



RÉDUCTION DU CYCLE DE VIE



AMÉLIORATION DES PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT



VERS L'ÉCO-DÉVELOPPEMENT



LA VOIX DU CLIENT

Comment subsister et prospérer dans une économie mondiale incertaine

Dans le contexte économique concurrentiel actuel, les distributeurs et les marques luttent pour leur pérennité et ont peu de raisons d'espérer une croissance de leurs ventes. Alors que certaines entreprises redéfinissent leurs priorités chaque mois, les entreprises prévoyantes sont nombreuses à envisager de mettre en œuvre des solutions technologiques qui les aideront non seulement à résister à la crise économique mais aussi à améliorer leurs performances à long terme.

Nous analysons dans ce document quatre tendances clés de l'industrie, et nous examinons comment des distributeurs et des marques de premier plan adoptent des solutions de gestion du cycle de vie du produit (PLM, Product Lifecycle Management) pour améliorer leurs performances financières dans un contexte économique tendu. Ces quatre tendances sont les suivantes :

- **Réduction du cycle de vie** : permet de prendre les décisions relatives à la conception et aux stocks au moment le plus proche de la livraison au magasin.
- **Amélioration des processus d'approvisionnement** : seul un processus d'approvisionnement collaboratif fondé sur des relations solides au sein de la chaîne d'approvisionnement permet une grande rapidité d'exécution.
- **Éco-développement** : la prise de conscience écologique des clients et la récente législation européenne REACH obligent les entreprises à se servir du PLM pour atteindre les objectifs de conception écologique et se mettre en conformité avec les réglementations environnementales.
- **Intégration de la voix du client** : tandis que les consommateurs regardent plus à leurs dépenses, les entreprises les plus performantes impliquent le client dès le début de la phase de conception pour réduire le risque d'acheter un produit en surnombre ou de louper une tendance.

Nous aborderons chaque tendance sous plusieurs angles : sa signification, son impact sur le processus métier, la manière dont le PLM contribue à gérer la tendance et les avantages procurés par l'utilisation du PLM. Vous apprendrez que toute récession a une fin et découvrirez comment les leaders de l'industrie profitent de cette occasion pour affirmer leur marque et renforcer la fidélité de la clientèle.





RÉDUCTION DU CYCLE DE VIE

AMÉLIORATION DES PROCESSUS
D'APPROVISIONNEMENT

VERS L'ÉCO-DÉVELOPPEMENT



LA VOIX DU CLIENT

QU'EST-CE QUE LA RÉDUCTION DU CYCLE DE VIE ?

Réduire le cycle de vie consiste à limiter au minimum le temps consacré à l'ensemble du cycle de développement de produits, depuis l'élaboration du concept de produit jusqu'à la livraison en magasin.

POURQUOI CETTE TENDANCE EST-ELLE IMPORTANTE ?

Jusque récemment, la réduction du cycle de vie était un concept limité au monde de la mode, surtout associé aux leaders de l'industrie du vêtement recourant au Fast Fashion. Certains pionniers comme Zara et H&M ont su si bien réduire le cycle de vie qu'ils sont capables de passer du concept au magasin en deux semaines à peine.

La réduction du cycle de vie s'applique désormais à tous les types de produit, et plus seulement aux vêtements. Aujourd'hui, presque chaque type de produit acheté présente un aspect « mode ». Pensons par exemple à l'électronique grand public (iPod, Blackberry, portables et TVHD à écran plat) : l'évolution rapide des tendances entraîne des changements de couleur et de forme. Les objets de décoration sont de plus en plus souvent présentés sous la forme d'« ensembles coordonnés » arborant les couleurs et les motifs à la mode. Cette tendance n'est pas prête de s'affaiblir sous l'action des médias et de la télévision qui montrent aux jeunes consommateurs une variété apparemment infinie de jouets, de poupées, de sacs à dos et de jeux vidéo.

La mode peut être aussi considérée comme l'indicateur des dernières tendances du marché en matière de forme, de taille, de couleur, de logo ou de personnage de dessin animé. Une fois les tendances identifiées, les fabricants s'efforcent de les transformer en une idée de produit susceptible de séduire les acheteurs. Vu la rapidité du rythme actuel, le problème consiste à analyser une tendance et à livrer le produit avant la disparition de cette tendance.

Pour capturer la dernière tendance, il importe de prendre les décisions de conception le plus tard possible dans le processus de développement de produits de façon à intégrer les idées les plus actuelles dans le concept de produit. Des décisions opportunes et avisées, prises le plus tard possible dans le processus, donnent les meilleures chances de concevoir des produits que les consommateurs voudront acheter. Cette stratégie offre aussi le pourcentage le plus élevé de produits vendus au prix de détail plein, évitant ainsi les futures démarques ou des stocks trop importants.

Un autre facteur force les fabricants à livrer les bons produits au bon moment : l'incertitude économique actuelle qui affecte les revenus disponibles des consommateurs. Pour éviter des stocks trop importants, le management doit retarder les décisions de conception pour avoir la possibilité d'analyser les données de vente récentes de façon à prévoir les quantités avec précision.



Pour suivre le rythme de la mode, les leaders du marché utilisent des solutions de PLM d'entreprise.

QUELS SONT LES PROCESSUS AFFECTÉS PAR LA RÉDUCTION DU CYCLE DE VIE ? COMMENT LE PLM PEUT-IL GÉRER CES PROCESSUS ?

Pour obtenir un effet significatif sur le cycle de vie global, les dirigeants doivent examiner attentivement chaque processus du système de développement de produits. Les entreprises qui ont considérablement réduit le cycle de vie réalisent que tous les départements (de la planification initiale à la livraison finale) doivent travailler ensemble en synchronisation.

Les processus les plus affectés par la réduction du cycle de vie sont les suivants :

Processus de commercialisation et de conception

La commercialisation lance le processus de développement de produits en planifiant clairement les saisons à venir et les objectifs financiers, notamment avec les informations suivantes :

- Vente au détail cible, coût cible, marges
- Objectifs d'assortiment pour le type de gamme de produits
- Objectifs créatifs en fonction des tendances de la saison actuelle

Ces stratégies de commercialisation, créées dans un système de planification de la commercialisation ou directement dans un système PLM, sont traduites en planifications de lignes, avec emplacements réservés pour les produits, qui incluent des informations produit directives pour l'équipe de conception.

« La réduction du cycle de vie procure des avantages financiers manifestes aux détaillants et aux grossistes. Notre étude montre que le fait de raccourcir le cycle de quatre semaines permet de gagner un (1) point à la vente au détail. »

– Jeremy Rubman, KSA



Dans un système PLM, les créateurs peuvent concevoir plusieurs possibilités de produit pour chaque emplacement réservé et partager leurs concepts de produit avec l'équipe de commercialisation. Une étroite collaboration entre la Commercialisation et la Conception au début du processus de développement de produits permet à l'équipe de conception de se concentrer sur la création des types de produit que la Commercialisation va intégrer dans la ligne, évitant ainsi de gaspiller un temps précieux et de l'énergie pour des produits qui n'entreront finalement pas dans la ligne ou pour des ajouts tardifs.

