant, une supply chain complexifiée... Continuer à gérer ses données sur un tableur devient vite un cauchemar. Aussi les PME ont-elles intérêt à envisager la mise en place d'un PLM pour apporter rigueur, processus et outils nécessaires à la bonne gestion des données techniques de leurs produits.

LES ATOUTS DES PETITES STRUCTURES

Si les méga projets paraissent onéreux à l'échelle des PME/ETI et ne répondent pas toujours aux espoirs initiaux (délais, fonctions...), ces dernières auraient tort de rayer d'un trait de plume l'opportunité du

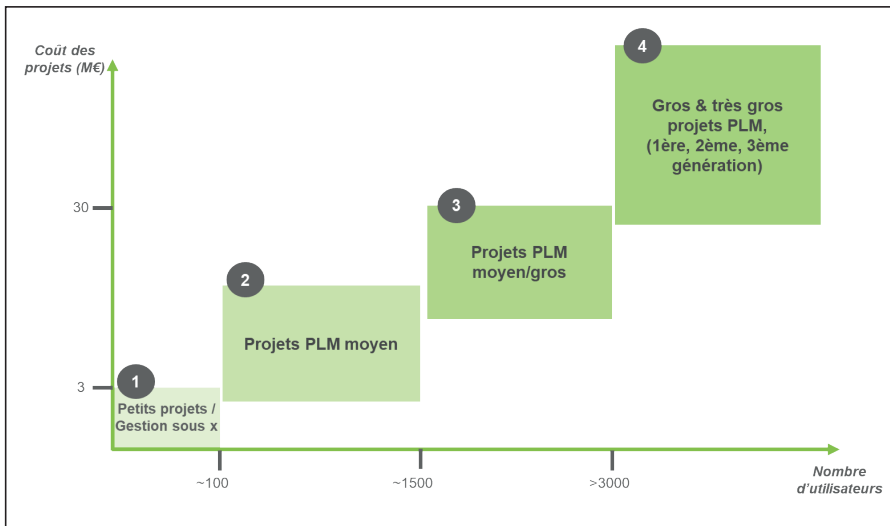
PLM. En effet, la gestion artisanale sous X induit de nombreux coûts cachés. De plus, par leur taille, les PME ont des avantages :

• Souplesse et réactivité

Plus flexibles et adaptables, les PME ont une plus grande latitude pour faire varier le périmètre en cours de route, et surtout adapter les processus d'entreprise au travers du projet PLM. Les grandes structures répugnent à toucher aux processus, ou font des chantiers distincts, difficiles à coordonner avec la construction (« build ») du PLM.

• Une customisation des progiciels au juste besoin

Les PME sont davantage lucides et prêtes à s'en tenir au juste besoin pour éviter des surcoûts projet. Elles évitent plus



La progression échelonnée des projets PLM (Copyright Mews Partners 2019)

efficacement la customisation à outrance des progiciels, quitte à encaisser des impacts processus ou sur la structuration des données, points de friction dans les grands groupes.

• Un retour d'expérience des pionniers et des grands

Innovant sur les produits, les PME/ETI défrichent moins les nouveaux concepts SI/ méthodes. Arrivant après les premières générations de PLM dans les grands groupes, elles peuvent bénéficier de leur retour d'expérience et tirer profit des pratiques de leur secteur ou de secteurs comparables, notamment des donneurs d'ordre automobile, aéronautique, défense : part centric, workflows de modification, gestion de la configuration, de la diversité, des données environnementales, des données sensibles / export control... Dans les secteurs émergents (BTP, chimie, médical device...), les PME devront se forger elles-mêmes leurs propres convictions. Cependant, elles ont peu de réflexes ou de moyens pour engager un benchmark et accéder ainsi à un retour d'expérience, ce que pourrait leur apporter un cabinet de conseil spécialisé.

• Une transversalité et une implication de la direction

Notre expérience nous montre que mener un projet PLM nécessite un minimum de sponsoring et de consensus transverse. Au sein d'une PME/ETI, ceci est plus facilement visible de la strate de direction. Il y est plus facile de faire comprendre les enjeux PLM globaux, que dans les sociétés

de taille plus importante, soumises aux chocs culturels, à l'hétérogénéité, aux jeux politiques...

• Des gains immédiats

Les petites sociétés sont le plus souvent à leur 1ère génération de PLM. C'est lors d'une première implémentation qu'il y a le plus de gains.

Dans les groupes moyens ou grands, il est au contraire fréquent de voir une 2^e, 3^e génération de PLM, pour lesquels il faut chercher des gains supplémentaires par rapport au fonctionnement en place, avec

des coûts de migration et des soucis de décommissionnement d'anciennes applications. En réalité dans les petites entreprises, la préparation des données pour migrer dans un PLM existe aussi mais est souvent progressive ou cachée dans les activités courantes.

Enfin les budgets constatés des projets PLM (coûts complets) montrent une non-linéarité : pour une base 100 d'un budget de projet moyen, pour une entreprise 3 fois plus petite, on verra des budgets non pas 3 fois moins chers, mais plutôt 4 à 5 fois moins chers.

