

Prévoir mieux pour vendre plus

Pour réussir, il ne suffit pas de trouver le produit génial et adapté à la demande, il faut également prévoir sa fabrication, sa promotion, sa vente et sa livraison... sinon, le produit, tout génial qu'il est, peut produire la faillite de l'entreprise.

Si Émile de Girardin pouvait, de façon tout à fait péremptoire, affirmer que « *gouverner, c'est prévoir* », tout chef d'entreprise peut témoigner que « *gérer efficacement une société en adaptant la capacité de production à la demande, c'est prévoir* ». La formule perd sans doute en concision et en élégance, mais elle n'en est pas moins vraie. La prévision est en effet au cœur même de ce qui fait la stratégie d'une entreprise : succès et échecs sont intimement liés à sa qualité.

Joe le génial inventeur de stylos

Un produit (au sens large du terme, c'est-à-dire englobant la notion de service) naît généralement du constat d'un problème. Le génial inventeur (que nous appellerons Joe), qui trouve une solution à ce problème et met en place une infrastructure pour la valoriser, crée un produit qu'il va devoir fabriquer, promouvoir, vendre et livrer. Chaque phase du processus nécessite un investissement qui se doit d'être en rapport avec le revenu attendu : si produire coûte 100 et que, à la fin du cycle de vente, Joe ne peut espérer obtenir que 100 ou moins, son travail ne lui permettra pas de gagner de quoi assurer la survie de sa société. Joe est peut-être un inventeur de génie, mais un chef d'entreprise en dépôt de bilan. Pour éviter ce triste sort, Joe peut se doter d'une boule de cristal ou, plus efficacement, d'un res-

ponsable marketing, qu'il chargera de la construction d'un *Business Plan*.

Le *Business Plan* est un document bien connu des entrepreneurs : c'est là que se trouvent consignées toutes les estimations qui permettent de juger de la rentabilité d'un projet. Parmi les indicateurs indispensables, on trouve en particulier :

- la *taille* du marché visé : il s'agit du volume d'unités qui seraient vendues si tous les clients ciblés par le produit en faisaient l'acquisition. Ainsi, si Joe a inventé un stylo qui facilite l'écriture des gauchers, la taille du marché visé sera donnée par le nombre de gauchers sur le territoire adressé. Un stylo qui dure deux fois plus longtemps qu'un stylo classique intéressera potentiellement tous les utilisateurs de stylos. Et un stylo permettant d'écrire dans l'espace trouvera son public chez la population (limitée) des astronautes, cosmonautes et autres spatonautes ;
- le *taux de pénétration* : rien de grivois là-dedans puisque l'on parle du pourcentage du marché visé correspondant aux nombres d'unités pouvant effectivement être vendues. Il est en effet peu probable que 100 % des gauchers se jettent sur les stylos que Joe a inventés pour eux. Ce taux de pénétration dépend de plusieurs facteurs, comme le prix du produit, le nombre de points de vente, l'investissement en publicité. En général, plusieurs hypothèses sont faites, et des chiffres (pessimistes et optimistes) sont avancés ;