Conception créative Intégration d'Adobe® Illustrator® dans le processus de conception

Au fil du processus de conception, le PLM offre plusieurs fonctions conviviales qui accélèrent la transformation de l'idée du créateur en un concept de produit à partager avec le reste de l'équipe.

Les solutions PLM avancées, comme FlexPLM™, permettent une intégration directe d'Adobe Illustrator, de sorte que le concepteur peut rapidement créer une spécification de produit à partir d'Adobe Illustrator. Depuis l'interface familière Adobe, le concepteur peut accéder aux bibliothèques de couleurs et de matières de FlexPLM et les affecter à un produit (avec les attributs descriptifs du produit) afin de générer une « carte de conception » de produit. La génération rapide des spécifications du produit au début du processus de conception est importante car elle permet d'accélérer la création ou l'élimination du produit.

Gestion du calendrier

Pour réussir à réduire le cycle de vie, un des points les plus importants, et les plus difficiles, est le respect du calendrier. Tous les produits doivent être livrés en même temps au magasin alors que chaque produit possède son propre cycle de vie.

Le PLM résout ce problème car il vous permet de gérer le calendrier par saison, et de gérer plusieurs calendriers avec des jalons différents par type de produit. Par exemple, le calendrier d'un article « mode » peut compter 6 semaines, tandis que celui d'un article de base ou classique peut s'étaler sur 32 semaines. La facilité de gestion de calendriers multiples est une condition essentielle pour réduire les activités sans valeur ajoutée durant le processus de développement de produits.

Processus de développement des spécifications

Le PLM peut accélérer le processus de développement des spécifications car il se sert des données du concept pour remplir préalablement les spécifications de produit. Il permet de définir des modèles de produit pour différents types de produit et facilite ainsi la création des spécifications. Le PLM offre en outre diverses fonctions conviviales (comme la définition des règles de copie par type de produit, l'établissement de relations entre les spécifications de produits similaires, la copie sur presse-papiers) qui accélèrent la génération des spécifications. Cette facilité d'utilisation joue un rôle essentiel dans la communication rapide des spécifications au fabricant et dans la diminution du temps passé à résoudre des problèmes de qualité une fois le produit fabriqué.



Le caractère éphémère des habitudes de consommation oblige les distributeurs et les marques à se tenir au courant des besoins et des intérêts des clients.

Approvisionnement rapide

Comme tous les rôles participant au processus de développement de produits ont accès à un système PLM Web commun, l'équipe d'approvisionnement dispose d'une visibilité sur la ligne de produits dès la conceptualisation. Cette visibilité permet à l'Approvisionnement de commencer à réfléchir aux fabricants les mieux adaptés. La sélection des fournisseurs en fonction des spécifications de produit peut se dérouler rapidement de manière à identifier les fournisseurs potentiels et à lancer un appel d'offres. Le PLM stocke dans un tableau de bord des informations importantes sur les fournisseurs (telles que la capacité actuelle et les performances passées), et permet ainsi de prendre des décisions rapides. Le système PLM offre un moyen efficace d'analyser les multiples devis reçus par la chaîne d'approvisionnement, de sorte que l'Approvisionnement puisse prendre rapidement des décisions avisées concernant le placement des ordres.

Collaboration au niveau de la chaîne d'approvisionnement

Dès qu'un produit est placé chez un fournisseur, le PLM met en place la collaboration au sein de la chaîne d'approvisionnement en donnant au fournisseur un accès direct aux informations produit associées stockées dans le système PLM. Grâce à une autorisation appropriée accordée par le système PLM, le fournisseur peut visualiser les informations et mettre à jour certaines parties des spécifications de produit ou du calendrier sur lesquelles il a la main. Cette intégration directe à la chaîne d'approvisionnement fait gagner un temps précieux au lieu de le gaspiller en communiquant par e-mail ou en actualisant les données dans des systèmes différents.

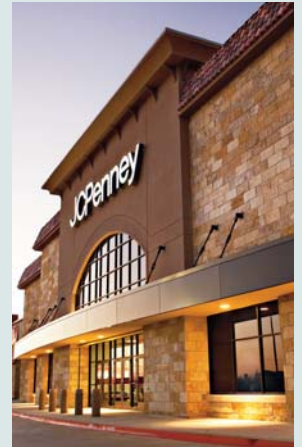
Focus client : RÉDUCTION DU CYCLE DE VIE CHEZ JCPENNEY

Pour suivre les demandes des clients et les tendances de la mode dans les industries textile et de l'accessoire, JCPenney a compris qu'il devait réduire la durée de développement d'une nouvelle ligne de produits et passer de plusieurs mois à quelques semaines. Pour atteindre cet objectif, JCPenney a lancé son initiative de réduction du cycle de vie, un programme appliqué à l'échelle de l'entreprise et visant à comprimer le temps séparant l'élaboration du concept et la livraison de la marchandise.

« La capacité à répondre rapidement aux besoins des clients et à fournir efficacement la marchandise est cruciale pour JCPenney, dont l'objectif est de devenir le choix préféré de la classe moyenne américaine en matière de shopping. »

« Infrastructure robuste soutenant notre chaîne d'approvisionnement mondiale, FlexPLM nous a bien aidé dans notre initiative de réduction du cycle de vie en permettant à nos associés de collaborer efficacement et de livrer des produits qui séduisent nos clients. »

– Peter McGrath, vice-président directeur pour le développement de production et l'approvisionnement chez JCPenney



QUELS SONT LES AVANTAGES PROCURÉS PAR LE PLM EN MATIÈRE DE RÉDUCTION DU CYCLE DE VIE ?

En utilisant des outils PLM collaboratifs basés sur Internet, les entreprises disposent d'une meilleure visibilité sur les données pertinentes et peuvent par conséquent prendre des décisions judicieuses plus rapidement, le plus tard possible dans le cycle de développement, sans affecter le budget ou les délais.

Le PLM procure en outre un avantage difficile à quantifier : l'efficacité accrue de l'équipe de développement de produits. L'expérience de PTC montre que, avec une « source de vérité unique » accessible à tous les membres internes et externes, l'équipe ne perd pas de temps à rechercher les données ou à travailler sur des données incorrectes. Les concepteurs en particulier en tirent profit car ils peuvent se consacrer davantage à l'innovation.

Le PLM améliore également la gestion des ventes et des stocks en permettant aux entreprises de prendre plus tard dans le processus des décisions de conception avisées concernant les types de produit à livrer chez un distributeur particulier.

