CAROLE NIEL

Prévoir ses ventes

Après un été plus qu'atypique, la demande de soupes et de plats chauds a augmenté de 15%, tandis qu'en parallèle celle des crèmes glacées, des solaires, des boissons gazeuses ou même des produits pour vitres s'est effondrée. La météo a une forte incidence sur la demande des consommateurs et, en conséquence, sur la fiabilité des prévisions de vente. La météo désastreuse du printemps, et de l'été dans sa foulée, a mis la pression sur les départements Supply Chain, certains, victimes de surstocks, d'autres, sujets à des ruptures. Comment, dans un tel contexte, mieux anticiper ce qui est variable et donc minimiser l'incertitude ou le risque d'une prévision de ventes mal adaptée à la demande ? Blandine Bergeret, experte en Prévision et Planification, explore les contraintes de cet enjeu crucial pour l'entreprise.

Anticiper tendances et variations

S'il est évident que la qualité de la prévision des ventes impacte l'entreprise au sens large, ce n'est pas pour autant que l'exercice est mature dans toutes les entreprises. La maturité du process de prévision des ventes varie souvent en fonction du secteur d'activité et de la taille de l'entreprise. « *Tout d'abord, toutes les entreprises ne sont pas dans l'obligation de prévoir. Par exemple, les entreprises qui travaillent à la commande n'ont pas de soucis de prévisions, car leurs clients acceptent un délai de livraison supérieur au délai de production. Par contre, les entreprises du secteur de la grande consommation doivent prévoir le bon stock pour éviter les ruptures : la maturité du process de prévisions de vente est forte dans les entreprises de ce domaine. Depuis la loi LME, qui a réduit le crédit fournisseur, les entreprises de distribution sélective (cosmétiques, bricolage,...) cherchent à diminuer leurs stocks pour améliorer leur trésorerie et maitriser le besoin en fonds de roulement. Depuis 2009, il y a, dans ce secteur, une demande importante de mise en place de process et de logiciels de prévisions* » constate Pierre Fournet, Directeur associé de Diagma, cabinet de conseil en Supply Chain Management.

L'engouement pour la prévision

En matière de mode, la chaîne logistique comporte un cycle d'approvisionnement long et une distribution où la réactivité est la clé de la réussite

Les résultats de la société FuturMaster, éditeur de progiciels, spécialisé dans l'amélioration de la performance de la Supply Chain, confirment en effet l'intérêt des entreprises de la maîtrise de la demande. « *La société a réalisé en 2011 une croissance de 29% de son Chiffre d'Affaires et les projections 2012, qui tiennent compte du réalisé à fin juin, nous permettent de penser que nous terminerons l'année avec une croissance supérieure à 20%* » atteste Etienne Allier, Directeur Marketing et Communication chez FuturMaster, éditeur de progiciels en Supply Chain. Cet intérêt croissant s'explique en grande partie par le fait, qu'aujourd'hui, la prévision de vente est, dans les entreprises matures, un des derniers leviers d'optimisation. Luc Baetens, Directeur du bureau parisien du cabinet gantois Möbius, conseil en Supply Chain et Business Process Management, confirme : « *En cette période de crise, les entreprises ne peuvent pas se permettre de rater de ventes, pas plus qu'elles n'ont le droit de remplir leurs entrepôts sans se poser de questions. Les entreprises n'investissent pas en capacités si elles n'ont pas de réel besoin. Donc au final, le seul levier est bien de chercher la meilleure information possible sur la demande. Mieux anticiper la tendance du marché devient le seul levier et le sujet est d'une actualité croissante* ».

Des enjeux sensibles

Au-delà de la mission du prévisionniste, la qualité de la prévision des ventes impacte l'entreprise au sens large. La recherche d'amélioration permanente du taux de service, de la réduction des stocks et de l'optimisation des moyens logistiques et de production sont autant les objectifs de la Supply Chain, que ceux de l'entreprise. « *Les enjeux d'une prévision diffèrent fondamentalement selon qu'il s'agit d'une prévision à caractère stratégique (sur un horizon pluriannuel, typiquement), budgétaire (12 à 18 mois) ou opérationnel (de quelques jours, voire quelques heures dans un contexte de régulation, à quelques mois). Dans la majorité des cas, l'objectif est avant tout de disposer d'une "projection" de l'activité dans le futur, afin de dimensionner au plus juste et de piloter efficacement les flux, les équipements et la gestion des actifs industriels, les stocks, les ressources et tout particulièrement, les ressources humaines quand leur volume est sensible à l'activité. L'enjeu est donc multiple* » conclut Benoit Rottembourg, Senior Partner, Pricing & Revenue Management du cabinet conseil en Supply Chain, Eurodécision.

