

Développement de nouveaux produits : pour une réussite durable

Le développement de nouveaux produits est plus important que jamais.
Optimisez-vous la performance ?

Andy Jordan

CA Project & Portfolio Management

La pièce maîtresse

Défi

Le développement de nouveaux produits (New Product Development, NPD) est la pièce maîtresse de la performance et du développement des organisations. Dans l'environnement d'entreprise dominé par la technique tel que nous le connaissons aujourd'hui, il est essentiel de mettre sur le marché les produits appropriés avec le bon positionnement, au moment opportun et aux prix adaptés. En outre, le développement des produits doit viser une valeur ajoutée optimisée tout au long du cycle de vie pour éviter aux organisations d'être liées par des engagements de maintenance et de support onéreux.

Solution

Pour livrer de nouveaux produits qui répondent à ces exigences tout en satisfaisant les clients tout au long du cycle de vie, il convient d'adopter une approche de gestion intégrée qui combine agilité métier, exécution de projets stratégiques efficace et développement de produits orientés clients. C'est cet aspect qui sera abordé en détail dans ce livre blanc.

Une perspective stratégique

Le développement de nouveaux produits a toujours été une discipline stratégique axée sur l'étude du positionnement d'une offre sur un marché, l'identification de marchés à cibler et à consolider, ainsi que l'analyse de la concurrence, entre autres. Jusqu'à présent, elle connaissait une relative stabilité ; en effet, une entreprise pouvait décider de positionner un produit comme offre de qualité sur un marché, fixer son prix au niveau le plus élevé et, en supposant que son analyse de marché était correcte, appliquer sa stratégie plusieurs années d'affilée sans trop s'inquiéter. Toutefois, l'économie dominée par la technique a bouleversé ce principe à tout jamais.

La technologie pousse la plupart des secteurs d'activités vers une concurrence toujours plus globale et, ce faisant, abaisse les barrières à l'entrée pour les concurrents et change continuellement la dynamique du positionnement de marché, l'offre des fournisseurs et la disponibilité sur le marché. Parallèlement, la technologie renforce les attentes des clients, qui ont bien moins de patience à l'égard des solutions, qui cherchent une satisfaction bien plus immédiate et qui sont bien plus exigeants en termes de performance, de fonctionnalités et de valeur ajoutée. D'après le cabinet Gartner : « Le contraste entre des clients versatiles et impatientes et des développeurs produits talentueux ne fait qu'exacerber le besoin d'innovation produit, qui ne parvient jamais à être « suffisamment rapide ni agile » pour s'adapter aux exigences du marché et répondre aux besoins du marché avant la concurrence. »¹

En fin de compte, le cycle de vie des produits devient rapidement de plus en plus court, non seulement dans le domaine des logiciels, mais également pour de nombreuses autres catégories de produits. L'Internet des objets (Internet of Things, IoT) intègre la technologie intelligente à un ensemble de produits toujours plus étendu et porte la rapidité de l'évolution des logiciels vers de nouveaux secteurs d'activité et de nouveaux marchés. Cette évolution rapide a deux impacts significatifs sur les initiatives NPD :

- Le cycle du NPD change, la révolution rapide des produits prenant le pas sur leur évolution et leur bonification progressive.
- Les phases de maturité et de retrait du cycle de vie des produits jouent un rôle de plus en plus important dans la protection du coût de la valeur et de la satisfaction des clients.

À leur tour, ces facteurs transforment le NPD en un élément essentiel de la stratégie organisationnelle et de l'exploitation des produits, mais aussi de la gestion de portefeuilles de projets (PPM) et de la gestion des investissements.