Avec le PLM, les entreprises des industries textile, de la chaussure, de l'accessoire et des biens de consommation peuvent atteindre les objectifs ultimes de la réduction du cycle de vie : diminuer le nombre total d'heures-personnes et éliminer les stocks trop importants.

« L'utilisation conjointe d'outils de gestion du cycle de vie du produit (PLM) et de bonnes pratiques dans le développement de produits se justifie souvent par des gains importants : économies sur les matériaux, réduction des tâches administratives et élimination de la maintenance de systèmes redondants. Associées à une accélération spectaculaire des délais de commercialisation, ces économies procurent une proposition de valeur remarquable et d'une importance stratégique. Les bénéfices sont réels : des implémentations initiales ont permis de réduire de 20 % les délais d'exécution grâce à une visibilité et une prévisibilité améliorées. Les techniques avancées de temporisation ont entraîné une réduction des délais d'exécution pouvant aller jusqu'à 50 %. »

– The Retail Handbook for Becoming Demand Driven, 31 mai 2006, AMR Research



RÉDUCTION DU CYCLE DE VIE

AMÉLIORATION DES PROCESSUS
D'APPROVISIONNEMENT

VERS L'ÉCO-DÉVELOPPEMENT



LA VOIX DU CLIENT

QU'EST-CE QUE L'APPROVISIONNEMENT ?

L'approvisionnement est le fait d'acheter des produits (ou les composants d'un produit) à une chaîne d'approvisionnement. Le processus d'approvisionnement implique une série de tâches essentielles telles que la gestion des relations avec les fournisseurs, l'identification des fournisseurs pour un appel d'offres, la gestion des négociations de prix et l'évaluation des performances du fournisseur après la livraison du produit.

Pourquoi est-ce si important d'aligner le PLM et l'approvisionnement ?

En raison de la constante évolution des tendances de l'industrie, les marques et les distributeurs les plus performants doivent faire preuve de beaucoup de souplesse pour s'adapter rapidement au changement. Dans le domaine de l'approvisionnement, c'est plus facile à dire qu'à faire car les produits proviennent d'un réseau de fournisseurs étendu à l'échelle mondiale.

Le processus d'approvisionnement classique a été bouleversé par la mondialisation, mais aussi par le changement de la politique des quotas et par l'évolution rapide des goûts des clients.

Tandis que la fin des quotas aux États-Unis et en Europe donne accès à un réseau de fournisseurs élargi, vous devez trouver la source d'approvisionnement adaptée pour votre produit. Pour cela, vous devez disposer d'une meilleure visibilité sur votre chaîne d'approvisionnement afin de connaître sa capacité et de suivre ses performances au fil du temps.

C'est à ce niveau qu'intervient le PLM. En alignant ce dernier sur votre processus d'approvisionnement, vous prenez la mesure des coûts, des capacités et des performances de votre chaîne d'approvisionnement et vous pouvez ainsi prendre plus rapidement des décisions plus rentables et plus judicieuses.

FACTEURS CLÉS TOUCHANT LE PLM ET L'APPROVISIONNEMENT

Outre la mondialisation, de nombreux autres facteurs affectent l'approvisionnement : la hausse des coûts de la main-d'œuvre et de l'énergie, la diminution de la consommation des ménages, et la prise de conscience écologique mondiale.

Coût de la main-d'œuvre

La hausse du coût de la main-d'œuvre en Chine oblige les entreprises à repenser leur approche d'approvisionnement. Dans les années 1990, la Chine était incontestablement le pays de la main-d'œuvre bon marché. La hausse des coûts a cependant contraint les entreprises à diversifier leurs stratégies d'approvisionnement et à évaluer des régions moins chères comme le Viet Nam, le Cambodge, le Bangladesh et l'Inde.

Fast Fashion

La récession de l'économie mondiale a elle aussi modifié les stratégies d'approvisionnement des entreprises qui fournissent des produits au niveau international. Sur ce point, le phénomène « Fast Fashion » est déterminant et consiste à prendre les décisions au moment le plus proche de la livraison en magasin de manière à proposer les produits qui collent à la tendance actuelle.

Lorsque les clients dépensent moins, vous devez repousser les décisions le plus tard possible dans le processus de développement de produits, et vous concentrer sur les articles

qui se vendent ou non afin d'éviter des stocks trop importants. Si votre décision intervient six semaines avant la livraison en magasin, vous devez disposer d'une visibilité immédiate sur les capacités actuelles de votre chaîne d'approvisionnement pour savoir si un fournisseur est capable de produire et livrer la commande dès que vous le décidez.



Le PLM permet de relier toutes les tâches d'approvisionnement au début du processus de développement de produits de façon à concevoir et commercialiser de nouveaux styles plus rapidement.

Coût de l'énergie

La hausse actuelle du prix des carburants affecte les habitudes de consommation des clients et influence également les décisions des distributeurs et des marques au moment de placer les commandes chez les fournisseurs. Pour les produits à livrer sur plusieurs continents, les distributeurs et les marques ont de plus en plus tendance à répartir les ordres de production entre les fournisseurs et à choisir les fournisseurs les plus proches du point de livraison final afin de réduire les frais de transport. Bien que cette mesure vise à réduire les coûts, la gestion de produits provenant de plusieurs sources d'approvisionnement ne facilite pas la surveillance de ces produits dans les processus de développement et de production.

Mouvement vert

Les produits « verts » gagnent du terrain car les consommateurs prennent de plus en plus conscience de l'impact environnemental des produits qu'ils achètent, que ce soit au niveau des matières premières, du processus de fabrication ou du transport. Pour les marques et les distributeurs soucieux de l'environnement, les priorités « vertes » renforcent l'attention portée au processus d'approvisionnement. Dans ce cas, les fournisseurs doivent livrer des matières écologiques et les fabricants doivent réduire l'impact de la production sur l'environnement.

« Pour aider les entreprises à atteindre leurs objectifs commerciaux, les équipes de développement de produits et d'approvisionnement doivent être parfaitement en phase tout au long du processus de développement de produits. Les solutions PLM établissent des relations entre des services autrement séparés. »

– AMR Research



QUELS SONT LES PROCESSUS AFFECTÉS PAR L'APPROVISIONNEMENT ? COMMENT LE PLM PEUT-IL GÉRER CES PROCESSUS ?