Benoit Rottembourg
Senior Partner, Pricing & Revenue Management- Eurodécision

Le S&OP : des décisions collaboratives

Pour Luc Baetens, « *la solution ne réside pas en la justesse de la prévision en tant que telle car, tous les prévisionnistes le savent, une prévision de vente est rarement fiable à 100%. Une des réponses est de cibler les efforts et d'estimer l'impact de la rupture, autrement dit de déterminer la corrélation entre l'impact de la rupture et la valeur du produit. L'objectif est en conséquence de pointer les références pour lesquelles la répercussion de la rupture est élevée, que ce soit en termes d'image, de coût direct (perte de CA) ou indirect (pénalités clients). L'exercice ne consiste donc pas à coller au plus près du besoin, mais bien à chercher à évaluer l'extrême, c'est-à-dire concrètement à définir l'impact d'un scenario sous-estimé ou a contrario surestimé.* » La décision entre ces deux tendances doit être collaborative, c'est-à-dire partagée entre les acteurs de l'estimation du besoin afin que les données soient confirmées et assumées par l'ensemble des parties prenantes. Le prévisionniste ne peut agir seul, il est le pilote de la collaboration transversale, l'équilibriste entre la finance, qui a une vision structurellement pessimiste (mieux vaut prévoir moins et vendre plus) et les « marketeux » et commerciaux optimistes, qui prônent la tendance inverse : estimer au plus haut les volumes de vente, preuve de leur confiance en la réussite des innovations ou des négociations clients. Le S&OP (Sales and Operation Planning) est l'instance qui doit permettre ce débat pour aboutir à un consensus sur les données estimées et, dans l'idéal, uniques : estimations commerciale et marketing, budget financier et prévisions statistiques ne faisant plus qu'un.

Luc Baetens, Directeur du bureau parisien du cabinet gantois Möbius

Un consensus d'équipe

Idéalement, le nombre d'acteurs doit être limité tout en étant représentatif des différents métiers impliqués. Les responsables marketing et commerciaux apportent les informations nécessaires à la compréhension macro des évolutions marché et des comportements clients, tout en intégrant la maîtrise des cycles de vie produits, des promotions et des référencements. En amont, les responsables planification, production/ordonnancement doivent, d'un point de vue opérationnel, amener les éléments de faisabilité, capacité et contraintes industrielles. La boucle est bouclée avec la présence de la finance, qui s'assure de l'adéquation entre volume et budget, et celle du prévisionniste, qui joue un rôle essentiel de préparation et coordination. Pour établir la prévision des ventes, ce chef d'orchestre doit, dans le cadre du S&OP, préparer les données et analyser la performance de la demande via des indicateurs cibles (fiabilité, biais, stabilité) afin de proposer une prévision statistique, qui devra être validée lors du S&OP, co-responsabilisant ainsi l'ensemble des parties prenantes. Cela dit, « *il y a encore beaucoup de travail. Valéo est le seul parmi nos clients, qui a un process S&OP vraiment collaboratif et, dans la plupart des cas, le process est souvent basique et surtout non partagé au plus haut niveau, car le Comité de Direction est encore trop peu impliqué* » conclut Luc Baetens. Ce qui n'est pas le cas du groupe Heineken, où le S&OP est partagé au plus haut niveau. « *Que ce soit en sortant de la Demand review, de la Supply review ou de l'Alignment review mensuelles, auxquelles le comité de direction est acteur, nous sortons alignés sur plusieurs scenarii, valorisés en coût de stockage, de transport, de planification… Chez nous, la gestion de la prévision de ventes est fondamentale, c'est le top départ du processus de vente* » déclare Philippe Bolet, Demand Planning and S&OP Manager chez Heineken.

Composition-type d'une réunion de S & OP

Choisir son logiciel de prévision

SCHENKER

Il faut tout d'abord désigner l'équipe projet qui rédigera le cahier des charges

« *En termes d'outil, Excel est encore le principal instrument pour réaliser des prévisions. Cependant, les entreprises s'intéressent de plus en plus aux logiciels spécialisés. Les éditeurs de ces solutions matures sont sur le marché depuis 15 à 25 ans* » précise Pierre Fournet du cabinet Diagma. Le choix d'un outil de prévision de vente doit être traité comme un projet à part entière. Avant de sélectionner un logiciel, il faut au préalable déterminer une équipe projet, composée d'un chef de projet fonctionnel (responsable des prévisions ou key user) et d'un chef de projet informatique qui, ensemble, réaliseront un cahier des charges. Cela dit, dans la pratique, « *beaucoup trop de cahiers des charges ne sont en réalité qu'une liste de courses, qui ne vise qu'à vérifier l'existence de fonctionnalités dans nos outils. Peu en revanche détaillent les enjeux, les objectifs, l'organisation, la maturité, ils veulent que l'application et le processus que nous allons construire ensemble créent de la valeur pour l'entreprise, aucun de nos clients n'est à la recherche d'une solution technique* » constate Etienne Allier, Directeur Marketing chez FuturMaster.

