

Comment accélérer son time-to-market ?

- [Bien gérer son planning de mise sur le marché](#)
- [Améliorer et maîtriser son time-to-market](#)
- [Construire une stratégie produit cohérente](#)
- [Optimiser ses processus](#)
- [Doper son efficacité opérationnelle](#)
- [Téléchargez notre publication complète](#)

Rien ne sert de courir, il faut partir à point

Bien gérer son planning de mise sur le marché – son time to market – relève souvent de la gageure. Tous les industriels ont un jour vécu un développement de produit précipité, pour répondre aux impératifs d'un salon ou de ventes saisonnières. Et il n'est pas un responsable R&D qui ne puisse témoigner de réunions houleuses avec son homologue du commerce, car les produits d'aujourd'hui répondent aux besoins d'hier, et que les produits de demain arrivent le surlendemain.

Or, les impacts d'une mauvaise gestion du time-to-market ne sont pas négligeables.

Pour les industriels contraints par des salons sectoriels ou des marchés saisonniers, l'accélération forcée du lancement de leurs produits se traduit inévitablement par une dégradation des coûts ou des performances. Certaines fonctions ne sont pas intégrées, des négociations avec les fournisseurs sont éludées, des solutions techniques existantes sont reprises sans optimisation.

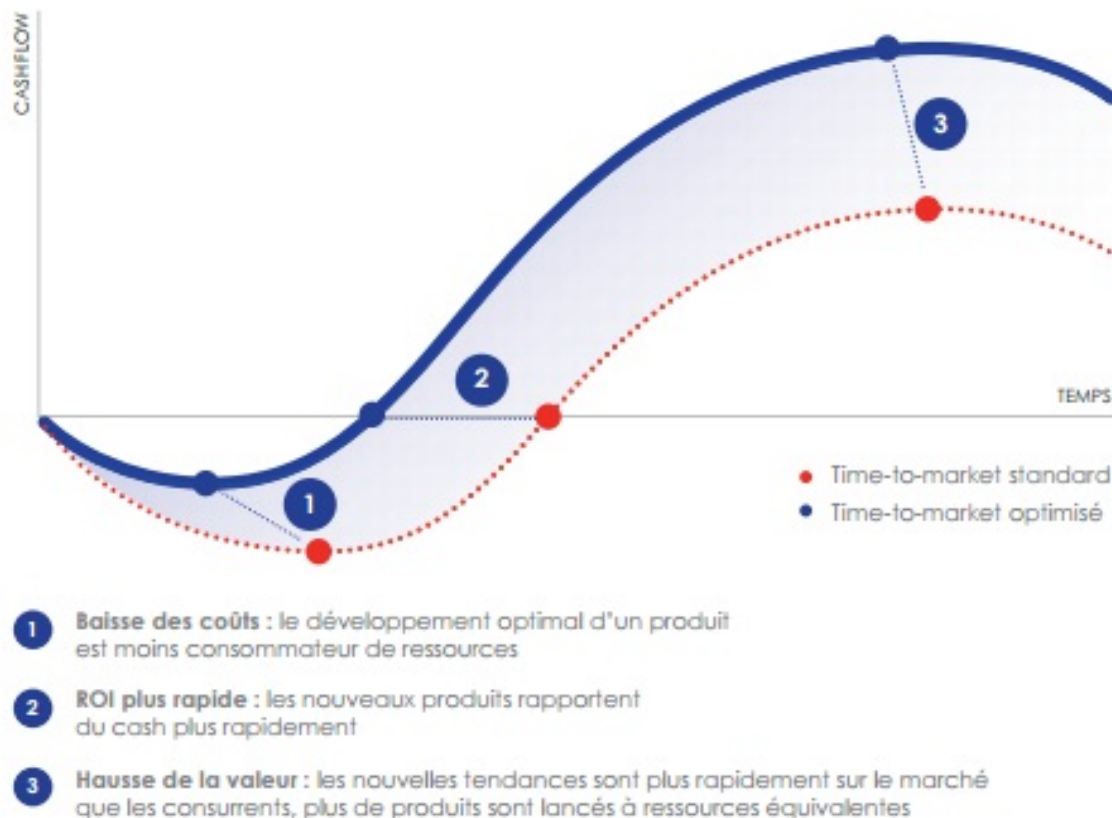
Quant à ceux qui préfèrent garantir la marge et les performances de leurs produits au détriment des délais, retarder une date de lancement augmente le coût du développement, permet aux concurrents de s'installer et accroît les risques de décalage entre le produit et les besoins des clients qui évoluent entre-temps.

A l'inverse, optimiser son time to market en accélérant le lancement de ses produits permet de réduire ses coûts non récurrents, d'obtenir un retour sur investissement plus rapide sur ses projets, et d'être plus réactif aux évolutions du marché que ses compétiteurs (cf. schéma ci-dessous).

Alors, comment mettre en place une démarche d'accélération de la mise sur le marché de ses produits ? Quels en sont les leviers et les enjeux ?

Améliorer et maîtriser son time-to-market nécessite dans un premier temps d'adapter son organisation avec une stratégie produit cohérente, des processus adaptés, ainsi que des outils opérationnels efficaces

Certains de nos clients vont même plus loin en concevant des gammes modulaires, dont l'ambition est d'investir au départ pour lancer dans la durée plus de produits, plus rapidement, en maîtrisant leurs coûts récurrents et non récurrents.



