PRÉVISIONS DES VENTES

UN MAL NÉCESSAIRE

→ LES POINTS FORTS

- **Ruptures**
  Elles sont clairement sanctionnées par le client
- **Modèle dynamique**
  Il doit s'adapter en permanence aux changements incessants de paradigme
- **Nouvelles technologies**
  IA, ML et DDMRP au service des prévisions

La distribution se trouve aujourd'hui dans un environnement mouvant. Seul moyen pour elle de conforter ses positions, travailler sur les prévisions des ventes pour mieux anticiper les événements de demain. PAR SYLVIE DRUART

Le paysage de la distribution change tous les jours, *"et à un rythme très soutenu sous l'impact des demandes des consommateurs"*, annonce Dominique Rérat, CEO de Vekia. *"Nous nous plaçons aujourd'hui dans un contexte où le rapport de force, autrefois du côté de l'entreprise, est passé vers celui du consommateur, lequel se montre de plus en plus exigeant à tout point de vue"*, ajoute Cédric Roussel-Simonin, Manager de Citwell. Un horizon mouvant guidé par des changements profonds d'habitudes de consommation, dans lesquels le digital est sans conteste à l'origine. *"Le smartphone comme outil de notre quotidien, l'arrivée des pure players et de nouveaux formats de magasin, etc. annoncent l'avènement du commerce moderne, que nous appelons le phygital, l'alliance de physique et de digital"*, continue Dominique Rérat. Conséquences sur la distribution : une multiplicité de points de contacts entre l'enseigne et le client, le renouvellement de gammes ou de collections très fréquent pour un choix de produits de plus en plus large, accompagné d'une demande en disponibilité immédiate ou optimisée... *"Ce nouveau modèle comprenant l'instantanéité fait que la rupture est de plus en plus sanctionnée par le client. Pour autant, la pression sur les prix et sur le BFR (Besoin en Fonds de Roulement) restent des préoccupations majeures pour les distributeurs"*, constate-t-il.

Dans ce contexte, la Supply Chain (SC) intervient comme fonction stratégique de l'entreprise. Le bon produit, au bon moment, au bon endroit et au bon prix arrive désormais en réponse aux exigences de disponibilité, de largeur d'offres, de services, etc. Mais encore faut-il que les distributeurs sautent le pas vers une logistique globale performante. *"Encore beaucoup d'enseignes n'ont pas de directeur SC, ce qui représente un indicateur de maturité. Cette fonction SC qui pouvait être considérée dans le temps comme support, est maintenant success ou mission critical. Et à partir du moment où l'entreprise décide que l'article doit être tout de suite disponible, ou très vite, comme nous n'avons pas encore inventé de machine à téléporter les articles à ma connaissance, le seul moyen d'y arriver est d'anticiper"*, démontre-t-il. Au cœur de la chaîne logistique globale, les prévisions de ventes se placent ainsi comme garantes de la performance de l'enseigne. *"Elles ne sont pas les seules, certes, mais force est de constater que leur criticité a fortement augmenté"*, note Dominique Rérat. Plusieurs enjeux sont, en effet, associés à la performance des prévisions de ventes : un modèle dynamique capable de s'adapter en permanence aux changements incessants de paradigmes, une finesse de gestion adaptée aux produits et à leurs particularités, l'intégration systématique du contexte supply chain, la prise en compte de données pertinentes souvent en grands volumes, etc. *"Sur ce point, les entreprises qui n'arrivent pas à capturer les bonnes données peuvent aboutir à des prévisions fausses, notamment dans un cadre où la demande est très variable. Au final et très logiquement, plus le contexte est mouvant, plus il est difficile à prévoir"*, résume Cédric Roussel-Simonin.