Au-delà de la couverture fonctionnelle, qui est très équivalente d'un logiciel à l'autre, de l'ergonomie et de certains points business (la gestion des NIP ou Nouveaux Instruments Promotionnels, la valorisation des prévisions…), le ROI doit absolument être identifié. Pour Benoit Rottembourg du cabinet Eurodécision, « *les enjeux clairement posés, il est nécessaire, même si parfois délicat, de chiffrer les impacts d'une bonne ou d'une mauvaise prévision. Pour ce faire, un passage obligé est d'entamer une phase de test, non pas de comparaison de performance d'éditeurs de logiciels, mais de sensibilité de la décision à la prévision. Il nous arrive de conseiller à certains de nos clients de ne pas investir, tant les 3 ou 10% qu'ils "risquent" de gagner en qualité pure de prévision n'auront pas d'impact économique, car ils porteraient sur des périodes de l'année ou du mois où de toutes façons l'entreprise ne peut pas répondre mieux qu'elle ne le fait aujourd'hui. La seconde étape est de fixer précisément les objectifs de la prévision attendue, afin d'éviter le syndrome du "qui peut le plus peut le moins", qui pousse les équipes projets à exiger auprès des éditeurs une prévision à la maille la plus fine possible, alors que les enjeux réels portent sur des agrégats (par région, par mois, par marque…).* »

Etienne Allier
Directeur Marketing et Communication, FuturMaster

Tendances de demain

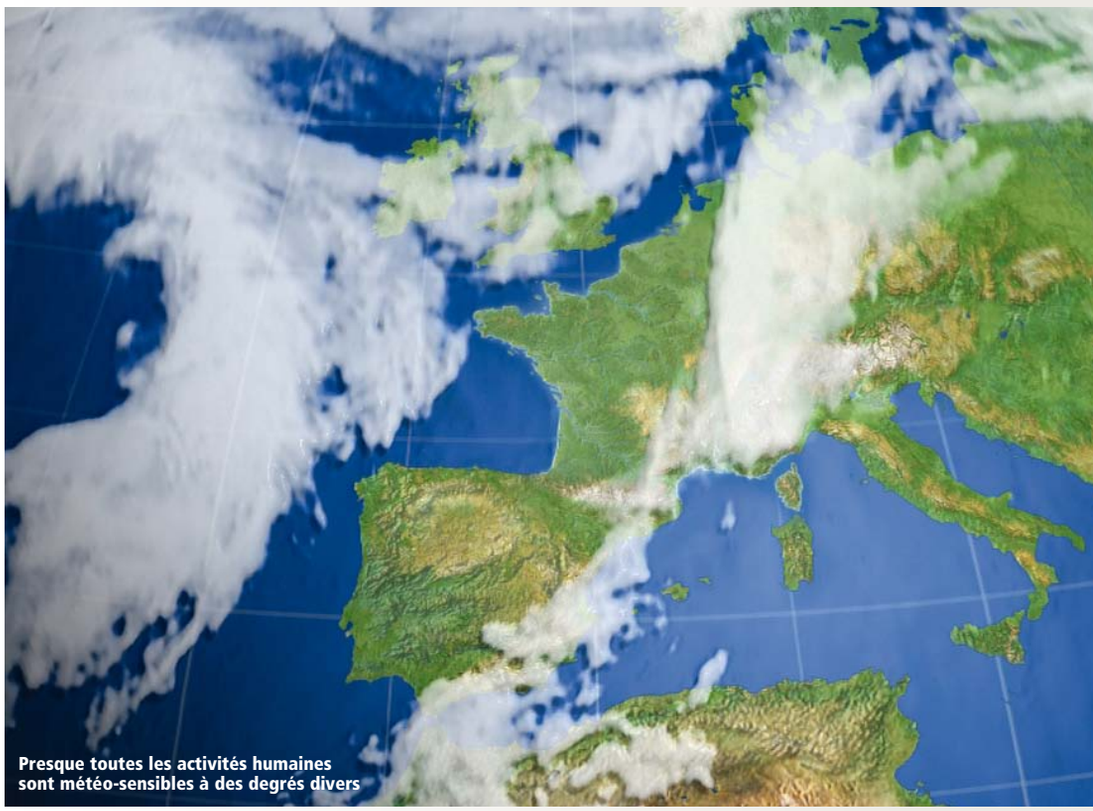
L'appel aux spécialistes en météo-sensibilité