Éléments du NPD et du PPM

Ces dernières années, la gestion de portefeuilles de projets (PPM) s'est fortement concentrée sur l'alignement entre la définition des objectifs d'entreprise et leur réalisation par le biais d'une exécution efficace des projets. Cet environnement opérationnel évoluait tellement rapidement que les organisations ont fini par adopter des concepts d'agilité métier qui leur permettent d'ajuster la stratégie et l'exécution, prestement et sans trop d'interruption. Elles peuvent ainsi préserver l'alignement entre les bénéfiques produits par les projets approuvés et ceux qu'elles doivent réaliser. Les initiatives de NPD font nécessairement partie de ce portefeuille géré activement, bien qu'elles soient plus complexes que la plupart des projets. Lors de l'intégration du NPD à la gestion PPM, il faut tenir compte des aspects suivants :

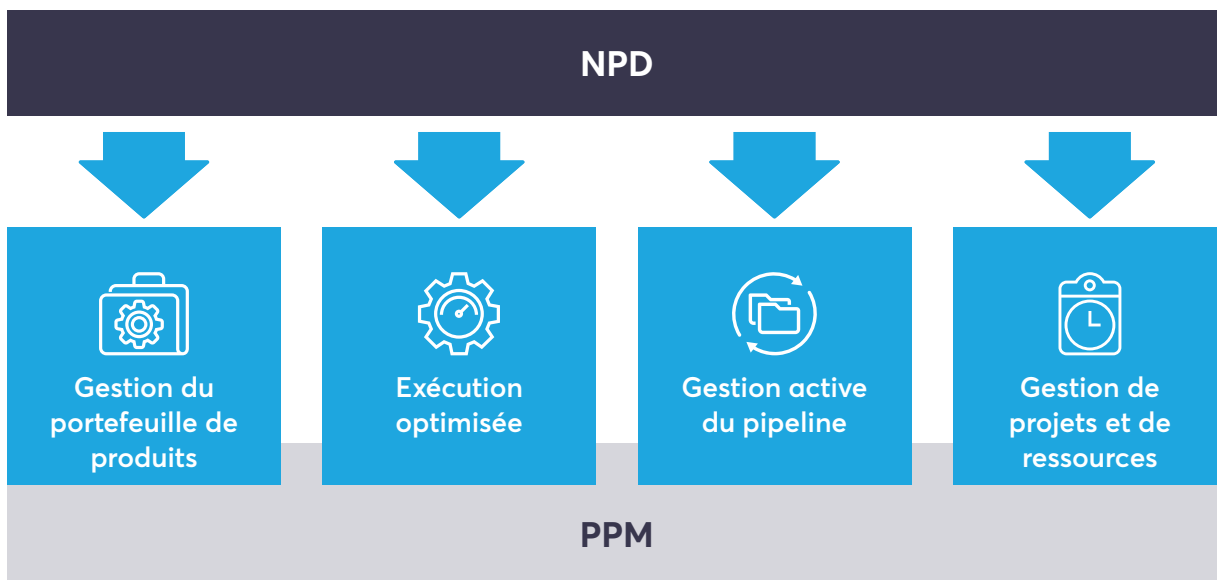
- Gestion du portefeuille de produits : maintien du juste équilibre entre les catégories de produits, les différents cycles de vie des produits, la distribution des risques, etc.
- Exécution optimisée : livraison régulière des solutions dans des délais aussi courts que possible entre l'identification de l'opportunité et la livraison de la solution.
- Gestion active de pipeline : engagement pour que les « meilleures » initiatives de NPD conservent une place centrale dans les efforts et la planification.
- Gestion de projets et de ressources : équilibre entre le NPD et les autres initiatives dans le portefeuille pour un alignement optimal avec les priorités de l'organisation.

Ces éléments doivent être appréhendés de manière globale pour développer une approche holistique intégrant efficacement le NPD dans un cadre de gestion PPM. Voyons cela plus en détail.

Gestion du portefeuille de produits

La gestion d'un portefeuille de produits peut se révéler complexe. L'ensemble de produits doit être équilibré

ILLUSTRATION 1.
Éléments du NPD
et de la PPM



entre les marchés (segment clientèle, zones géographiques, etc.), les différentes phases du cycle de vie (les nouveaux produits attirant les premiers clients les adoptant, les produits à forte croissance devenant dominants, les produits matures, ceux approchant de leur fin de vie) et les profils de risques ou de valeurs divers. Ajuster l'un de ces facteurs (par exemple, en investissant massivement dans de nouveaux produits) peut entraîner un déséquilibre et avoir de lourdes conséquences.