Une collaboration réussie entre les services de développement de produits et d'approvisionnement, au début du processus, contribue à réduire le cycle de vie global et à améliorer l'efficacité des services. L'approvisionnement concerne le processus de développement de produits depuis la planification des lignes de produits jusqu'à la livraison finale du produit. Le PLM permet d'améliorer les processus les plus importants :

Processus de gestion des fournisseurs

Le processus de gestion des fournisseurs est un processus constant et évolutif visant à identifier les capacités d'un fournisseur et à documenter sa conformité aux normes sociales, techniques et environnementales. La gestion du cycle de vie des produits (PLM) rend possible ce processus en capturant le profil du fournisseur et en facilitant le contrôle de ce dernier. En fonction du résultat du contrôle, le statut du fournisseur est mis à jour dans le système PLM de manière à indiquer s'il est possible de s'approvisionner auprès de ce fournisseur.

Processus de planification des lignes de produits

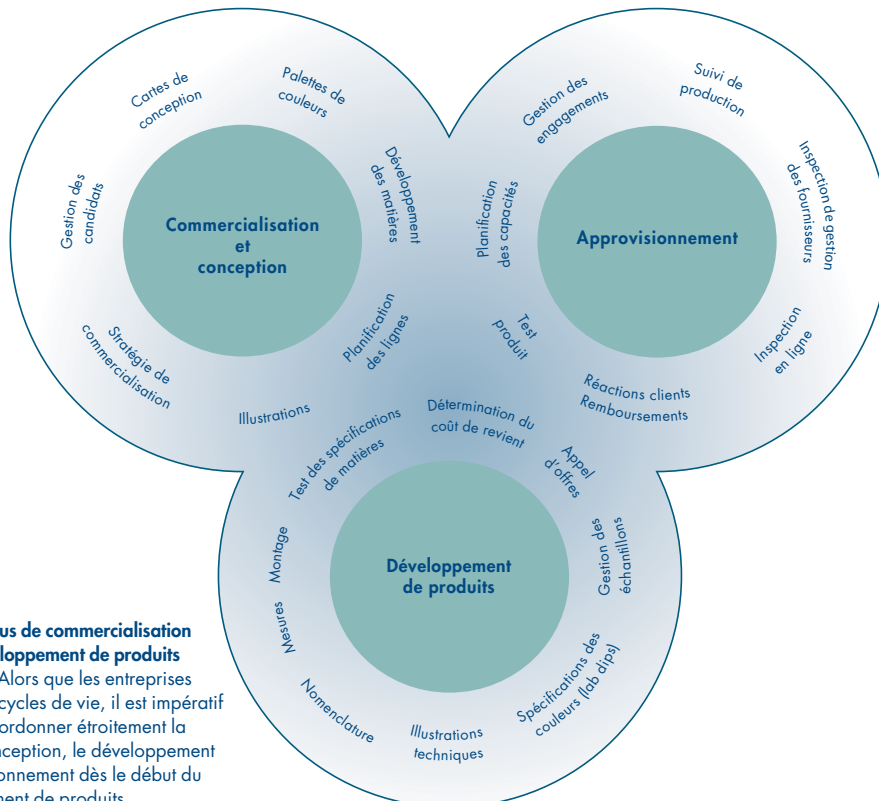
De la même manière que les plans des lignes de produits sont définis dans le système PLM, les plans d'approvisionnement peuvent être également créés à partir des plans de ligne afin d'identifier les stratégies d'approvisionnement au début du processus de développement de produits. Les plans d'approvisionnement incluent des informations telles que le pourcentage d'approvisionnement du produit par région, pays

ou fournisseur. Au fur et à mesure que le plan de ligne évolue et que des produits sont commandés aux fournisseurs, il est possible de mener une analyse pour comparer l'exécution des commandes au plan d'approvisionnement initial. Les outils du système PLM vous permettent en outre d'identifier les capacités d'un fournisseur, et de déterminer si le nombre de produits à commander chez ce fournisseur peut être effectivement fabriqué ou si vous devez trouver une autre solution.

Au début, lors de la planification des lignes de produits, le processus d'approvisionnement aide à identifier les fournisseurs capables de fabriquer le produit. Dans le cas de distributeurs de marques maison, l'approvisionnement permet d'identifier les fournisseurs qui ont des produits déjà disponibles ou prêts. Le PLM facilite la recherche des fournisseurs présentant les capacités requises par les spécifications produit.

Processus d'appel d'offres

Le PLM permet de bénéficier d'un processus d'appel d'offres rapide et efficace. Grâce aux fonctionnalités de recherche performantes du système PLM, vous pouvez rechercher les fournisseurs capables de fabriquer un produit conforme aux spécifications. Avec ces informations, vous pouvez lancer un appel d'offres auprès de plusieurs fournisseurs. Les informations importantes (comme la gamme de couleurs, la taille, la région, la destination) peuvent être reprises de la nomenclature du produit pour concevoir l'appel d'offres. Cela montre bien l'intérêt d'intégrer l'approvisionnement au développement de produits. Dès réception des devis des fournisseurs, le système PLM facilite la comparaison des devis et le processus de négociation.



Convergence des processus de commercialisation et de conception, de développement de produits et d'approvisionnement. Alors que les entreprises s'efforcent de réduire les cycles de vie, il est impératif qu'elles parviennent à coordonner étroitement la commercialisation, la conception, le développement de produits et l'approvisionnement dès le début du processus de développement de produits.

« Une analyse de rentabilité devrait déterminer la décision entre les systèmes PLM, ERP et d'approvisionnement. Il ne faut pas seulement considérer l'efficacité. Il faut aussi voir comment le système peut prendre en charge des changements de stratégie dans votre entreprise. »

– Jeremy Rubman, KSA



Gestion des engagements produit

Tandis que le processus d'approvisionnement continue après l'étape de l'appel d'offres, le système PLM offre une plate-forme numérique complète pour la négociation des engagements produit, du volume unitaire, des dates de livraison et des moyens de transport. L'archivage et la capture automatiques des fils de discussion procurent une visibilité parfaite entre le distributeur et la marque et la chaîne d'approvisionnement. Dès qu'une décision d'engagement est prise, le PLM permet de suivre quels produits ont été affectés à quels fournisseurs. L'engagement créé dans le système PLM peut être envoyé automatiquement au système ERP qui générera un bon de commande.

La solution PLM inclut de puissants outils de gestion des processus et du calendrier qui permettent de suivre le travail en cours et la production. Le suivi du travail en cours consiste en une combinaison de statuts ERP et PLM, le PLM offrant un référentiel central unique pour intégrer les deux processus. Vous pouvez facilement générer des rapports qui permettent de voir le statut d'un produit individuel, mais aussi celui de tous les bons de commande associés à ce produit. La souplesse est un élément essentiel du processus de développement de produits étant donné que les bons de commande peuvent être générés de différentes manières.