LE POIDS DE GRANDES ENTREPRISES

En contraste, les grandes entreprises ont, sur bien des points, l'avantage.

• Une capacité à se faire aider : benchmark, processus, conduite du changement

Les grands groupes ont la capacité à mettre une organisation rodée et complète sur les démarches PLM, à se faire accompagner par des cabinets de conseil dans la durée, procurant du benchmark, des préconisations de sélection éditeur, de la conduite de projet, de la refonte de processus, de l'accompagnement au changement...



OLIVIA MARTIN,
Senior Manager chez Mews Partners

- **Le support d'une DSI pour l'infrastructure, la sauvegarde, la cyberprotection**

Les grandes entreprises bénéficient de services professionnels sur ces sujets et éventuellement de mutualisation qui sont autant de points délicats pris en compte.

- **La mise en place d'un réseau de correspondants et de support**

Bien que les professionnels du PLM connaissent tous des exceptions, l'avantage est aux grandes entreprises quant à l'organisation, la nomination d'ambassadeurs et de super users chargés du support au démarrage, ayant clairement ce rôle, là où l'improvisation est plus souvent de mise dans les petites structures.

Les PME/ETI, quant à elles, peuvent avoir tendance à considérer le projet PLM comme un simple changement d'outil. Ainsi, les coûts de refonte des processus ou de conduite du changement ne sont bien souvent pas mis en visibilité dans les PME/PME, parce que cachés/non prévus, les budgets étant faits au plus juste. C'est souvent une fois en opération que les PME/ETI pâtissent du bricolage sur les processus ou d'une conduite du changement sous-estimée.

Les petites sociétés n'ont pas toujours l'habitude de faire appel à des professionnels, et apprennent parfois à leurs dépens les fondamentaux de la conduite de projet PLM, ce qu'un peu de transfert de connaissances bien ciblé peut éviter.

La petitesse de l'entreprise avec sa réactivité et son pragmatisme est une arme à double tranchant et avant de « *bâtir sa tour* », comme pour une grande structure, il faut « *s'asseoir et calculer la dépense* »... et faire un plan projet pour assurer le succès de leur projet PLM.

Faire un WBS, un RACI, un plan qualité projet en début de projet ne coûte pas tellement cher, à l'échelle. Et ils peuvent rester simples. Réfléchir à la maturité et à la structuration de vos données est également nécessaire. Le plan de communication n'a pas besoin d'être épais, mais il en faut un.

QUEL PROGIciel PLM POUR LES PME ?

Les grands groupes ont tendance à adopter les 3 à 4 solutions PLM majeures du marché. Mais ces outils riches de nombreuses fonctions restent délicats à paramétrer et relativement chers pour les PME qui se méfient de « *marteau pilon, apportant plus que nécessaire* ».

L'approche de déploiement en cloud, permet alors de limiter l'effort initial au plus près des besoins et le nombre de licences d'une équipe pilote.

Des solutions « *entrée / moyen de gamme* » existent mais sont moins connues des intégrateurs et plus limitées fonctionnellement. Le choix d'un progiciel PLM pour une PMI/ETI n'est pas simple. Un équilibre est à trouver entre un software dont le périmètre fonctionnel correspond au besoin pour éviter les développements spécifiques, et suffisamment fiable pour trouver des intégrateurs et une équipe support qualifiée. Rentrent en ligne de compte de nombreux autres facteurs comme la capacité de l'entreprise à faire vivre ses applicatifs, la culture technique PLM, l'existence de solutions « *verticalisées* » (adaptées au secteur), etc.



DENIS DEBAECKER,

Partner chez Mews Partners

UNE TRANSFORMATION DIGITALE EN MARCHÉ POUR LES PME

Le 20 septembre 2018, le gouvernement a lancé un vaste plan d'aide à la « *transformation numérique* » des PME. La transformation digitale visée est un bon vecteur pour y inclure une démarche PLM et l'inscrire dans une logique de continuité digitale : il s'agit de mieux coordonner vos équipes, faire fructifier vos données dans tout le cycle de vie produit, tirer parti des connexions entre vos CAO, MES, ERP, GMAO.

Il est possible de faire un projet PLM efficace dans une PME/ETI en n'omettant pas les fondamentaux de réussite de ces projets (conduite de projet, adaptation processus, conduite du changement) et en choisissant un progiciel adapté.

PME et ETI, rendez vos projets PLM évolutifs ! La performance d'un PLM se construit et croît dans une dynamique sur plusieurs années. Ne considérez pas un PLM figé sur son périmètre fonctionnel, prévoyez qu'il évolue. N'hésitez pas à vous faire aider de professionnels spécialisés en PLM pour cadrer votre projet, le mettre sur des rails et régler les points épineux. Assurez ensuite un transfert de compétence et établissez un réseau de compétences PLM internes, garantissant la pérennité de votre démarche.

Enfin ne perdons pas de vue l'apport du PLM pour les produits. Le digital c'est pour tous ! —

Mews Partners