



Portfolio Management et Capacity Planning un incontournable pour optimiser l'innovation et les transformations business de l'entreprise

*Contribuer à l'industrialisation
de processus au cœur de
la compétitivité des entreprises
dans un contexte de globalisation*

Article écrit par Laurent DEQUEANT
Directeur Associé d'ORESYS

**Un contexte économique et Business aux menaces
et tensions nombreuses...**

Les Groupes leaders mondiaux, mais également les entreprises engagées dans des développements de produits, marchés, secteurs d'activité... ont conduit de nombreuses démarches d'optimisation, qui se sont notamment appuyées sur les systèmes informatiques pour l'automatisation, et la rationalisation des processus pour garantir un fonctionnement optimisé. L'accent a également été mis sur l'amélioration de la relation client, dont on comprend la nécessité en tant que consommateurs.

Se fait jour, depuis le début de ce millénaire, une impérieuse nécessité, pour chaque entreprise, de renforcer sa capacité d'innovation, et ceci face notamment aux menaces liées : à la globalisation de l'économie, au poids des pays émergents, à l'éclosion de nouveaux business modèles déstructurants : low cost... à l'explosion des technologies : mobiles, Internet...

... qui induit le renforcement de la capacité d'innovation de chaque entreprise, par-delà les simples optimisations de fonctionnement.

Dans ce contexte une entreprise doit trouver sa place et générer de la valeur pour garantir sa rentabilité et donc sa pérennité. Ce ne sont pas malheureusement les seules optimisations du fonctionnement qui le permettront, mais bien la capacité à générer de nouveaux produits/services et à renouveler sa gamme pour être à la fois en phase avec les attentes des consommateurs et toujours plus compétitifs. Dans ce cadre les chantiers liés à l'innovation : création de nouveaux produits et services et ceux liés aux transformations de l'entreprise : fusions/acquisitions, pénétration de nouveaux territoires, marchés, secteurs... sont au cœur de la dynamique, et concrétisent l'agilité de l'entreprise, par sa capacité à se renouveler et à se renforcer face à ses compétiteurs historiques ou aux nouveaux entrants.

Le processus d'innovation un « basique »...

Fondamentalement le processus d'innovation est un « basique » de l'entreprise. Il est transversal à de nombreuses fonctions : R&D, marketing, production... Les caractéristiques majeures de ce processus d'innovation sont qu'il est à la croisée de très nombreux acteurs ayant des cultures, des logiques de fonctionnement, et parfois même des objectifs divergents.

Ce qui se traduit bien souvent par des pratiques de collaborations qui ne sont pas toujours optimales. Ceci d'autant plus qu'il est rarement managé « de bout en bout » par une entité responsable, et que c'est en fait à la DG que revient la tâche d'articuler au mieux l'ensemble des composantes, ce qui peut-être source de tensions internes.

... mais dont le fonctionnement est bien souvent hiératique.

Il en résulte un taux important de « chutes » dans l'élaboration des produits, des délais incompatibles avec les contraintes de time to market...

En synthèse une sous-optimisation très pénalisante, alors que les investissements deviennent toujours plus lourds, que l'implication de partenaires (co-ingénierie, co-marketing...) est de plus en plus requise et que la pression de la concurrence et de l'attente des marchés poussent à raccourcir le cycle de développement. Il faut donc considérer l'innovation comme un processus en tant que tel, et lui appliquer les bonnes pratiques d'optimisation...

Dans ce contexte, il faut rechercher à renforcer et mieux formaliser ce processus d'innovation et/ou de transfor-

mation de l'entreprise, et c'est dans ce cadre que le recours à des approches de portfolio management et de capacity planning peuvent contribuer, sans avoir un effet de baguette magique (ils ne remplaceront pas l'inventivité, l'expertise métier, l'intuition Business...) mais en facilitant l'objectivation.

En effet le processus d'innovation s'assimile à un « pipeline » dans lequel sont introduites côté R&D des centaines d'idées, pour déboucher à un nombre très réduit de produits rentables mis sur le marché (A titre d'exemple dans le secteur de la Pharmacie, il faut traiter de l'ordre de 1.000 molécules, pour déboucher sur un médicament commercialisable).

... pour le rendre plus agile, plus rigoureux, plus réactif...

Dans ce contexte la capacité à décider, suivre, analyser, prévoir constitue un impératif, qui s'il ne garantit pas le succès des produits, va en optimiser les chances de mise sur le marché à un coût maîtrisé et dans le respect d'une fenêtre d'opportunité.

Pour ce faire des approches et des outils existent...

C'est ici qu'entrent en jeu les outils de Portfolio Management, dont la vocation va être à chaque étape du cycle d'innovation de « challenger » la capacité des projets de produits/services à remplir les objectifs assignés.

Il s'agit en effet ici de conduire au succès le nombre maximum de projets, tout en se donnant la liberté de les arrêter en cours de processus s'ils s'avéraient être moins simples à mettre en œuvre, dépassés par des produits concurrents, ou encore moins rentables que prévus initialement...

L'enjeu est donc de positionner de façon relative l'ensemble des produits en cours de développement et de les évaluer sur la base d'une grille multicritères éclairant les axes pertinents (liés au secteur d'activité, à la situation concurrentielle, aux opportunités de marché et plus globalement à la santé de l'économie locale et mondiale), et dont la définition devra avoir été déclinée des orientations stratégiques de l'entreprise, et des conditions d'exercice du Business.

... ils visent notamment à optimiser les prises de décision des responsables au cours du cycle d'innovation / développement.