Analyse des performances

La gestion des fournisseurs n'est pas seulement importante pour la saison en cours. Elle l'est aussi pour les prochaines livraisons puisque les décisions de placement dépendent des performances passées des fournisseurs. Le système PLM inclut des outils de capture des données de performances essentielles : le nombre d'échantillons ou de prototypes requis avant l'acceptation, la comparaison des coûts avec d'autres fournisseurs, l'évaluation des résultats et l'intégration aux systèmes ERP pour d'autres informations cruciales comme la ponctualité de la livraison et le taux de retour. Ces informations servent à créer le tableau de bord du fournisseur, qui peut ensuite être capturé ou utilisé pour de futures décisions d'approvisionnement.

OÙ TRACER LA LIGNE DE SÉPARATION ENTRE PLM ET ERP ?

Pour PTC, la réponse est simple. Dès qu'une opération financière a lieu, l'ERP est clairement la solution à utiliser pour gérer le processus. Les meilleurs systèmes ERP offrent des solutions performantes de gestion des opérations financières. C'est pour cette raison que PTC a conçu de solides outils d'intégration permettant le partage des données entre les systèmes PLM et ERP.

DIFFÉRENCE ENTRE PLM, ERP ET APPROVISIONNEMENT

Comment expliquer la différence entre les applications PLM, ERP et d'approvisionnement ? Quelle est la solution la plus appropriée pour prendre en charge ces différents processus métier ? La réponse n'est pas simple. Lors du choix d'une application PLM ou d'une combinaison de solutions, plusieurs facteurs sont à prendre en considération :

- **La taille de votre entreprise.** Une entreprise avec un chiffre d'affaires inférieur à 500 millions de dollars n'a pas les mêmes besoins qu'une entreprise pesant plus de 2 milliards de dollars.
- **La maturité de vos processus d'approvisionnement.** Si vous gérez actuellement vos données dans des feuilles de calcul Excel, une solution PLM correspond sans doute à vos besoins à court terme.
- **La répartition des rôles dans votre entreprise.** Pour les détaillants qui débutent sur le marché sous marque de distributeur, un rôle peut avoir de nombreuses fonctions. Pour les utilisateurs de la solution PLM qui ne souhaitent pas devoir accéder à plusieurs systèmes, une solution unique et puissante paraît plus appropriée.
- **La maturité de votre implémentation ERP.** De nombreuses implémentations ERP s'occupent principalement de gérer les bons de commande de production et négligent ainsi la gestion des bons de commande provisoires ou des engagements. Un système PLM peut combler cette lacune dans une approche à court terme.
- **La feuille de route de développement logiciel.** De votre fournisseur de solutions ERP.
- **La feuille de route de développement logiciel.** De votre fournisseur de solutions PLM.

QUELS SONT LES AVANTAGES PROCURÉS PAR L'INTÉGRATION DU PLM ET DE L'APPROVISIONNEMENT ?

Comme vous pouvez le constater, le PLM est un puissant outil d'entreprise qui permet à la fois de gérer le processus de développement de produits et le processus d'approvisionnement. Étant donné la rapidité actuelle du développement, il est difficile de séparer les processus d'approvisionnement des autres fonctions centrales du développement de produits. De nombreuses entreprises performantes ont intégré les processus de développement de produits et d'approvisionnement afin d'améliorer leur efficacité, de réduire le coût de revient des produits et d'augmenter leurs marges.

RÉDUCTION DU CYCLE DE VIE

AMÉLIORATION DES PROCESSUS
D'APPROVISIONNEMENT

VERS L'ÉCO-DÉVELOPPEMENT

LA VOIX DU CLIENT

UNE DÉMARCHÉ ÉCOLOGIQUE, QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE ?

L'adoption d'une démarche écologique consiste à être conscient de l'impact de votre ligne de produits sur l'environnement. C'est un vaste sujet qui couvre la totalité du cycle de vie d'un produit. Le processus commence lors de la planification de la ligne : quel pourcentage de la ligne sera « vert » ou écologique ? Et il se termine par la composition du produit fini : le produit contient-il des composants recyclables ? Entre ces deux extrémités, divers points essentiels attendent des réponses : durabilité des composants du produit, conformité environnementale de l'usine, impact écologique de l'emballage, etc. L'écologie est un sujet complexe mais le PLM est un outil de premier plan pour en faire un objectif durable.

Pourquoi cette tendance est-elle importante ?

La démarche écologique gagne en importance principalement parce que les entreprises internationales veulent offrir un environnement sûr et sain aux citoyens et aux générations futures. Pour les distributeurs et les marques, l'écologie n'est pas une tendance éphémère des consommateurs mais une obligation légale assortie de règles sévères, comme la directive européenne REACH qui réglemente l'utilisation des substances chimiques dans les produits finis vendus dans l'Union européenne.

Les grands distributeurs obéissent aux impératifs écologiques en intégrant la durabilité dans leurs activités. Citons par exemple le centre d'initiatives écologiques de Walmart pour la création d'une chaîne d'approvisionnement mondiale plus soucieuse des enjeux environnementaux et sociaux, et pour la conception de magasins présentant une meilleure efficacité énergétique. D'ici 2012, Walmart exigera de ses fournisseurs de s'approvisionner à 95 % dans les usines qui affichent les meilleurs résultats en termes de pratiques écologiques et sociales.

En résumé, l'écologie n'est plus un argument marketing mais une initiative commerciale que les distributeurs et les marques prennent au sérieux pour satisfaire deux acteurs influents : les consommateurs et les organismes de régulation.

QUELS SONT LES PROCESSUS LES PLUS AFFECTÉS PAR LA DÉMARCHÉ ÉCOLOGIQUE ? COMMENT LE PLM PEUT-IL GÉRER CES PROCESSUS ?

Stratégie de commercialisation

La démarche écologique commence par le processus de stratégie de commercialisation en identifiant la proportion « verte » de la ligne de produits. Le PLM vous permet de créer



Les distributeurs et les marques utilisent leur système PLM pour développer des produits conformes à leurs objectifs écologiques.

une stratégie de commercialisation qui capture l'impact du produit sur l'environnement. Pendant la conception de la ligne, le merchandiser et le créateur peuvent voir quel pourcentage de la ligne atteint les objectifs écologiques fixés.

Conception créative

Durant le processus de conception, le créateur voit l'impact écologique du produit déterminé par le département de commercialisation. Ces informations permettent au créateur de travailler sans perdre de vue la démarche écologique qui peut inclure, par exemple, le choix de matières écologiques comme des composants bio ou recyclés, ou la conception de produits pouvant être fabriqués dans le respect de l'environnement.