De toute évidence, l'investissement massif dans de nouvelles offres innovantes peut augmenter l'exposition au risque, mais aussi créer une « bulle » de changements ayant des répercussions sur l'ensemble de l'organisation. Les équipes de vente et marketing doivent se préparer à une augmentation des offres ; les équipes de services professionnels doivent parfaire leurs compétences et être renforcées ; les fonctions de support doivent être prêtes à faire face à une augmentation des volumes. C'est ici que la gestion PPM peut jouer un rôle précieux de support. Non seulement elle initie de nouveaux projets permettant de prendre en compte certains de ces domaines, mais elle peut également lier ces projets à l'effort de développement de nouveaux produits pour garantir l'alignement des solutions. En amont, elle permet d'identifier les périodes où ces bulles de développement sont plus faciles à absorber et aide les équipes produit à réduire les déséquilibres à d'autres niveaux, par le biais de projets plus classiques dans d'autres secteurs de produits pour réduire l'exposition au risque, par exemple.

La gestion PPM permet également d'identifier à quel moment les initiatives ne correspondent plus aux objectifs produit pour lesquelles elles ont été mises en place. Elle offre un système d'alarme précoce permettant de repérer quand les initiatives ne parviennent plus à générer des bénéfices en raison de changements d'objectifs ou d'écarts d'exécution. Les projets peuvent ainsi être ajustés ou annulés plus tôt dans le cycle de vie afin de limiter les pertes d'investissement et d'optimiser les chances de conserver et de récupérer un retour sur investissement pour l'ensemble du portefeuille de produits.

Les remaniements significatifs du portefeuille de produits, qu'il s'agisse de développement ou de consolidation, auront également un impact sur les finances de l'organisation. Le capital nécessaire au développement ou justement récupéré en limitant le développement des produits joue sur le niveau d'investissement disponible pour d'autres secteurs. La gestion PPM est garante de l'efficacité de la gestion du budget global en investissement projet. Par ailleurs, les équipes de développement de produits doivent collaborer avec les services chargés de la gestion PPM et des finances pour assurer la disponibilité des fonds pendant toute la période du développement et leur mise à disposition en temps voulu pour d'autres projets.

Les équipes de gestion du portefeuille de produits et de projets doivent également collaborer pour assurer la performance optimale du portefeuille de produits. Par exemple, les projets NPD hors budget ou en retard

compromettent non seulement le bon fonctionnement du portefeuille de projets, mais mettent aussi à mal la marge produit et, potentiellement, la possibilité d'obtenir la part de marché requise, de convaincre les clients ciblés, etc. Ces questions dépassent le seul cadre du projet, voire d'un seul produit ; elles concernent l'ensemble du portefeuille de produits et doivent être réglées comme telles pour apporter la meilleure réponse. La gestion PPM est le moteur qui permet aux dirigeants de mener à bien le changement au niveau du portefeuille de produits en utilisant le portefeuille de projets pour ajuster les projets à la volée, reprogrammer des projets pour mieux aligner la livraison et les besoins, et initier d'autres projets pour tirer parti de nouvelles opportunités.

Exécution optimisée

Aujourd'hui, les projets NPD doivent assurer la livraison constante des solutions clientes promises, à la date prévue. Les clients et les prospects veulent être assurés que le produit qu'ils attendent leur apportera des avantages conformes à leurs besoins et comptent sur la fiabilité des délais de livraison. Non loin derrière ces facteurs se tient la nécessité de minimiser le délai entre l'identification de l'opportunité et la livraison de la solution ; lorsque le client qui a besoin de votre offre est sûr que vous tiendrez vos engagements de livraison, il attend un délai aussi court que possible.