Il s'agit ici, à la fois de faciliter les décisions stratégiques du « top management », par une instrumentation ad hoc et une formalisation et une objectivation des processus de décision tout au long du cycle d'innovation, mais éga-



lement d'outiller les différents chefs de projet tout au long de cette chaîne, pour qu'ils en perçoivent mieux les enjeux, contraintes et nécessités : responsables R&D, chefs de produits, responsable de l'industrialisation, responsable des opérations...

En effet le seul partage d'un référentiel cohérent, la formalisation des rôles et implications respectives, le renforcement de la visibilité, et le partage des difficultés constituent un levier majeur d'optimisation du processus d'innovation.

Mais ils doivent également s'intégrer aux autres processus décisionnels et opérationnels de l'Entreprise.

Bien évidemment, le processus d'innovation doit être clairement positionné avec les autres processus clés de l'entreprise : Budget, plan stratégie, plan marketing... sur le plan des orientations stratégiques, mais également avec la gestion de projet sur le plan opérationnel, ou encore le Product life management (PLM).

Il ne faut pas se méprendre la gestion de portefeuille n'est pas de la gestion de projet. Il s'agit d'un outil d'aide à la décision, alors que la gestion de projet reste l'outil de maîtrise opérationnelle à la main de chaque chef de projet.

Il doit bien évidemment y avoir des échanges mais ils

sont structurés à un niveau de maille adapté à l'articulation entre la prise de décisions et son exécution opérationnelle.

Le portfolio management constitue donc la pierre angulaire d'un processus rénové et renforcé d'innovation...

En résumé le portfolio management va permettre de sécuriser les décisions stratégiques : de faire, ne pas faire, réorienter...

Par contre cette première strate d'outillage n'est pas suffisante pour garantir la « capacité à faire » des décisions stratégiques prises. En effet, il faut veiller à ce que l'allocation des ressources soit optimisée, pour être apte à délivrer les choix de façon réaliste.

Par ressources, il faut entendre, les ressources financières, humaines, mais également logistiques lorsqu'elles peuvent constituer des opportunités ou des contraintes, par exemple la capacité de production d'une usine...

... mais il ne maximisera son effet que s'il est complété d'une approche de type « Capacity Planning ».

C'est ici qu'intervient le « capacity planning » qui va permettre, par une macro-modélisation de l'occupation des ressources aux différentes phases des projets et sur l'ensemble de ceux-ci, de s'assurer que les compétences requises sont disponibles en volume adapté pour éviter

les sur et sous-capacités dommageables à la bonne exécution des décisions stratégiques.

Il s'agira donc ici de disposer sur l'axe des temps de l'exhaustivité des projets du portefeuille pour, si nécessaire, les faire glisser pour limiter les contraintes. Il s'agit en fait d'un second « tamis » qui est impératif pour garantir la faisabilité, mais également prendre des décisions de type « make or buy » (externalisation, outsourcing, renforcement ou réorientation de l'outil de production...).

Une démarche qui engage globalement l'ensemble des parties prenantes de l'Entreprise...

C'est l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise qui est concerné, par exemple dans le domaine des télécommunications, « les usines » sont : l'informatique, les partenariats avec les fournisseurs de terminaux, les fournisseurs de contenus... qui devront se mettre au diapason de la « roadmap » tracée par le pipeline d'innovation, lui-même sous la contrainte de respects d'engagements vis-à-vis des clients, sous la pression de la concurrence, ou avec la nécessité de pénétrer des marchés dans des fenêtres très tendues.

... mais qui n'est pas encore largement adoptée par les Entreprises.

Par-delà ce tour d'horizon, peu d'entreprises en France disposent d'un dispositif répondant aux fondamentaux définis ci-avant, mais les « early adopter » en ont ressenti la nécessité : Pharma, télécoms... mais aussi grands industriels, et des mises en place opérationnelles émergent.

Ceci alors que les acteurs de l'outillage structurent une offre...

En regard de ce marché émergeant, les offres d'outillages se structurent autour de spécialistes du domaine (Sophéon, Planisware...), ou encore d'éditeurs focalisés sur la gouvernance des SI qui s'ouvrent à ce domaine assez spécifique, qui ne peut se satisfaire d'un simple revamping marketing de leurs offres. L'arrivée fin 2005 sur ce marché d'acteurs leaders (SAP, Microsoft...) en souligne l'attractivité.

... en sachant que le succès dépend fortement du réel effort de structuration des processus.

Mais par-delà le choix de l'outil, le succès de telles démarches s'appuie sur la structuration de processus, pratiques, démarches d'analyse ad hoc, garantes d'une bonne adaptation au Business et à la situation de l'entreprise dans son secteur et sur son marché.

En conclusion, cette démarche d'innovation qui mobilise de nombreux acteurs, et se conduit dans des environnements de plus en plus mouvants et réactifs. et implique des décisions lourdes : montants des investissements, time to market, réversibilité difficile... constitue un réel champ d'évolution et d'optimisation.

Cet article avait pour objectif de présenter en quoi les approches de portfolio management et de capacity planning peuvent apporter des réponses dans d'autres fonctions de l'entreprise que la gouvernance informatique. ORESYS accompagne des entreprises dans cette démarche d'optimisation du processus d'innovation, dans des secteurs variés, et s'appuie sur une démarche dédiée. ■



Laurent DEQUEANT
Directeur Associé d'ORESYS,
en charge de l'activité
« Innovation & Business Development »