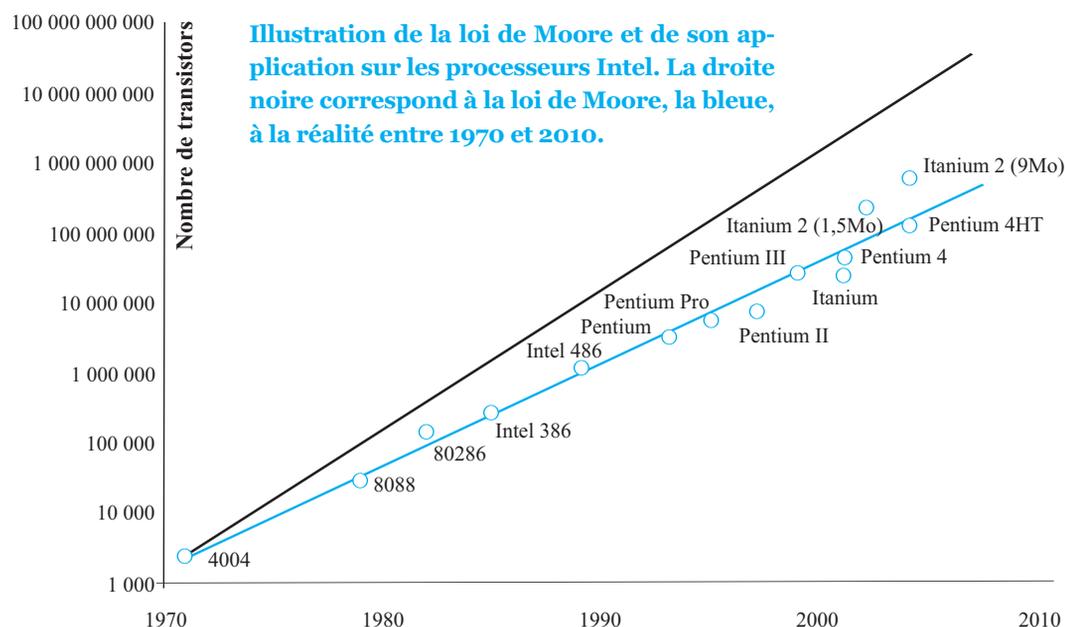
- la *part de marché* : Joe n'est peut-être pas le seul à avoir eu l'idée géniale de revisiter le marché du stylo. Il est possible que des concurrents soient déjà positionnés sur ce domaine, avec leurs propres arguments. Estimer la part de marché consiste à évaluer le pourcentage des ventes qui pourraient tomber dans l'escarcelle de Joe. En fonction des particularités de son produit, de ses évolutions techniques prévues, de sa stratégie de communication, sa part de marché pourra augmenter avec le temps ;
- les *coûts* : si Joe espère gagner un jour de l'argent avec ses stylos, il est certain qu'il devra commencer par en dépenser. Et les postes sont nombreux : matière première, brevets, manufacture, ressources humaines, outils promotionnels, livraison... Il faut distinguer les coûts incompressibles (comme les brevets ou une partie du personnel) de ceux qui varient en fonction du volume de production (la quantité de matière première, la manufacture...). Il est également important d'intégrer la notion d'économie d'échelle : généralement, le coût par unité produite diminue quand le volume de production augmente. Joe paiera ainsi moins cher du litre d'encre s'il en achète 1 000 que s'il en achète 100. Au final, le *Business Plan* reflètera également ces différentes hypothèses ;
- le *prix de vente* : à partir du coût de production, notre responsable marketing peut proposer à Joe un prix de vente pour son produit. Il sera construit en rajoutant au coût une marge (ce qui permettra à notre entrepreneur de payer son loyer, de financer ses investissements, et peut-être de s'acheter un jour une villa aux Seychelles).

Les outils de la prévision

Chaque domaine de l'industrie possède ses estimateurs propres, qui permettent aux chefs d'entreprise de prendre leurs décisions. Nous allons ici nous éloigner quelque peu de notre ami Joe et de ses stylos pour nous intéresser à une petite sélection d'outils de prévision utilisés plus particulièrement dans le domaine des nouvelles technologies.

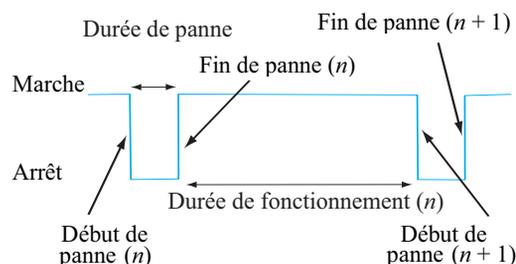
Prévoir les améliorations technologiques : la loi de Moore. À l'origine, la loi de Moore (formulée en 1965 par Gordon Moore, co-fondateur d'Intel) concernait le doublement de la complexité des semi-conducteurs tous les ans, avec l'augmentation des performances des composants électroniques qui en découle. Dix ans plus tard, il la réévalua pour parler de doublement du nombre de transistors sur une puce de silicium tous les dix-

ACTIONS



huit mois à deux ans. L'importance de cette loi (qui est plutôt une règle empirique) peut être illustrée par son corollaire : à puissance donnée, le prix d'un ordinateur est divisé par deux tous les dix-huit mois. Depuis la « révolution numérique » des années 1990, la loi de Moore a été étendue à tout ce qui concerne la miniaturisation dans les nouvelles technologies : puissance, vitesse, capacité, doubleraient ainsi tous les dix-huit mois. Cette règle s'est révélée remarquablement exacte depuis son énoncé. Sa remise en cause, prévue par son auteur en 2015, pourrait être due à l'essor des nanotechnologies et des approches quantiques.

