

Prévisionniste : un métier d'avenir

Rigoureux et organisé, le prévisionniste a soif d'informations. Voici la première fiche métier d'une série qui tous les deux mois dans cette rubrique viendra vous apporter les éléments clés et les témoignages pour bien appréhender vos embauches. A venir : les profils d'approvisionneur, de planificateur, de Supply Chain Manager et d'acheteur.

Le prévisionniste est un chasseur, et l'information, sa proie. Objectif : réaliser des prévisions de ventes les plus justes possibles. Et surtout, il est en mesure d'analyser les résultats effectifs

par rapport aux prévisions et de proposer les solutions et moyens propres à réduire les écarts. Il relie l'analyse statistique avec la réalité de l'activité de l'entreprise, dont il est un fin connaisseur.

Finissons-en avec les idées reçues. Non, le prévisionniste n'est pas un matheux qui passe la journée la tête perdue dans les chiffres devant son ordinateur. C'est une femme ou un homme qui occupe un poste transversal, permettant d'acquérir une bonne connaissance de l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise. Non, le prévisionniste ne travaille pas au doigt mouillé. Il repose son travail sur l'utilisation d'outils informatiques. Il participe à la définition des paramètres de l'outil de prévision, de concert avec l'éditeur. Avec l'utilisation de logiciels, l'analyse du résultat compte au moins autant que sa réalisation proprement dite.

Pourtant, l'adage du prévisionniste est qu'« une prévision est toujours fautive ». L'humilité est de mise pour accepter l'erreur de manière récurrente, tout en cher-

PROFIL : Prévisionniste

Compétences techniques

Connaissances statistiques de base, maîtrise de l'outil informatique, connaissance des logiciels du marché.

Compétences métier

Vision des flux de la Supply Chain, connaissance des prévisions et de la planification de production, bonne appréhension de l'activité de l'entreprise.

Qualités humaines

Sens de l'analyse, rigueur, organisation, esprit de synthèse, capacité de communication et d'écoute, ouverture d'esprit, capacité à travailler en équipe.

Formation/expérience

Bac +4/+5, école de commerce ou d'ingénieur, formation universitaire. De débutant (rare) à dix ans d'expérience, après un premier poste en contrôle de gestion, logistique, service client...

Evolutions possibles

Manager d'une équipe de prévisionnistes, fonctions plus larges dans la Supply Chain, planification de production, service client.

Rémunération du poste

De 30 à 50 K euros

Caractéristiques de la dimension du poste

Nombre de références/marques, chiffre d'affaires, nombre de lancements de nouveaux produits, nombre de points de stocks...



Olivier Dubouis (à g.) et **Jean-Philippe Mouton** de Villaret (à d.), Co-Responsables du pôle RH du cabinet de conseil Diagma.

chant à améliorer la qualité de ses prévisions. Pas si facile que ça en a l'air a priori.

Un poste recherché

Peut-être est-ce cette palette de qualités diverses qui en fait un poste recherché. « C'est le poste que nous avons le plus à traiter en recrutement, indique Olivier Dubouis, Responsable du pôle ressources humaines du cabinet de conseil spécialisé en Supply Chain Diagma, notre partenaire pour la réalisation de ces fiches



**“Faire des économies
sur nos coûts de transport,
aujourd’hui c’est majeur !
Non ?”**

Caroline V. Directrice logistique

UN PEU D'AIR © PhotoAïte

Réduire significativement les coûts de transport, gagner en productivité, améliorer la visibilité des commandes de bout en bout, qui peut aujourd’hui se passer de logiciels de TMS ? DDS Shipper, DDS Freight : nos clients chargeurs et prestataires sont la meilleure preuve de l’efficacité de nos solutions.

www.ddslogistics.com



Leader des progiciels de transport et de commerce international

Claude Amice, Directrice prévisions et analyse commerciale chez Coca-Cola : « Adapter le discours en fonction des personnes »

Rien ne destinait Claude Amice, 43 ans, à la prévision des ventes, sauf son goût prononcé pour le changement. Avec un diplôme d'école de commerce et un MBA américain en poche, elle commence en 1992 chez Unilever à l'administration des ventes. Après un tour du côté du système d'information, elle devient Chef de secteur commercial pour la Bretagne, puis passe Chef de projet informatique sur un gros projet européen concernant 17 pays. Avant d'être nommée Responsable des opérations logistiques des glaces Miko au sein du groupe. Après un congé parental, le poste de Demand Planner Manager est libre. Elle encadre une équipe de 5 personnes qui lui apprend beaucoup sur ce poste nouveau pour elle qu'elle occupe pendant trois ans.

