



Crédit photo : Craig Boyd

## PLM et « French flair », cet art de l'improvisation à la française.

On le sait, l'homme a une capacité extraordinaire d'adaptation aux contraintes de son environnement, y compris professionnel. C'est bien entendu aussi vrai dans le monde du « PLM » : face à une structure peu performante ou à des outils informatiques peu adaptés, il trouvera toujours le moyen d'accomplir la tâche qu'on lui a assignée, en usant seul ou de façon collective d'un art consommé de l'adaptation, de l'improvisation, voire du contournement de dispositifs existants pour les cas les plus marquants.

A l'occasion de certaines sessions de formation continue ou de certaines missions d'accompagnement, quand j'interroge mes interlocuteurs sur les dispositifs mis en place pour adresser telle ou telle problématique PLM dans leurs entreprises et sur les responsabilités correspondantes, j'entends parfois la réponse suivante : « Ca dépend... ». Ce « Ca dépend » peut traduire le fait que, en

marge des référentiels de l'entreprise – quand ils existent - , les équipes ont développé des mécanismes originaux, tracés ou non, pour rendre plus efficaces des dispositifs qu'ils considèrent, à tort ou à raison, peu performants ou peu adaptés à leurs activités.

On peut retrouver ce type de réponse à tout niveau d'analyse d'une démarche PLM, des plus fondamentaux (Comment définit-on un article ? Qui en a la responsabilité ? etc), aux plus structurants pour l'entreprise (Comment sont définies vos nomenclatures ? Quelles sont vos exigences en termes d'échanges de données techniques ? Comment tracez-vous la bonne exécution d'une demande d'évolution ? etc).

La variabilité sous-tendue par ces « Ca dépend » constitue bien entendu une alerte pour toute entreprise qui souhaite avoir la pleine maîtrise de ses processus d'ingénierie et être notamment en capacité de tracer et de

justifier les choix opérés. Mais ce « Ca dépend » constitue aussi l'indispensable « jeu » présent dans le mécanisme de l'entreprise permettant aux rouages de celle-ci de fonctionner sans blocage intempestif et de répondre rapidement à une variation de son environnement. L'un des enjeux de toute entreprise face à une ambition PLM est de préserver ces « jeux » de fonctionnement, gage d'agilité et de réactivité des équipes, au sein de référentiels PLM d'entreprise qui constitueront la norme des activités de gestion et qui permettront d'en assurer une pleine maîtrise.

D'un point de vue des outils, nous retrouvons la même problématique : à côté du système d'information PLM d'entreprise, combien d'outils « maison » sont déployés « sous le radar de la DSI » ? Combien de fichiers « Excel », de base « Access » ou d'applications locales sont impliquées parfois dans certaines des activités les plus critiques d'une entreprise ? Que se passerait-il si ces outils « maison » disparaissaient ? L'activité de l'entreprise pourrait-elle être maintenue avec la même efficacité, la même réactivité, la même résilience ?

Un projet PLM, qui par définition ambitionne d'intégrer l'ensemble des activités d'ingénierie et d'en améliorer son efficacité, se doit de faire un état des lieux solide de ces outils « maison » et de ces « ça dépend » afin de tenir compte de toutes les complexités "métier" parfois sous-évaluées - le diable est dans les détails -, de construire une trajectoire PLM pertinente et réaliste et de consolider un accompagnement au changement qui touchera, rappelons-le, le cœur des activités d'ingénierie d'une entreprise.

Au final, le PLM ne serait-il pas, entre autres, un moyen de limiter sinon de supprimer le recours à un certain art de l'improvisation ? Ou du moins de l'encadrer pour en tirer le

meilleur parti tout en préservant l'indispensable rigueur des activités de gestion de l'entreprise ? Un "french flair" que l'on doit bien entendu retrouver ailleurs dans le monde à des degrés divers mais dont les français ont la faiblesse de croire que c'est là l'une de leurs vertus cardinales. En rugby comme d'autres domaines.

Pascal Morenton, le 17 Décembre 2016  
[pascal.morenton@mpxconsulting.com](mailto:pascal.morenton@mpxconsulting.com)