Cela n'est possible que lorsque les gestionnaires de produits sont en mesure de prendre des engagements avec l'assurance qu'ils peuvent être respectés. Pour ce faire, ils doivent comprendre qu'il est possible d'exécuter les projets de NPD dans le contexte élargi de la PPM. Par exemple, si la marge de manœuvre est trop limitée au niveau du portefeuille au sens le plus large pour ajuster une initiative NPD en raison d'autres engagements, de la dépendance aux ressources ou de tout autre facteur, les chances de recouvrement en raison d'un retard sont faibles, et le gestionnaire de produits doit s'engager de manière plus conservatrice.

Par contre, si la marge est suffisante pour réajuster un projet NPD en cas de problème, le gestionnaire de produits peut se montrer plus offensif. L'intégration de la gestion des opportunités et des produits permet même d'engager un excédent de ressources pour le projet afin de réduire le délai de mise sur le marché, là où le facteur temps est primordial. Les gestionnaires de produits et les responsables de la gestion du portefeuille doivent également collaborer pour comprendre quelles initiatives produits peuvent répondre aux ajustements de l'exécution du projet. En effet, toutes les initiatives ne permettent pas une livraison plus rapide, même en augmentant les ressources.

Gestion active de pipeline

Le concept de feuille de route du développement de produits n'est pas nouveau, mais le renforcement des attentes concernant la livraison et le raccourcissement des cycles de vie des produits lui ont fait prendre de l'importance. Le portefeuille de produits doit désormais disposer d'un pipeline d'initiatives de développement proposées pour les nouveaux produits et pour les améliorations des produits existants. Ce pipeline doit être géré activement, tout comme un carnet de produit lors de l'exécution d'un projet agile ; dans ce cas, la priorité des initiatives de développement proposées est révisée suivant l'évolution de l'environnement concurrentiel et des opportunités dans lesquels le produit existant ou proposé fonctionnera. Il doit être calqué sur la feuille de route de produit élargie indiquant comment et quand les produits seront positionnés sur leurs marchés. Il peut également générer des projets associés (campagnes marketing, intégrations, etc.).

Ce pipeline ou carnet de produits doit ensuite être intégré au carnet global du portefeuille de projets. Le carnet de portefeuille est une liste de projets prioritaires ayant été approuvés, mais pour lesquels aucune ressource n'est actuellement disponible. Le gestionnaire de portefeuille analyse ces initiatives et revoit leur priorité pour s'assurer que le prochain projet initié contribuera au mieux à la réussite du portefeuille. Cette organisation du portefeuille doit s'aligner sur celle du carnet de produit, mais aussi s'intégrer avec d'autres projets qui ne sont pas axés sur le développement de produits.

La gestion des opportunités de produits ne se termine pas au moment du passage d'une initiative NPD à la phase d'exécution. Il devrait y avoir encore plusieurs points de décision de validation à des moments clés du projet, et chacun de ces points devrait être l'occasion d'augmenter ou de réduire la priorité relative du projet, non seulement par rapport à d'autres initiatives de développement de produits, mais aussi dans le plus vaste contexte de la PPM. Le concept doit également être étendu aux nouvelles propositions de développement

qui se présentent au niveau de la structure de gestion produit de l'organisation. Lorsque la proposition a été confirmée comme étant un projet viable, elle doit être intégrée à la liste de priorités de la feuille de route de gestion de produit et au carnet de portefeuille. La gestion PPM doit également envisager tout travail nécessaire au retrait des produits en fin de vie, qu'il s'agisse de projets autonomes ou de lots de travaux intégrés aux projets, et pour intégrer les produits en remplacement.

