

# Accélérer son Time-To-Market

Quels enjeux, quelles solutions ?



**INTER ACTION  
CONSULTANTS**

INNOVATE · ACCELERATE · CHALLENGE

# Rien ne sert de courir, il faut partir à point.

Accélérer son Time-to-Market / Introduction

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, accélérer 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 concurrents (cf. figure 1).

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 ?

## Jean-Baptiste Guillaume



Jean-Baptiste est le référent du cabinet IAC sur les sujets d'amélioration du Time-to-Market et d'optimisation des processus.

Il supervise également des projets de conception modulaire dans des secteurs variés : électroménager, équipement médical, fermeture industrielle, équipements industriels...

Références clients :

 **Air Liquide**    **LIEBHERR**

**BÉABA**     **VEOLIA**     **PLASTIC OMNIUM**

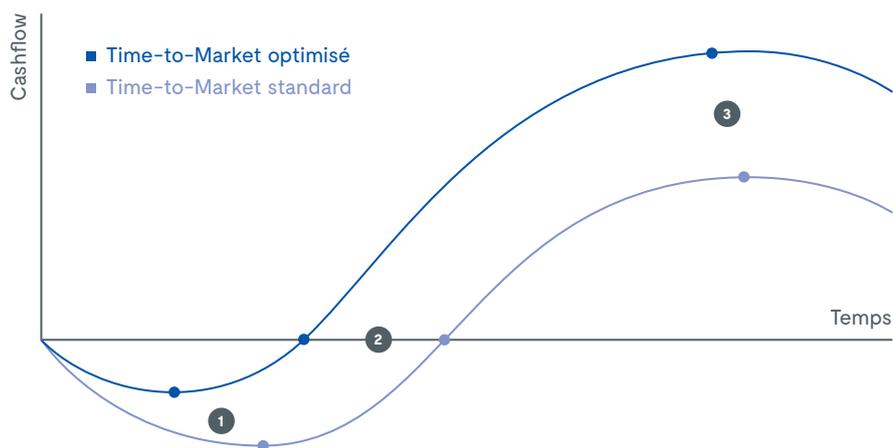
Partner

[jean-baptiste.guillaume@iac.fr](mailto:jean-baptiste.guillaume@iac.fr)

+33 (0)6 21 62 55 99

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.



- 1 Baisse des coûts : le développement optimal d'un produit est moins consommateur de ressources.
- 2 R.S.I. plus rapide : les nouveaux produits rapportent du cash plus rapidement.
- 3 Hausse de la valeur : les nouvelles tendances sont plus rapidement sur le marché que les concurrents, plus de produits sont lancés à ressources équivalentes.

Fig. 1 — Time-to-Market optimisé vs. standard

## Construire une stratégie produit cohérente

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.

## Optimiser ses processus

Une fois les bases posées, l'industriel peut s'attaquer à ses processus de développement, en prenant garde à bien les segmenter: on ne traite pas un renouvellement esthétique de la même manière qu'une innovation de rupture.

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 grand-messes. 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.

## Doper son efficacité opérationnelle

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 stand-up meetings issus des pratiques des start-ups.

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.

# Concevoir une gamme modulaire

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.

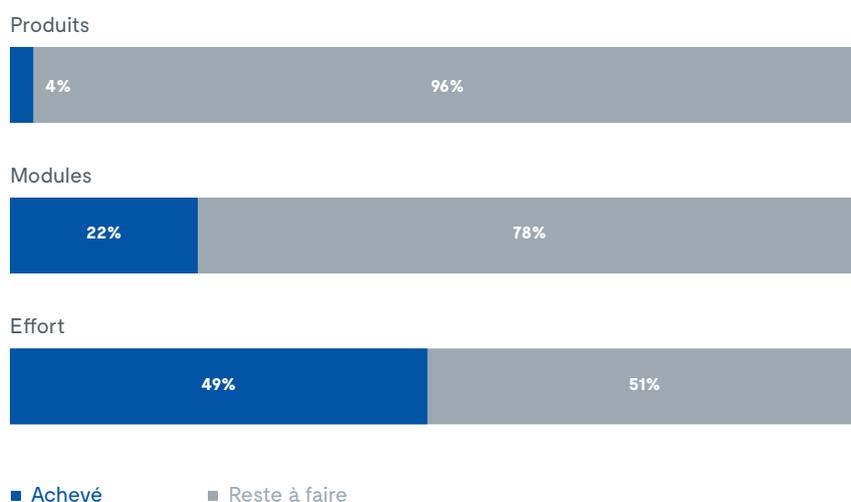


Fig. 2 — Accélération des lancements

Le rythme de lancement de produits sur le marché s'accélère donc au fur et à mesure du développement des modules (cf. figure 3), et le Time-to-Market lissé sur les 10 ans est donc divisé par 5 à 10 par rapport à l'organisation initiale!

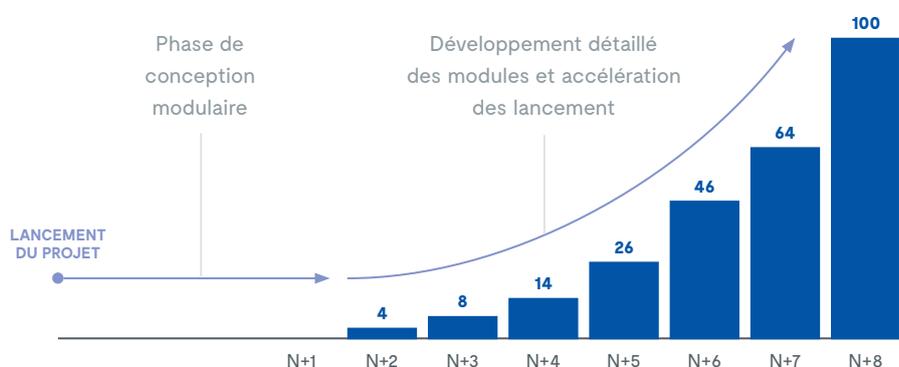


Fig. 3 — Accélération des lancements

Quelles sont les grandes lignes d'un projet de conception modulaire?  
Quels sont les enjeux économiques véritables?  
Quelles sont les bonnes pratiques sectorielles?

Ce sera l'objet d'une prochaine publication!

## Inter Action Consultants vous aide à :

Construire une stratégie produit cohérente avec vos enjeux économiques et vos capacités internes :

- Cartographier, optimiser et fiabiliser vos processus de développement ;
- Auditer vos pratiques opérationnelles et intégrer des outils et méthodes pragmatiques pour vous rendre plus efficaces ;
- Définir et réaliser vos projets de conception modulaire.

## Exemple de dimensionnement d'un projet dans le secteur médical

- 3 consultants IAC pour un accompagnement de 6 mois.
- Projet transversal impliquant tous les métiers concernés, du commerce à l'industrialisation.
- Time-to-Market réduit de 5 mois sur 18.
- De bonnes pratiques conservées pour les projets suivants.

[www.iac.fr](http://www.iac.fr)

## IAC Paris

21, rue Fortuny  
75017 Paris  
FRANCE

+33 (0)1 56 62 32 00  
[contact@iac.fr](mailto:contact@iac.fr)

## IAC Düsseldorf

Rather Straße 110a  
40476 Düsseldorf  
ALLEMAGNE

+49(0) 211 469 775-0  
[kontakt@iac-de.com](mailto:kontakt@iac-de.com)

## IAC Lyon

4, Place Amédée Bonnet  
69002 Lyon  
FRANCE

+33 (0)4 28 29 86 41  
[contact@iac.fr](mailto:contact@iac.fr)