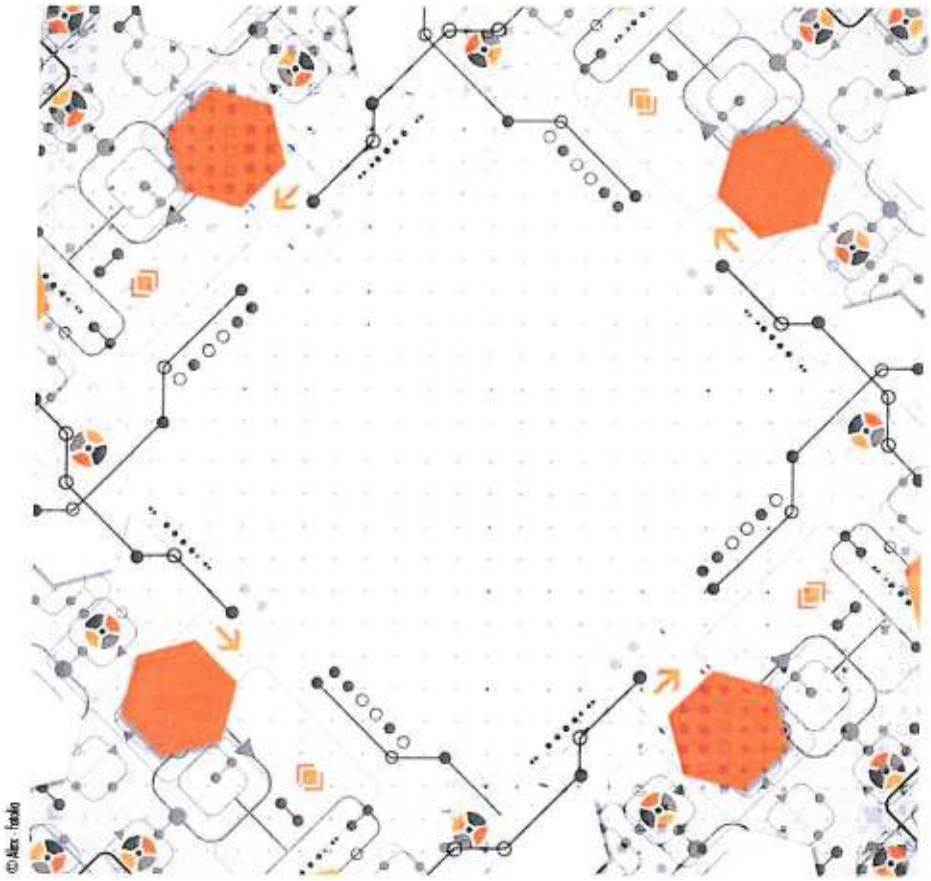
PEU DE SOLUTIONS

Sur le terrain, cependant, peu d'entreprises ont sauté le pas vers une solution de gestion de prévisions des ventes. Beaucoup de situations cohabitent au sein de leur système d'information : des standards d'éditeurs, des développements spécifiques et le tableur Excel à part entière ou en complément. *"Les ERP proposent parfois cette partie prévisions, mais restent au final dans une approche* →

Prévisions sur les nouveautés

Le cas de Beauté Prestige International

Le spécialiste de la cosmétique, appartenant au groupe Shiseido, avait pour objectif de garantir à ses clients un service irréprochable. À la tête de plusieurs marques comme Issey Miyake parfums, Narciso Rodriguez parfums, Elie Saab parfums, Alaïa Paris Parfum, Zadig et Voltaire, l'entreprise était confrontée au renouvellement très fréquent de ses gammes, soit plusieurs centaines de nouvelles références chaque année. En s'équipant de la solution Demand Management et Advanced Launch Management de FuturMaster en remplacement de ses outils maison, Beauté Prestige International entend répondre à un double enjeu : le premier, définir les prévisions de ventes sur les nouveautés en s'appuyant sur les lancements passés, le second, faciliter la collaboration entre les différents acteurs de l'entreprise lors de l'élaboration de ces prévisions, notamment grâce à une gestion optimisée des workflows. BPI comprend, en effet, 13 filiales et un réseau de plus de 80 distributeurs. Elle compte ainsi sur la fluidité des échanges entre les équipes pour faciliter l'orchestration des activités du groupe grâce à une vision globale sur ses données. Au final, l'entreprise sera à même de piloter efficacement les besoins sur les produits à fort enjeu financier et ainsi d'en assurer la disponibilité lors des phases de placement et de premiers réassorts.



© Alex - Fotolia

→ *calculatoire simple. Par conséquent, de nombreux spécialistes sont arrivés sur le marché afin d'apporter d'autres fonctionnalités, notamment en termes d'alertes pour gérer les exceptions"*, développe Cédric Roussel-Simonin.

En termes de fonctionnalités, plusieurs sont clés pour la distribution : les indicateurs pour la gestion par exception, l'établissement du modèle de calcul automatique, les promotions notamment. *"Les quantités et les variétés promotionnelles sont de plus en plus fréquentes. Cet élément a un impact très important sur les référentiels produits à gérer"*, remarque Sébastien Natale, responsable du développement de Syslife. Dans ce contexte, la notion de cannibalisation par rapport à un autre article ou à l'intérieur d'une même famille de produits mais à une période différente, doit être prise en compte. Par ailleurs, et toujours dans le cadre de promotions, l'engagement auprès des fournisseurs nécessite également une bonne prévision afin de tenir les délais et les prix, côté achats. En outre, une bibliothèque de promotions permet d'établir le lien avec des opérations antérieures et présentant des similarités. La même approche peut être déployée avec les lancements de produits. Enfin, la saisonnalité fait également partie des problématiques à anticiper obligatoirement.

Si l'importance d'une solution de prévisions des ventes n'est plus à démontrer, la difficulté quant à son choix et à son installation demeure. Deux grands types de solutions sont à la disposition aujourd'hui des entreprises : les outils préparamétrés à la manière "plug and play" imposant des fonctionnalités en même temps qu'un mode de gestion et ceux standards mais qu'il convient d'ajuster a contrario à l'organisation. Dans le premier cas, la mise en œuvre est simplifiée et plus rapide, dans le second, elle est plus laborieuse, nécessite de nombreux ajustements mais s'avère, finalement certainement mieux adaptée aux sociétés de taille plus importante, connaissant de nombreuses interactions et problématiques.

Au-delà de la solution, de bonnes prévisions s'obtiennent parallèlement par une bonne collaboration. De nombreux acteurs sont impliqués dans ce processus. D'eux, de leurs informations et de leurs connaissances dépendent la fiabilité des données, à la base même de l'établissement de toute prévision. ■