Puis un chasseur de tête la remarque et elle passe en juillet 2003 chez Coca-Cola : « *c'est toujours le monde de la PGC alimentaire, avec les mêmes types de clients* », fait-elle remarquer. Elle part de zéro pour organiser les processus de prévisions des ventes, en s'appuyant sur l'outil APO de SAP. Elle chapeaute une équipe de 14 personnes, dont 5 sur les prévisions. Chaque prévisionniste travaille sur un circuit : GMS, Hors Foyer, Full Service (distributeurs automatiques) et promotions. L'équipe est chargée des prévisions sur 17 semaines de 300 références. L'objectif de fiabilité des prévisions est de 80 %, qui est atteint environ 10 mois sur 12. Le budget mensuel, estimation d'un volume de

ventes par article et par canal de distribution, est mis à jour en fonction des prévisions.

Au-delà de l'historique, les sources d'informations sont nombreuses : les données points de ventes et données consommateur sont très importantes. Chaque mois, une réunion se déroule avec les directeurs commerciaux pour discuter de leur vision à trois mois. Chaque semaine a lieu une rencontre avec les planificateurs. La prévision noue également des liens réguliers avec le marketing et le service clients pour la gestion des promotions. « *Il faut savoir adapter le discours en fonction de la personne* », conclut-elle.



L'équipe 100 % femme des prévisions de Coca-Cola : Au premier plan, **Claude Amice**, **Valérie Leduc** (Prévisions du circuit Hors-Foyer), **Sophie Berret** (Prévisions du circuit GMS), et **Julie Hélard** (Prévisions du circuit Distribution automatique). Au second plan, **Severine Tressol** et **Lilianne Rallu** (gestion des Promotions)

métier. *Le marché est plus tendu qu'il y a deux ou trois ans. Les entreprises organisent de plus en plus méthodiquement leur processus de prévision, aussi la demande augmente. Et le poste est aujourd'hui défini de façon beaucoup moins floue qu'auparavant ; les entreprises sont plus sélectives et plus regardantes quant aux compétences. En face, les prévisionnistes n'hésitent pas à changer d'entreprise au bout de deux ou trois ans. A la tren-*

taine, ils deviennent manager d'une équipe de prévisions. Puis souvent après deux ans, ils partent du côté industriel ou commercial. »

Si les chasseurs de tête ont un goût prononcé pour les écoles de commerce et d'ingénieurs, la variété des profils dans une équipe de prévisionnistes permettra d'enrichir les prévisions. De très bonnes formations universitaires en économie et statistiques existent, avec un niveau

mathématique poussé. Et les formations spécialisées en logistique sont naturellement un bon tremplin.

Le prévisionniste est en mesure d'établir des méthodes et des procédures du processus de prévision adaptées à l'activité de l'entreprise. Le processus général comporte quatre grandes phases : la collecte des informations et leur examen, la réalisation des prévisions et leur analyse, la restitution de l'informa-

Paul Le Bescond, Responsable prévisions des ventes et planification des fabrications chez Gelagri : « Etablir un climat de confiance »

Paul Le Bescond est fidèle. Après une licence de biochimie en génie génétique et une formation professionnelle dans l'agroalimentaire, il est chez Gelagri Bretagne depuis 18 ans. Il travaille d'abord à la recherche et développement du process industriel, puis à l'assurance qualité. Il réalise seul, depuis 1998, les prévisions et la planification des fabrications de cette filiale de Coopagri Bretagne, organisation coopérative d'agriculteurs bretons, qui fabrique des légumes surgelés. C'est lui qui a rationalisé la démarche de prévision des ventes, qui débutait à l'époque.

Pour lui, l'essentiel est « de développer le dialogue et l'écoute, d'établir un climat de confiance et d'être diplomate avec les gens. Il faut connaître leurs contraintes dans les usines et au service commercial et

leur expliquer pourquoi nos prévisions ne sont pas bonnes, à cause de tel et tel aléas... Ce qui évite qu'ils mettent nos prévisions à la poubelle... »

Au niveau des compétences, il met en avant le goût pour l'informatique et l'interprétation des chiffres.

Pour durer à ce poste, il faut selon lui accepter l'échec puisque la prévision est « toujours à côté de la plaque ». Et donc être persévérant pour être le plus cohérent et le plus juste possible dans ses prévisions.