Une organisation qui optimise son time-to-market repose sur *une roadmap produit réduite, aux priorités claires*

L'expérience montre que lancer plus de projets n'aboutit pas à plus de produits sur le marché, mais à l'effet contraire.

Les causes sont connues : dispersion des efforts, changements de priorité en cours de développement, impossibilité d'arbitrer les ressources sur une base objective.

Les effets sont visibles pour certains : retards de lancement, arbitrages incessants, sentiment d'urgence... et moins visibles pour d'autres : inefficience des équipes, perte d'information, difficultés pour travailler en profondeur l'optimisation des coûts.

Le rôle du comité de direction est donc de définir cette roadmap en fonction des enjeux économiques et stratégiques, du contexte concurrentiel, et d'une connaissance fine des ressources de l'entreprise.

Une fois les bases posées, l'industriel peut s'attaquer à ses *processus de développement, en prenant garde à bien les segmenter*

Le principal enjeu sera de mettre à bas les cloisons de verre entre les différents services : entre le commerce et la R&D, entre la R&D et la production, entre les achats et les autres. On constate dans chaque entreprise, y compris les plus prestigieuses, des défauts aux interfaces entre les métiers : besoins clients insuffisamment ou mal remontés, industrialisation réfléchie en toute fin de projet, achats intégrés trop en aval dans la définition des solutions techniques, et bien d'autres.

En outre, certaines structures se contraignent avec un processus très normé de phases et « gates » ou jalons, qui requièrent par exemple une validation formelle unique pour lancer l'ensemble des outillages : ce sont les Design Review, GO Tooling, ou autres grandmesses. Il s'avère souvent plus efficace de s'orienter vers un fonctionnement plus évolutif, avec des validations au juste besoin et plus pragmatiques.

Reconstruire un processus où chacun est intégré au bon moment, où l'information circule de manière fluide, où les écarts sont rattrapés au plus tôt, nécessite une remise en question de chacun. Les comportements et modes de fonctionnement sont parfois ancrés profondément, et le partage de l'information peut mettre à mal certains prés carrés historiques.

Dernière étape, lorsque la stratégie produit et les processus sont mis en place : *travailler plus efficacement*

On l'a vu précédemment, l'optimisation des processus de développement entraîne une implication plus forte et plus précoce des métiers autour de la R&D, qui pilote généralement les projets. Gérer plus de

collaborateurs, plus efficacement, nécessite des outils et des méthodes pratiques. Le temps de gestion du projet doit rester limité pour concentrer les efforts sur les tâches à valeur ajoutée. Les meilleures pratiques consistent à se doter d'outils de management visuel, couplées à des réunions courtes mais fréquentes avec l'ensemble de l'équipe – les fameux standup meetings issus des pratiques des startups.

La mise en place et l'animation de ces réunions doit cependant être bien adaptée au profil de l'entreprise et à celui du chef de projet. On peut en effet imaginer un système très directif, mais aussi un fonctionnement participatif, où l'animateur change à chaque séance. Un point primordial sera également de gérer les taux de charge des collaborateurs : on sait qu'au-delà de 80%, l'efficacité chute de manière brutale. Renoncer à la culture de la surcharge des équipiers du bureau d'étude est parfois un changement structurel.

Cependant, dans une vision à plus long terme, l'outil le plus puissant est plus technique qu'organisationnel.

Les industriels qui construisent leur gamme autour d'une conception modulaire dépassent les objectifs de Time-to-Market les plus ambitieux de leurs homologues au système traditionnel.

La conception modulaire consiste à découper les produits par fonction, puis à concevoir pour chaque fonction des modules – ou briques technologiques – qui vont permettre de couvrir les performances de toute la gamme.

L'objectif pour l'industriel est d'être capable de lancer de plus en plus de variantes sur le marché, en changeant l'un ou l'autre des modules, au lieu de repartir de zéro.

Nous avons rencontré un exemple chez un de nos clients, qui conçoit et fabrique des compresseurs pour des applications navales et industrielles. Son objectif est de lancer 100 variantes différentes dans les 10 prochaines années, alors que son rythme habituel est d'un à deux produits par an !

Nous avons donc défini pour chaque fonction (pistons, cylindres, moteur, carter...) la diversité nécessaire pour couvrir l'ensemble de la gamme et les solutions techniques optimales, nous avons évalué les coûts et construit un planning de développement. La conclusion fut que 81 modules de base permettent de concevoir les 100 produits, là où auparavant chaque produit était constitué de 10 fonctions uniques.

Notre client a ensuite développé les modules nécessaires aux premiers produits. Ainsi, au bout de deux ans de développement sont apparus les quatre premiers compresseurs sur le marché. Mais les suivants vont être lancés avec un rythme accéléré, puisque les modules existent en partie.

Sur la figure n°2 ci-dessous, on constate que si 4% des produits sont conçus, 22% des modules existent déjà et presque la moitié de l'effort de R&D nécessaire a été réalisé

Être time to market permet d'accélérer le rythme de lancement des produits