« Les industries de fabrication en aval ne seront pas les seules affectées. REACH va s'étendre aux industries textile et de l'accessoire. Les consommateurs pourront exercer leur droit de savoir quelles sont les substances chimiques utilisées dans les matières qu'ils décident d'acheter, et de demander une description complète de la composition des produits choisis. Les distributeurs indépendants et les sociétés privées qui travaillent avec une chaîne d'approvisionnement étendue peuvent agir sur les produits chimiques en question, et les éliminer de leur chaîne d'approvisionnement dans le cadre plus large des initiatives de durabilité. »

– REACH, Part 2: Risks To Everyone Applying Chemicals, 22 janvier 2008, AMR Research

Focus client : PATAGONIA

Patagonia a pour objectif de passer d'une approche de la durabilité « opportuniste » à une approche « stratégique » pour mesurer les éléments écologiques de ses activités. Patagonia s'efforce de fournir des données concrètes sur son empreinte carbone, la quantité de matières écologiques dans ses produits, la quantité de produits recyclés, etc.

Dans le cadre de ce processus, Patagonia travaille avec PTC, le fournisseur de sa solution PLM, pour intégrer à son système des composants et des modules qui l'aideront à atteindre son objectif. « Nous sommes en train de réaliser que nous devons organiser l'aspect environnemental comme nous l'avons fait pour le produit », explique Jill Dumain, directrice d'analyse environnementale chez Patagonia. « Ce projet nous permettra de mieux suivre nos efforts visant à rendre nos produits plus écologiques », ajoute-t-elle.

Le système PLM recueille des informations relatives au développement (comme les spécifications des tissus, les composants bio et le lieu de production), tandis que le système ERP assure le suivi des informations de la logistique. Avec ce nouveau système, l'entreprise pourra répondre facilement aux questions comme : combien de produits contiennent du coton bio ?, ou combien de produits participent au programme de recyclage Common Threads ?



patagonia®

Développement et test des matières

L'un des aspects les plus importants d'une conception respectueuse de l'environnement réside dans les matières composant le produit. Le PLM facilite l'utilisation de matières écologiques car il capture les attributs essentiels des matières qui définissent leur caractère écologique. Le PLM permet aux créateurs d'identifier toutes les matières composant le produit en capturant les attributs dans une nomenclature. Les informations contenues dans la nomenclature sont essentielles pour calculer l'« indice vert » du produit. En l'absence de normes formelles définissant un indice vert, de nombreuses entreprises ont créé leur propre formule qui analyse les informations (comme les matières de la nomenclature, l'impact du processus de fabrication, le mode de transport du produit, etc.) pour indiquer au consommateur l'impact environnemental global du produit. Timberland et Patagonia, deux clients de PTC, sont à la pointe de ces initiatives écologiques.

Emballage et étiquetage

Dans l'industrie des biens de consommation, les consommateurs et les organismes de régulation examinent attentivement l'impact environnemental de l'emballage car les boîtes non recyclables, les sacs plastiques et les matériaux de remplissage contribuent tous au gaspillage. En réaction, les entreprises sont nombreuses à chercher le moyen de limiter l'emballage ou d'utiliser des matériaux recyclables. À cet égard, le PLM vous permet d'identifier les spécifications de conditionnement du produit de manière à choisir l'emballage qui a le moins d'impact sur l'environnement.

Gestion des fournisseurs

La gestion de la chaîne d'approvisionnement est l'un des processus les plus importants dans la gestion de l'impact écologique d'un produit. Si la chaîne d'approvisionnement est déjà conforme aux réglementations sociales (comme la protection contre le travail des enfants), elle a rapidement fait de la conformité aux réglementations environnementales une priorité, notamment dans le domaine de l'évacuation des déchets et de l'efficacité énergétique des usines.

Test produit

Les entreprises qui fournissent des produits finis destinés à être distribués dans l'Union européenne connaissent la directive européenne REACH. Si elle évolue encore pour prendre en charge cette directive, la technologie PLM gère depuis des années des réglementations dans de nombreuses industries (produits électroniques, haute technologie, appareils médicaux, etc.). L'infrastructure technologique requise pour gérer la collaboration entre plusieurs niveaux de la chaîne d'approvisionnement (fournisseurs, usines, fournisseurs de matériaux et de produits chimiques) a déjà fait ses preuves. La gestion des matières, c'est-à-dire la définition des matières et l'identification des produits utilisant ces matières, est également une fonctionnalité PLM bien rodée. PTC continue par ailleurs à collaborer avec ses clients afin de déterminer la manière dont le PLM doit évoluer pour prendre en charge la législation REACH.

QUELS SONT LES AVANTAGES D'UNE APPROCHE ÉCOLOGIQUE AVEC LE PLM ?

Toute initiative commerciale de protection de l'environnement a inévitablement un impact sur l'ensemble du processus de développement de produits, de la planification des lignes jusqu'à la détermination de la fin de vie du produit. Les solutions de gestion du cycle de vie du produit sont conçues pour prendre en charge et gérer la totalité du cycle de vie d'un produit dans les industries textile, de la chaussure, de l'accessoire et des biens de consommation, ou dans n'importe quel autre secteur d'activité. Les éléments clés (lignes, produits, matières, emballages, chaîne d'approvisionnement) à gérer dans le cadre d'une démarche écologique sont déjà gérés avec efficacité par le PLM. Le PLM assure également la mise en conformité avec d'autres normes. PTC continue à collaborer avec ses clients pour offrir une technologie PLM conforme aux nouvelles normes écologiques de l'industrie.

RÉDUCTION DU CYCLE DE VIE

AMÉLIORATION DES PROCESSUS
D'APPROVISIONNEMENT

VERS L'ÉCO-DÉVELOPPEMENT

LA VOIX DU CLIENT

INCORPORER LA « VOIX DU CLIENT », QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE ?

L'incorporation de la voix du client consiste à recueillir les commentaires du client et à les intégrer au concept de produit avant de prendre les décisions de conception finales. En général, les avis des clients concernent le style, la couleur, les performances, la qualité et le prix du produit.

Pourquoi cette tendance est-elle importante ?

Vu la situation économique actuelle, les entreprises ne peuvent pas se permettre d'avoir dans leur gamme un produit qui ne va pas réussir sur le marché. L'échec peut prendre des formes différentes : un problème de style, un produit acheté dans une quantité excessive, une tendance que l'on a négligée. En maîtrisant mieux les souhaits et les besoins des clients avant l'étape des décisions de conception finales, les distributeurs et les marques ont toutes les chances de s'assurer que la conception se trouve sur la bonne voie. Les distributeurs reconnaissent que le pouvoir d'achat s'est déplacé du côté du consommateur, et considèrent comme essentiel de recueillir les avis au début du processus de conception pour économiser de l'argent et réduire la durée de la conception.

À l'heure actuelle, les consommateurs sont très exigeants et sophistiqués, et comptent bien faire entendre leur voix. Avec les réseaux sociaux, les consommateurs bloguent et partagent des informations produit sur des sites comme Facebook®, MySpace® et Twitter®, ce qui représente un moyen de renseignement formidable pour les distributeurs. Ces commentaires émis en temps réel sur un support numérique aident les distributeurs à évaluer les dernières tendances de la mode et à limiter les risques lorsqu'ils créent de nouveaux concepts. Des distributeurs et marques connus, comme Nordstrom® et Victoria's Secret®, se sont rendus à l'évidence : le fait de permettre aux consommateurs de s'exprimer en ligne conduit à renforcer la fidélité à la marque et à réduire le risque de négliger une tendance.