Prévoir la fréquence des pannes : le MTBF (Mean Time Between Failure, soit temps moyen entre deux pannes) : cette notion est très importante pour que les opérateurs puissent planifier leur stratégie de maintenance. On ne prévoit en effet pas le même personnel pour gérer un système qui risque de tomber en panne tous les deux jours ou tous les deux ans !



Influence des pannes.

De façon plus générale, on définit ainsi le MTBF :

$$MTBF = \frac{\sum DP(n+1) - FP(n)}{NP}$$

avec DP = début de panne, FP = fin de panne et NP : nombre de pannes.

Une autre notion utile est celle de MTTR (*Mean Time To Repair*, ou *temps moyen de réparation*) :

$$MTTR = \frac{\sum FP(n) - DP(n)}{NP}$$

Le MTBF et le MTTR servent notamment à évaluer le taux de disponibilité d'un équipement ou d'un système :

$$Disponibilité = \frac{MTBF}{MTBF + MTTR}$$

Les opérateurs demandent ainsi à leurs fournisseurs de s'engager sur la disponibilité des équipements : on parle souvent de la « règle des 9999 » ou de la « règle des 99999 », qui correspondent à des taux de disponibilités de 99,99 % ou 99,999 %. Autrement dit, sur une durée d'un an, l'équipement ne doit pas être en panne plus de, respectivement, 52 minutes ou 5 minutes.

Le taux de disponibilité d'un système est bien évidemment donné par celui de son composant le plus fragile (autrement dit, le maillon faible !).

Prévoir le dimensionnement d'un système : la loi de Pareto. Il s'agit encore une fois d'une loi em-

PRÉVISIONS DES ACTIONS HUMAINES

pirique, qui est plus connue sous le nom de « la règle des 80-20 ». Elle prévoit en effet que 80 % des effets proviennent de 20 % des causes. Par exemple, 80 % des appels reçus par un centre de SAV (service après-vente) sont générés par 20 % des clients ; 80 % des pannes de voiture sont dues à 20 % des composants. Plus étonnant, peut-être, 80 % du développement d'un produit mobilise 20 % des efforts : c'est le développement des 20 % restants qui va demander 80 % du temps (on y trouve en général la correction des fameux bugs informatiques sur lesquels les ingénieurs s'arrachent les cheveux) !

Évidemment, on ne tombe pas toujours exactement sur ce rapport 80/20, mais il s'agit d'un modèle qui permet de mettre en place des hypothèses de départ qui seront affinées par la suite. Un exemple d'utilisation de ce concept est donné par le déploiement d'un service qui a gagné en notoriété au cours de ces dernières années : celui de la vidéo-à-la-demande sur Internet (ou VOD, pour *Video On Demand*). L'internaute peut accéder à un contenu vidéo choisi dans un catalogue au moment où il le souhaite. Pour l'opérateur qui déploie ce service, une question importante concerne la popularité des contenus qu'il propose. En effet, pour

optimiser ses investissements en termes d'infrastructure réseau, il a intérêt à traiter différemment les contenus les plus demandés (en général les « blockbusters »), qui seront répliqués et stockés plus près des utilisateurs, et à ne garder dans son stockage central que les moins populaires. Cette solution lui permet d'obtenir le meilleur compromis entre coût de stockage et coût de transport.

Le diagramme suivant montre une répartition typique de la consommation de vidéos sur un catalogue de 400 contenus : on y lit que 80 contenus (soit 20 % du catalogue) représentent 73 % des demandes clients. Cette information permet de dimensionner le système de façon optimale.

Comme nous pouvons le constater, les données à prévoir sont légion quand il s'agit de concevoir un produit en prenant les meilleures décisions stratégiques. Si beaucoup d'outils sont disponibles dans l'arsenal des responsables marketing, les lois évoquées sont essentiellement empiriques, et la marge d'erreur suffisante pour conduire un projet au succès... ou au bouillon ! Tout l'art du *Business Plan* consiste à savoir utiliser ces indicateurs à bon escient.

K. R.