Depuis quelques années, l'activité des entreprises est fortement impactée par la météo. Face à ces aléas climatiques, deux sociétés françaises, Climpact et Metnext, ont fait de la météo-sensibilité leur métier. « *Nous avons suivi avec beaucoup d'attention ces "promesses" commerciales, car finalement presque toutes les activités humaines sont météo-sensibles à des degrés divers. Contrairement à ce que les détracteurs de ces services disent, ce n'est pas tant un problème de prévisibilité météo qui handicape ces méthodes que le business model lui-même. Pour qu'une compréhension fine de la météo-sensibilité porte ses fruits, il faudrait à la fois une intimité forte et longue entre les experts météo et les experts métiers (comme il en existe dans l'énergie en France) mais surtout un processus d'anticipation/réaction, qui tire le bénéfice de la prévision météo-affinée* » indique Anas Sekkat, Supply Chain Department Manager du cabinet Eurodécision. L'industrie agroalimentaire, vivement touchée par le dérèglement climatique et la fluctuation des températures, est un des premiers secteurs intéressés par l'approche. Après une période de test en 2009 effectué sur des références sensibles aux températures, Jean Belliard, Demand, Supply and Change Manager chez Pepsico France, a fait le choix de travailler avec la société Climpact.

« *Tous les mois, nous recevons deux types de données. La première, interfacée avec notre outil de prévisions de vente, sous forme de facteur climatique par référence. La deuxième, un bulletin météo sur deux mois roulants (passé et futur), donne une indication sur la part de l'incidence climatique. Cela nous permet de nettoyer notre historique et de réaliser une projection dans le futur, en isolant l'impact climatique. Grâce aux informations de Climpact, nous avons une vision proactive de la météo et nous avons, cette année, réussi à anticiper un mois de juillet médiocre en ajustant nos productions, sans avoir ni surstock, ni obsolète qu'auraient pu engendrer la saison capricieuse. En deux ans, nous avons ainsi gagné 6 à 7 points en fiabilité des prévisions de vente sur 14 références de chips, qui représentent 50 % de nos ventes.* »

Pierre Fournet
Directeur associé, Diagma

DR



Presque toutes les activités humaines sont météo-sensibles à des degrés divers

La collaboration entre clients et fournisseurs

Le CPFR, acronyme de Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment, correspond à un concept de gestion collaborative des approvisionnements entre les enseignes de la grande distribution et leurs fournisseurs majeurs. « *Il s'agit en particulier de partager des informations ayant trait aux prévisions des ventes et à la planification. Ce concept, venu des Etats Unis il y a une quinzaine d'années, pour assurer une gestion globale de la Supply Chain, reste prometteur, mais doit faire face à la réticence des entreprises à partager les informations* » précise Pierre Fournet. En effet, le fait que « *nous constatons déjà une barrière culturelle à la mutualisation des données et des processus de prévisions entre deux business units, ainsi qu'entre les centres de coûts et de recettes d'une même entité, semble augurer de réelles difficultés à aller en dehors de l'entreprise vers des fournisseurs ou des clients* » ajoute Anas Sekkat de chez Eurodécision. En outre, même si ce concept est séduisant, « *on a assez de recul pour dire que c'est très complexe à mettre en place pour une raison majeure : l'acteur le plus fort dans le jeu tire encore plus la couverture à lui, il utilise cette ouverture d'informations pour négocier d'autres avantages. Il existe plein d'exemples de grands distributeurs, qui font payer les fabricants pour utiliser leurs données sorties de caisse* » conclut Luc Baetens.

Anas Sekkat
Supply Chain Department Manager, Eurodécision

La bonne performance de la prévision de vente est donc le levier d'une rentabilité conservée permettant à toute la chaîne logistique des actions anticipatrices, qui vont de l'approvisionnement des matières premières à l'estimation des capacités de production et de stockage en passant par les achats de transport… Un cercle vertueux en somme et une solution gagnant-gagnant pour tous les acteurs, se traduisant par, d'une part, l'augmentation du résultat d'exploitation et, d'autre part, par la réduction des actifs immobilisés et du besoin en fonds de roulement, le tout aboutissant en conséquence à un meilleur service au client et donc à une satisfaction du consommateur final. Impossible désormais d'en douter : une prévision de vente anticipative et collaborative est le point d'entrée de l'efficacité, remisant ainsi au fond du placard la boule de cristal. ■