COMMENT LES ENTREPRISES RECUEILLENT-ELLES L'AVIS DES CONSOMMATEURS ?

La collecte des avis se fait de différentes manières, de l'interaction classique directe avec le consommateur, jusqu'aux méthodes plus technologiques, comme l'utilisation d'Internet. Nous décrivons ci-dessous plusieurs moyens employés pour entendre la voix du client :

Options prévisionnelles

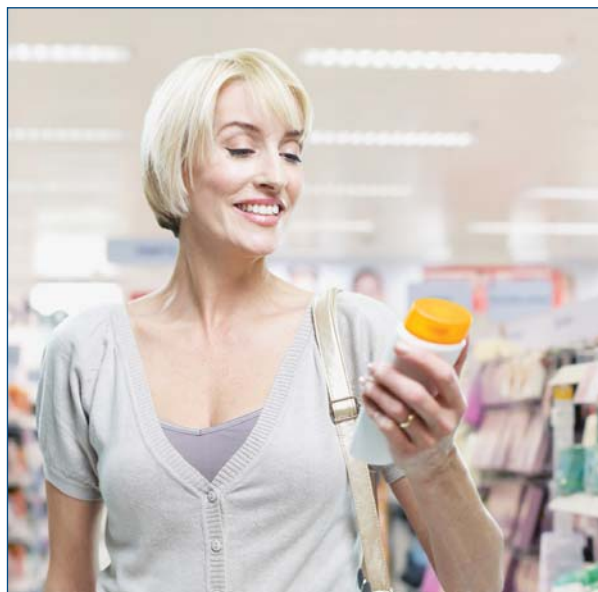
Permettre au consommateur de donner son avis sur des concepts de produit avant de définir la ligne finale.

Groupes de discussion

Réunir un groupe de consommateurs déterminés pour une discussion afin de demander leur avis sur les produits qui vont composer la ligne.

Programmes bêta (essais de portabilité)

Procurer un produit à un groupe de consommateurs qui vont porter ou utiliser ce produit pendant un certain temps, puis donner leur avis sur ses performances. En général, ce groupe essaie en même temps un produit concurrent similaire à titre de comparaison.



L'intégration de l'avis des clients lors de la conception augmente les chances de concevoir des produits correspondant à la tendance actuelle.

Aperçus

Une future ligne ou un futur produit est offert en avant-première à un groupe choisi de consommateurs fidèles. Ces aperçus sont orchestrés et gérés via des sites Web et au moyen de campagnes par e-mail.

Sites de socialisation

Très prisés par les jeunes consommateurs (âgés de 10 à 20 ans et plus), les sites de socialisation sont très efficaces pour permettre à un groupe de consommateurs partageant les mêmes idées de discuter d'un produit et de donner directement leur avis. De nombreux sites Web de distributeurs incluent un composant de socialisation pour établir une relation plus étroite avec le client, tout en favorisant la fidélité à la marque.

Options rétrospectives

L'analyse du succès des produits de la saison précédente est un moyen reconnu pour donner une vue globale des préférences du consommateur et des problèmes potentiels de performance ou de qualité.

Comptes rendus sur les produits

De nombreux sites Web populaires permettent aux consommateurs de publier un compte rendu du produit et d'évaluer ses performances.

Retours

L'analyse des taux de retour par produit permet de connaître l'opinion des consommateurs. La plupart des entreprises utilisent un processus d'analyse des retours sophistiqué pour déterminer la raison du retour d'un produit.

Taux de vente

L'analyse des tendances des ventes (quels produits se sont bien ou mal vendus) constitue une des méthodes les plus efficaces pour déterminer les préférences des clients.

« Inspirés par Internet et sa capacité à rassembler les gens, les marques et les distributeurs de St. John pour Sears ont fait le grand saut et se sont lancés dans ce média pour ajouter des fonctions de socialisation à leurs boutiques en ligne ou créer leurs propres communautés en ligne. »

– Cate T. Corcoran, *Women's Wear Daily*, numéro du 25-09-2008



QUELS SONT LES PROCESSUS MÉTIER FAVORISÉS PAR L'INCORPORATION DE LA VOIX DU CLIENT ? COMMENT LE PLM PEUT-IL GÉRER CES PROCESSUS ?

Bien que la voix du client doive idéalement être entendue durant la totalité du développement de produits (de la planification initiale des lignes de produits jusqu'au suivi de la satisfaction de la clientèle), il n'est pas fréquent d'en tenir compte à chaque stade de développement. La plupart des entreprises ne disposent pas d'une méthode systématique de collecte et de communication des avis de consommateurs (et excluant les commentaires et récits anecdotiques) aux équipes de conception et de commercialisation. Par contre, grâce à ses fonctionnalités de collecte de données, de collaboration mondiale et de partage par visualisation, une solution PLM peut aider les sociétés des industries textile, de la chaussure, de l'accessoire et des biens de consommation à recueillir des informations intéressantes auprès des consommateurs, à les archiver et à y donner accès.

Passons en revue les processus qui bénéficieront de l'introduction de la voix du client dans le développement de produits via le PLM :

Développement de concepts

Au début de la planification d'une ligne de produits, les concepts des thèmes clés peuvent être partagés avec des consommateurs potentiels afin d'évaluer leur intérêt pour les différents concepts. Le PLM facilite l'évaluation en permettant la création de « scénarimages » ou de « tableaux de tendances ». Ces tableaux peuvent être partagés par voie électronique ou imprimés pour aider les groupes de discussion ou les réunions de planification de concept. Le PLM peut capturer les avis relatifs au concept tout en donnant des indications aux équipes de conception et de commercialisation qui sont parfois géographiquement dispersées.

Planification des lignes de produits

Le processus de planification des lignes de produits serait beaucoup plus efficace si l'équipe de commercialisation disposait facilement d'une visibilité en temps réel sur les performances des produits de la saison précédente, notamment sur les taux de vente et de retour. Au cours du processus de planification des lignes de produits, le PLM communique à l'équipe ces informations essentielles. Ces données peuvent servir à déterminer les types de produit et les volumes à planifier pour la saison à venir. Ces informations ne sont pas fournies directement par le client final mais c'est tout comme : le comportement d'achat passé du consommateur donne une idée des types de produit susceptibles de susciter l'achat.

