

# PLM pour les PME : faut-il craindre la complexité ?

**Contrairement aux idées communément admises, il s'avère plus aisé, pour une PME/PMI que pour une grande entreprise, de mettre en oeuvre une démarche PLM.**

Lors de l'implantation d'un outil PLM en entreprise, les difficultés de mise en oeuvre sont directement dépendantes de la complexité de l'organisation et de l'éventuelle opacité des comportements réels sur le terrain : on peut parfois être surpris par l'écart entre les règles officielles et les pratiques quotidiennes. Or ces facteurs s'avèrent plus maîtrisables dans une structure petite ou moyenne : en effet, l'inertie qui s'oppose souvent à la réforme des processus est loin d'être comparable.

Dans une grande entreprise, ces obstacles peuvent dépasser les moyens, l'énergie mobilisée pour un tel programme, d'où des difficultés dans l'avancement des projets, voire même des échecs. Ce serait une erreur de conclure que la mise en place d'une démarche PLM est hors de portée des PME/PMI. Bien au contraire !

## Ne donnez pas suite aux demandes d'exceptions !

Dans l'engagement d'une démarche PLM, la mise en place du système passe par la clarification des règles rigoureuses à respecter. Le principal écueil est alors de sombrer dans une complexité excessive ; les particularités des métiers et le détail des procédures arrivent à dénaturer les principes fondateurs qui doivent supporter les processus rénovés à mettre en oeuvre.

Ceux-ci sont en fait suffisamment simples et de bon sens pour être compris par les responsables et le management intermédiaire. Ils peuvent être décidés en toute connaissance de cause, ils doivent être validés formellement, largement expliqués et servir de fondations solides à la construction nouvelle.

Correctement assimilés, ces principes fondateurs s'imposent comme contrainte de conception à tous les choix de "détail" à venir. Il ne faut en aucun cas les contrarier, au risque d'ouvrir la porte à une multitude de cas particuliers qui sonneraient le glas du projet.

La rigueur dans la gestion des objets numériques (elle ne fait que transposer les règles anciennes de gestion des plans originaux dans les Bureaux d'Etudes) qui accompagne en général une démarche PLM est l'occasion de mettre au jour des demandes d'exceptions. Mais, si on leur donnait suite, ces cas particuliers représenteraient un effort considérable pour les spécifier, les implémenter dans un logiciel.

## Des règles de fonctionnement légitimes dans le nouveau contexte

Les anciennes règles de fonctionnement, qu'elle soient explicites ou implicites, ne doivent être reconduites que si

l'on peut expliquer, sans ambiguïté, leur intérêt pour le processus, leur légitimité dans le nouveau contexte. L'argument "on ne sait pas pourquoi, mais on a toujours fait comme cela" n'est, en aucune façon, recevable, il est souvent préférable de "faire l'impasse" et d'élaguer.

Plusieurs entreprises modestes, quelle que soit leur dimension, ont réussi des mises en oeuvre d'applications PLM, adaptées à leur taille, dont la qualité des processus implémentés n'a rien à envier aux grands projets des donneurs d'ordre de premier rang.

Des ingrédients élémentaires se retrouvent toujours dans les succès :

- Les dirigeants responsables font confiance aux technologies numériques et misent sur ce "canal" pour valoriser les savoir faire de leur entreprise,
- Une vision claire des règles de base à respecter pour gérer ces "objets numériques", avec une efficacité opérationnelle,
- La conscience que des étapes, des paliers sont indispensables entre la situation actuelle, toujours perfectible, et des meilleures pratiques idéales souvent inaccessibles,
- La volonté de soutenir la démarche de changement, de s'attaquer résolument à l'essentiel et prouver, par l'exemple, que des progrès sensibles sont à la portée de l'organisation.

## Essayer, adopter

En fait, rien qui ne soit à la portée de toute entreprise qui se sent menacée et n'a pas encore franchi le pas. De nombreuses solutions d'implémentation sont aujourd'hui à la portée des PME/PMI, y compris des plates-formes de service à distance qui permettent de lancer la démarche avec très peu d'investissement initial. Dès lors pourquoi attendre encore ? Il sera bientôt trop tard ...

## Une nouvelle rubrique

Jean-Jacques Urban-Galindo a piloté le projet Ingenium (ingénierie numérique) dans le groupe PSA Peugeot Citroën. Désormais ingénieur-conseil dans le monde des outils numériques, il nous livre chaque mois les réflexions d'un observateur avisé. N'hésitez pas à lui faire part de vos observations :

jean-jacques.urban-galindo@gadz.org

