

# Le Nouvel Hebdo

N°70 HEBDOMADAIRE DU 5 AU 11 JUILLET 2002 2,30 €

**BUSINESS & TECHNOLOGIES**

[www.lenouvelhebdo.fr](http://www.lenouvelhebdo.fr)

## Idées

# Entreprises : et si vous testiez la transparence!



**Hans Brechbuhl**  
Executive Director  
du Glassmeyerj.  
McNamee Center  
for Digital Strategies  
à la Tuck  
Business School  
(États-Unis)

**P**ratiquement tous les secteurs de l'économie américaine ont été confrontés à des problèmes de surstocks et de surcapacité de production. Mais peu d'entreprises se sont intéressées au sujet et ont su générer des ventes supplémentaires grâce à ces stocks. Les dirigeants doivent désormais relever le défi et trouver une stratégie leur permettant de transformer ces ressources inutilisées en revenus et en profits.

En période de croissance, ces mêmes entreprises peuvent aussi rencontrer le problème inverse : des limites de capacité et des stocks trop faibles qui freinent les ventes. Dans ce cas, les problèmes de prévision et de planification deviennent encore plus complexes. Le choix du prix de vente des produits et la publicité qui accompagne leurs lancements ont un impact majeur sur la précision des prévisions de vente et, par conséquent, sur la chaîne logistique. De même, les décisions de capacité de production et de niveau de stock vont influencer le coût des produits pour l'entreprise et, par conséquent, les profits.

De nouvelles technologies apparaissent aujourd'hui, permettant aux entreprises de mieux évaluer l'impact des choix de prix de vente, de niveau de stock ou de capacité, sur la supply chain. La saisonnalité des ventes doit aussi être prise en

compte dans l'analyse. Mais la mise en œuvre de cette interdépendance entre supply chain et marketing fait apparaître de nouvelles difficultés.

Du fait de la globalisation et de l'augmentation de la vitesse de fonctionnement de l'économie, le coût des échanges d'informations a augmenté de façon spectaculaire. Néanmoins, les entreprises ont de plus en plus tendance à cacher des informations à leurs partenaires (clients, fournisseurs...) de manière à en conserver les bénéfices. On assiste à un morcellement de la chaîne d'information. La personnalisation des produits est maintenant rendue possible. Mais elle requiert une approche intégrée de la production, une standardisation des composants et le développement de nouvelles règles de conception des produits.

### Construire des scénarios de vente

La détermination des prix de vente en temps réel est également possible. Contrairement à l'expérience d'Amazon.com, qui a tenté d'offrir à ses clients le même produit à des prix différents avant que l'expérience ne soit arrêtée, du fait de la réaction négative du public, cette solution doit être accompagnée d'une nette différenciation des produits ou être exécutée par des réseaux de vente s'adressant à des clients très différents. L'importance de la qualité des prévisions de vente n'a pas diminué malgré l'accroissement de la vitesse à

laquelle les données sont disponibles. Mais le processus d'analyse doit évoluer. Plutôt que d'essayer de prédire l'avenir à partir des ventes passées, il s'agit maintenant de construire des scénarios et de voir l'évolution de l'entreprise dans ces différentes situations.

Jusqu'à présent les gains dérivés de la mise en relation de la supply chain et du marketing semblaient provenir de l'amélioration du service offert aux clients. Il apparaît que des gains similaires, sinon supérieurs, sont également possibles par la réduction des coûts de production ou de transport, ou par la réduction du nombre de ventes perdues par l'absence du produit en magasin.

Les technologies permettent d'améliorer la transparence de la supply chain. Mais de nombreuses organisations et individus rechignent à créer et à promouvoir cette transparence. Le partage de l'information bénéficie-t-il vraiment à l'ensemble des membres de la chaîne? Si oui, comment les entreprises peuvent-elles encourager leurs employés à le développer? Même si la majorité des sociétés sont aujourd'hui conscientes de l'importance de ce partage, nombre d'entre elles cherchent l'équilibre entre vitesse, efficacité et transparence. ♦

“

Même si la majorité des sociétés sont conscientes de l'importance du partage de l'information, nombre d'entre elles cherchent encore l'équilibre entre vitesse, efficacité et transparence.”