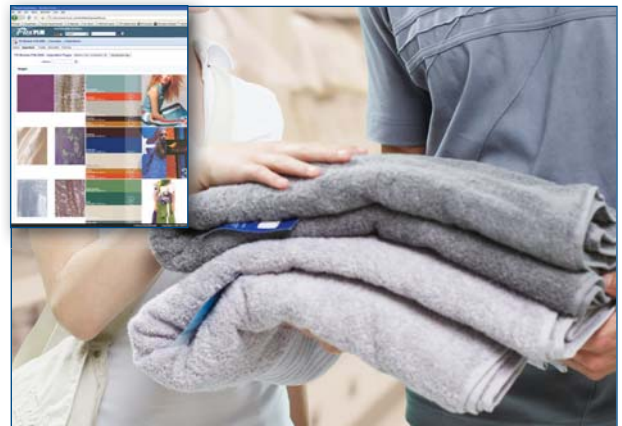
Conception créative

Avant de concevoir les produits pour la nouvelle saison, les créateurs peuvent accéder aux informations produit correspondantes de l'année précédente, comme les comptes rendus publiés par les consommateurs sur le site Web ou les données de test des produits. Le PLM procure un accès facile à ces informations à partir de l'emplacement réservé du produit.

Tandis que le concepteur crée plusieurs options de produit pour chaque emplacement réservé, le PLM permet d'extraire et de partager ces informations (esquisses du concept de produit, tarifs, caractéristiques et détails du style) avec les consommateurs en primeur ou dans le cadre de campagnes par

e-mail. Ces informations peuvent être extraites du système PLM et partagées avec les clients fidèles. En outre, le système PLM peut stocker des informations telles que les « voix » ou les avis internes sur les options de produit. Le créateur peut passer en revue les commentaires avec l'équipe de commercialisation, puis modifier le produit avant l'adoption finale de la ligne de produits.

Le PLM permet de partager efficacement une ligne de produits complète ou un groupe avec le consommateur final. Il facilite la création des scénarimages, des collections et des catalogues pour donner une vue de l'offre complète et des produits coordonnés. Le consommateur peut donner son avis sur chaque produit individuel et sur l'offre complète.



Le PLM est un outil sûr permettant de partager les concepts de produits dans les premières phases du développement de produits de manière à intégrer les commentaires des clients avant de prendre les décisions finales.

QUELS SONT LES AVANTAGES PROCURÉS PAR L'UTILISATION DU PLM DANS LA PRISE EN COMPTE DE LA DEMANDE CLIENT ?

L'objectif ultime de tous les distributeurs et grandes marques est d'augmenter les ventes et le chiffre d'affaires. En écoutant le client avant de prendre les décisions de conception, vous augmentez vos chances de concevoir des produits adaptés, au bon moment, pour un coût de revient correct.

La relation que vous formez avec le client via ce processus constitue un autre avantage, moins direct mais tout aussi important. L'incorporation de la voix du client est valorisante pour le client et constitue pour le distributeur un moyen simple et efficace de renforcer la fidélité à la marque, ce qui se traduira par une augmentation des ventes.

Le fait de tenir compte de l'avis des clients dans le processus de conception et de développement de produits est relativement neuf dans les industries textile, de la chaussure, de l'accessoire et des biens de consommation. La plupart des implémentations n'ont pas encore atteint le niveau de maturité auquel tous les départements utilisent le PLM, mais de nombreuses entreprises leaders font de grands progrès pour recueillir les avis des clients et modifier leur processus en conséquence.

PTC collabore étroitement avec un grand nombre de clients dans le monde entier afin de perfectionner sa solution PLM, et accorde toujours beaucoup d'attention à leur avis durant le développement de produits.



L'auteur :

Kathleen Mitford, vice-présidente de la Stratégie Produits, est la spécialiste des pratiques PLM de PTC dans les secteurs des industries textile, de la chaussure, de l'accessoire et des biens de consommation. Elle intervient régulièrement en qualité d'experte lors des principaux forums et événements dédiés au PLM.

CONCLUSION

Nous avons identifié quatre tendances clés qui deviennent de plus en plus déterminantes pour une gestion réussie du développement de produits dans une économie mondiale très instable. Malgré l'incertitude du contexte actuel, les distributeurs et les marques de premier plan reconnaissent la nécessité de soutenir les initiatives commerciales stratégiques en mettant en œuvre la gestion du cycle de vie du produit (PLM), une condition essentielle pour se démarquer de la concurrence et maintenir son avance.

En règle générale, les investissements technologiques doivent toujours produire des résultats tangibles, mais comme les marges s'amenuisent constamment, il est plus que jamais nécessaire d'investir intelligemment. Les entreprises leaders des industries textile, de la chaussure, de l'accessoire et des biens de consommation ont retiré une vraie plus-value de leurs investissements dans le PLM. Parmi les avantages procurés, citons notamment les suivants :

- **Amélioration de l'efficacité opérationnelle.** Les équipes de développement de produits sont dispersées dans le monde de sorte que les effectifs de l'entreprise incluent désormais les partenaires de la chaîne d'approvisionnement. Le PLM permet de rationaliser la collaboration dans un environnement mondial et garantit une commercialisation plus rapide de produits conformes aux tendances, sans sacrifier les marges ni la qualité.
- **Réduction des coûts.** Le PLM contribue à réduire les coûts de différentes manières :
 - **Rightshoring** en restructurant l'effectif de l'entreprise de manière à atteindre l'équilibre optimal entre rôles locaux et rôles délocalisés.
 - **Concentration des matériaux** pour limiter la quantité des surplus, garantir la conception de produits conformes aux tendances de manière à augmenter les ventes.

- **Renforcement de la fidélité à la marque et amélioration de la qualité.** Il faut commercialiser rapidement les produits, de manière à ne pas être en retard sur les tendances du marché, mais aussi offrir un niveau de qualité suffisant pour que les clients restent fidèles à la marque. Le PLM permet aux entreprises d'améliorer la précision des spécifications produit de façon à refléter de manière cohérente les principaux éléments de qualité dans les dernières conceptions communiquées à l'atelier.

Si vous n'avez pas encore investi dans le PLM, c'est le moment de réfléchir à une technologie éprouvée qui agit directement sur votre chiffre d'affaires en améliorant l'efficacité générale de l'exploitation, au niveau de l'entreprise et des partenaires de la chaîne d'approvisionnement. Heureusement, toute récession a une fin et les entreprises leaders qui ont déjà investi dans le PLM sont prêtes à dépasser leurs concurrents en ces temps difficiles. Pour assurer votre réussite à long terme sur le marché, choisissez un système PLM parfaitement rodé afin d'atteindre vos objectifs immédiats et à venir.

Pour en savoir plus sur la manière dont le PLM peut répondre à vos besoins, consultez la page suivante :

[PTC.com/go/pinpointseries](https://www.ptc.com/go/pinpointseries)