Les siennes tournent sur deux horizons, à partir d'un historique des ventes sur trois ans corrigé : une prévision à 8 mois mise à jour toutes les trois semaines et un axe budgétaire à deux ans et demi mis à jour chaque année. Elles concernent 600 références actives sur 2.000 références au total.



Paul Le Bescond, prévisionniste de Gelagri.

62

tion et le suivi de la qualité des prévisions.

Recherche infos désespérément

Toujours à l'affût de nouvelles informations, le prévisionniste organise et anime le processus de remontée et de croisement des données. Il va les chercher au niveau du marché, de l'entreprise et de ses différents sites, sur les points de vente...

« La dimension humaine est plus forte qu'on pourrait le croire au premier abord, fait remarquer Jean-Philippe Mouton de Villaret, co-Responsable du pôle RH de Diagma. Le prévisionniste anime et fait converger un processus collaboratif; il est force de dialogue et de proposition avec des interlocuteurs

aux origines, profils et centres d'intérêt variés. » Il peut animer des réunions et il facilite la convergence de vues entre les interlocuteurs.

Ainsi, il noue des relations étroites avec le service commercial, pour récupérer leurs prévisions et leurs informations. Il donne aussi une bonne visibilité sur les ventes aux planificateurs afin qu'ils optimisent leur plan de production. Il suit le niveau des stocks en lien avec les gestionnaires de stocks.

En fonction des postes, il pourra être plus ou moins en relation avec le marketing dont il connaît la stratégie, tissant des liens avec les chefs de produit ou de marque. Mêmes liens plus ou moins forts avec le service client, le service

approvisionnements, le département logistique et les Supply Chain Managers, devant avoir une bonne vision des flux de la chaîne logistique, la direction financière et le contrôle de gestion. Dans une multinationale, la collecte d'informations passera par la remontée des statistiques des prévisionnistes pays, dont le niveau et la culture sont à appréhender pour bien les utiliser.

Mise en cohérence des chiffres

A partir des données réunies et de l'historique des ventes, le « Demand Planner » établit ses prévisions. Il prend du recul par rapport aux chiffres, pour les challenger et les mettre en cohérence. Ici, la capacité à modéli-

Suite page 64

Hélène Bucquet, Responsable prévisions des ventes et stocks de Comap : « Un poste « politique »

Après de 30 ans, Hélène Bucquet a déjà de la bouteille dans le métier. Diplômée de l'ESCP avec une spécialisation finance, elle débute au contrôle de gestion chez Comap, à présent filiale de l'activité « Flow Control » du groupe industriel international hollandais Aalberts Industries, qui fabrique des produits à destination des grossistes en plomberie et chauffage. Au bout de deux ans et demi, elle passe à son poste actuel, qu'elle occupe depuis trois ans et demi. Sous la responsabilité du Directeur Supply Chain, elle dirige une équipe de deux personnes, en s'occupant à la fois de prévision des ventes, de gestion des stocks de produits finis et de la hotline pour l'administration des ventes.

Elle travaille sur 20.000 références, réparties en familles de produits. « Les commerciaux nous donnent leurs prévisions, nous faisons ensuite les nôtres en fonction de celles-ci et de l'historique des ventes, une base de données fiable. Nous les affinons en fonction des promotions et d'autres données complémen-

taires. Nous faisons des tests de cohérence et effectuons au besoin les corrections nécessaires dans le modèle statistique. Ensuite, ils valident ou non nos prévisions. » Un nouveau processus s'est mis en place pour améliorer la qualité des prévisions : désormais, les commerciaux répondent de la fiabilité des prévisions et doivent justifier en cas de grands écarts. D'après elle, c'est un poste « politique » de communication : « nous devons catalyser les mécontents, notamment les commerciaux qui se retournent contre nous quand les prévisions sont fausses... » La marge de progression est encore grande dans cette entreprise qui dispose de 20 filiales, essentiellement en Europe. Le taux moyen de fiabilité de la prévision est de 20 %, l'objectif est de passer à 50 %. « Certains pays comme la France ont un bon taux, mais certaines filiales commerciales comme la Russie sont très tolérantes au niveau des prévisions de vente ». Elle reconnaît qu'il faut aussi faire évoluer l'outil informatique (Azap) dont elle dispose.