Gestion de projets et de ressources

La gestion de projets et de ressources est peut-être l'aspect le plus évident de l'intégration entre PPM et NPD. Le développement de nouveaux produits passe obligatoirement par le biais d'un projet, et la gestion de portefeuille est la discipline qui traite de la livraison des projets métier vitaux. Toutefois, dans l'environnement actuel complexe de livraison de projets, l'efficacité de la gestion de projets et de ressources est primordiale. La PPM doit être en mesure de gérer à la fois les approches traditionnelles de livraison en cascade et les approches de livraison agiles en s'assurant que les initiatives peuvent être évaluées les unes par rapport aux autres et que les ressources peuvent être optimisées afin d'assurer la meilleure livraison possible des initiatives liées ou non aux produits.

La PPM doit également pouvoir identifier et gérer les goulets d'étranglement des ressources pour assurer le bon déroulement des projets compte tenu de ces limites et pour répartir les ressources là où le potentiel de valeur à atteindre est le plus important. Pour ce faire, il faut à la fois comprendre les avantages métier que chaque initiative (produit ou autre) est en mesure de procurer et la vulnérabilité de ces avantages à tout retard ou manque à gagner provoqué par l'indisponibilité des ressources.

À un niveau plus stratégique, la gestion de produit doit prendre en compte les ressources nécessaires au maintien et à la gestion de projets matures sur le marché. Si les compétences nécessaires sont différentes de celles requises pour développer de nouveaux produits, l'argument financier peut être décisif pour arrêter un produit avant que les coûts de support n'entament trop la marge et redéployer cet investissement dans le développement de nouveaux produits. Un peu de clairvoyance et de planification permettront d'agir de manière proactive pour que les produits soient remplacés au moment où leur rentabilité commence à baisser.

Une solution logicielle intégrée

Jusqu'à présent, nous avons essentiellement traité de la gestion de produit et de projet dans le cadre du NPD. Toutefois, la forte optimisation de la performance requiert un ensemble intégré de solutions logicielles. Ces dernières années, la croissance des logiciels PPM est devenue un facteur de différenciation majeur pour les organisations qui cherchent à offrir la meilleure valeur possible par le biais de leur portefeuille. Ces outils sont devenus des éléments importants de la gestion du portefeuille d'investissement, pour le suivi des principales informations de projet et la gestion ainsi que le contrôle des initiatives actuelles et proposées. Actuellement, les outils à la pointe proposent l'intégration avec des outils agiles et de puissantes fonctions d'aide à la décision pour former une solution complète permettant non seulement de gérer tous les projets d'une organisation, mais également de générer des rapports et des analyses sur ces projets.

Le développement efficace d'un nouveau produit peut être accompagné en poussant plus loin l'intégration des outils de gestion des portefeuilles d'applications (Application Portfolio Management, APM) aux solutions PPM. L'APM permet de gérer les ensembles existants d'applications (qu'il s'agisse de produits internes ou orientés client) pour comprendre l'origine des problèmes et le coût de leur maintien. Elle permet de savoir quelles applications logicielles méritent la poursuite des investissements, lesquelles doivent être remplacées et où des opportunités de développement de nouveaux produits peuvent se présenter. Gartner reconnaît le potentiel de cette intégration : « La gestion PPM pour le développement de nouveaux produits fournit des fonctionnalités de gestion du portefeuille, de la demande, des projets, des délais et des ressources nécessaires aux organisations de produits pour prendre rapidement des décisions en matière de dépenses en ressources et pour livrer leurs nouveaux produits dans le respect du délai, du budget et avant la concurrence. »² Dans le même document, le cabinet note que les mêmes avantages peuvent être obtenus pour le développement des produits matériels, un avantage concurrentiel qui transcende les différents secteurs.

De même, l'intégration des systèmes financiers permet d'obtenir un aperçu de la performance financière de l'ensemble des produits, non seulement du point de vue des résultats financiers, mais aussi en termes de répartition du chiffre d'affaires (et des coûts), de rentabilité par segment de marché, zone géographique ou

toute autre mesure jugée utile par l'organisation. Cela peut être encore mieux exploité si le logiciel d'entreprise de l'organisation est intégré à la solution de gestion de la relation client (CRM). Outre un aperçu des habitudes d'achat des clients, les outils CRM, s'ils sont utilisés judicieusement, fourniront un aperçu des prospects qui ne sont pas devenus clients et permettront d'identifier les domaines nécessitant la poursuite du développement de produit. L'intégration CRM facilitera également la communication avec les clients et les prospects à propos des solutions NPD et optimisera l'efficacité de la gestion de produits.