Inscrivez-vous

Pour être sûr de recevoir GRACIEUSEMENT
les prochains numéros de *Supply Chain Magazine*

Envoyez ce coupon à Brigitte Le Coniac - SCMag - Service Diffusion - Lisveur - 56410 Erdeven - France

Nom _____ Prénom _____

Fonction _____

E-mail _____

Téléphone _____

Société _____

Adresse _____

Code Postal _____ Ville _____

Pays _____ (Pour l'étranger 60 euros pour un an de contribution aux frais d'envoi)

Secteur d'activité _____

Taille de l'entreprise Moins de 50 salariés De 51 à 500 salariés
 De 501 à 2 000 salariés Plus de 2 000 salariés

**Soyez
toujours
au plus près
de
l'information**

Suite de la page 62

ser et à analyser des données, à l'aide d'outils plus ou moins sophistiqués, va de concert avec la compréhension de l'activité (le marché, les évolutions, les opérations spéciales, les processus commerciaux). Il affine ses prévisions en fonctions des informations complémentaires (plans marketing, promotions, animations commerciales, cycle de vie produits, saisonnalité...). Par exemple, il pourra tester les impacts d'une promotion d'un article sur les autres articles de la famille et mesurer le risque de cannibalisation.

A ce stade, il est également capable de maintenir et, au besoin, de faire évoluer les modèles et outils utilisés.

Restitution simple des prévisions

Ensuite, il est apte à restituer les informations et les prévisions de façon simple et claire à tous les services avec lesquels il est en rapport. Il doit adapter son discours au vocabulaire et au niveau de compréhension de chacun : il ne parlera pas à un planificateur comme à un commercial. Aussi a-t-il une double vision des prévisions : l'une générale, pour communiquer avec certains, l'autre par article ou par famille d'articles pour discuter notamment avec la production. Il met en cohérence la prévision de la demande avec les objectifs commerciaux, le budget...

Enfin, il établit un suivi de la qualité des prévisions. L'indicateur clé est le taux d'erreur, les prévisionnistes ayant souvent un objectif à atteindre. D'autres peuvent être utilisés, comme le respect du processus.

Maintenant que le profil idéal a été brossé, à vous de définir vos propres attentes en fonction des besoins de votre entreprise.

Christine Calais

CHRONIQUE DU SC MANAGER

4... le temps, ce n'est pas que de l'argent ... ou savoir prendre le temps pour en gagner

Les exemples d'échec et de non optimisation dus à une mauvaise notion du temps ne manquent pas dans le vécu opérationnel de chacun.

« Force est de constater, que nous avons trop précipité notre décision, il nous faut revenir en arrière. »

« Qu'est ce que tu attends pour me répondre ? Cela fait 10 mn que je t'ai envoyé mon email ! »

Et petite histoire : un client à son consultant quelques instants muet au téléphone après une question soulevée « Allô, pourquoi restez-vous silencieux ? »... « Je réfléchis, et je suis payé pour réfléchir »...

La pression des résultats financiers court terme a changé notre rapport au temps : nous envisageons nos actions souvent dans l'urgence. Dans notre système actuel où nous avons accès à presque toutes les informations, où la pression financière est passée d'annuelle à trimestrielle, puis mensuelle voire hebdomadaire, il faut savoir en apparence « perdre du temps » pour en fait en gagner.

Les Supply Chain Managers ou leurs collaborateurs, de par leur fonction même parfois de « pompier logistique », peuvent rentrer inconsciemment dans un mode de fonctionnement de type gestion de l'urgence ; ils tombent en fait dans le piège classique actuel de l'instantanéité.

Les solutions ?

◆ Faire d'abord bien sûr un choix entre le « toujours court terme » et le moyen/long terme ; Savoir rappeler que les vues court terme ne sont pas inscrites dans les motivations les plus profondes des collaborateurs, des clients et même des actionnaires qui restent pour la plupart des gens comme les autres !!

◆ Puis être courageux dans son comportement : même si cela peut paraître étonnant et à contre courant, osez réagir avec tact et de manière apparemment décalée. On vous remerciera d'avoir exprimé tout haut ce bon sens dont font preuve en général les gens lorsqu'ils sont dans leur structure familiale par exemple, et qu'ils résistent à la pression de devenir des « zappeurs », comme certains de nos jeunes.

Il faut prendre la mesure de la sérénité nécessaire pour s'inscrire dans la durée. En vous arrêtant de courir, vous découvrirez plein de choses...et notamment les meilleures optimisations de temps. Et puis finalement :

« A force de courir sans s'arrêter, on en oublie pourquoi et vers où on court !! »



Christophe Larivé
Fondateur d'OPTIMclé
clarive@optimcle.com