Pour optimiser leurs performances, les entreprises doivent désormais implémenter une suite intégrée des principales applications d'entreprise qui offrent à la fois des fonctionnalités et un flux de travail intégrés ainsi qu'une gestion intégrée des données. C'est à cette condition que de véritables analyses peuvent être effectuées pour identifier les tendances et les opportunités structurelles qui peuvent être exploitées pour obtenir un avantage concurrentiel.

Conclusions

Les initiatives de développement de nouveaux produits peuvent rapidement être considérées comme un type de projet à gérer comme un autre. C'est d'ailleurs ainsi que de nombreuses organisations gèrent leurs projets NPD. Cela dit, cette approche néglige la spécificité du développement de nouveaux produits et l'importance des initiatives de nouveaux produits pour le succès global de l'organisation. Les organisations les plus performantes reconnaîtront que la gestion efficace du portefeuille de produits est l'élément clé qui permet à l'entreprise de se démarquer de la concurrence là où c'est vraiment nécessaire, c'est-à-dire aux yeux des clients et des prospects.

Pour optimiser les investissements NPD, les organisations doivent :

- intégrer les portefeuilles de produits et de projets pour s'assurer que les opportunités peuvent être converties en revenus aussi rapidement et de manière aussi fiable que possible ;
- axer l'exécution du projet de sorte à répondre efficacement aux attentes des clients dans les délais impartis ;
- gérer activement et conjointement le pipeline de produits et de projets, en n'oubliant pas de toujours faire figurer les meilleurs investissements en tête du carnet ;
- intégrer toutes les informations relatives aux produits en développant un ensemble de solutions logicielles connectées, tant du point de vue du flux de travaux que de la gestion des données.

Toutes les organisations savent que la livraison constante de produits qui répondent aux attentes des clients dans de multiples segments de marché et zones géographiques est la clé d'une croissance et d'une rentabilité durables. Cela dit, toutes ne savent pas comment y parvenir systématiquement, et celles qui l'ignorent se feront rapidement distancier par leurs concurrents.

À propos de l'auteur

Andy Jordan est président du cabinet de conseil Roffensian Consulting Inc., spécialisé dans la transformation organisationnelle, la gestion de portefeuilles et les PMO. Il a de nombreuses réussites à son palmarès dans la gestion de projets stratégiques, de programmes et de portefeuilles en Europe et en Amérique du Nord, dans des secteurs variés tels que les banques d'investissement, le développement logiciel, les centres d'appels, les télécommunications et la formation d'entreprise.

Pour plus d'informations, visitez le site ca.com/PPM.

Restez connecté à CA Technologies



CA Technologies (NASDAQ : CA) fournit les logiciels qui aident les entreprises à opérer leur transformation numérique. Dans tous les secteurs, les modèles économiques des entreprises sont redéfinis par les applications. Partout, une application sert d'interface entre une entreprise et un utilisateur. CA Technologies aide ces entreprises à saisir les opportunités créées par cette révolution numérique et à naviguer dans « l'Économie des applications ». Grâce à ses logiciels pour planifier, développer, gérer les performances et la sécurité des applications, CA Technologies aide ainsi ces entreprises à devenir plus productives, à offrir une meilleure qualité d'expérience à leurs utilisateurs et leur ouvre de nouveaux relais de croissance et de compétitivité sur tous les environnements : mobile, Cloud, distribué ou mainframe. Pour plus d'informations, rendez-vous sur le site ca.com.fr.

1 Gartner Inc., Daniel B. Stang, « Hype Cycle for Project and Portfolio Management, 2017 », 28 juillet 2017

2 Ibid.

