

Université Paris 1  
Panthéon-Sorbonne  
Spécialité Logistique

Magalie CHICHE

# **L'OPTIMISATION STRATÉGIQUE DES PRÉVISIONS DE VENTES AU SEIN DU SECTEUR DES COSMÉTIQUES**

**Une nécessité face à la crise financière et l'intensité de  
la concurrence**

Mémoire de fin d'études



Maître de Mémoire : Pierre MEDAN

2010

## **REMERCIEMENTS**

Je tiens à remercier M. MEDAN pour ses conseils ainsi que toutes les personnes qui ont pris le temps de répondre à mon questionnaire et m'ont fait part de leur réflexion personnelle :

Grégory CHEKROUN, consultant, Capgemini,

Stéphanie FAILLON, prévisionniste internationale, Bourjois

Nicolas GÉRARD, prévisionniste des ventes, L'Oréal Paris

Martin GRANIER, demand manager, GSK santé grand public

Déborah GUILLOTIN, prévisionniste des ventes, Procter&Gamble.

Kamel HAMANACHE, prévisionniste des ventes, Gemey Maybelline

Xu JIALI, prévisionniste des ventes, Beieirsdorf,

Sophie LEGENDRE, pilote de flux, Henkel,

Xavier LILLETTE, Directeur Supply chain associé, Johnson&Johnson,

Jessica NAKAM, prévisionniste des ventes, Garnier

Christophe NAPIOT, Responsable Supply Chain, Laboratoires Mayoly Spindler,

Antoine MÉNARD, demand manager, Unilever,

et Frédéric OUDON, responsable demande et approvisionnement, Laboratoires Vendôme

## RÉSUMÉ

La prospérité d'une entreprise est liée à une bonne prévision des ventes. Elle est par nature incertaine, celle des produits cosmétiques s'avère encore plus délicate en raison, notamment, des nombreuses promotions, de la saisonnalité des ventes, de la course aux innovations et des problématiques de référencement.

Le contexte économique difficile complexifie la prévision en provoquant une concurrence accrue qui incite à la réduction des stocks, au renouvellement fréquent des gammes et aux multiplications des promotions.

Dans ce contexte, adopter une stratégie d'optimisation des prévisions de vente devient une nécessité. L'objectif étant d'améliorer le taux de service en magasins, l'utilisation des ressources et apporter de la flexibilité et de la réactivité tout au long de la supply chain.

L'analyse porte sur la meilleure stratégie à adopter afin d'optimiser la prévision des ventes de ce secteur particulier.

L'étude s'est appuyée sur le point de vue de prévisionnistes des ventes des principaux leaders de l'hygiène beauté en grande distribution.

Il ressort de cette étude que la clé de l'optimisation des prévisions est la communication des informations entre les acteurs externes et internes de l'entreprise. Cela nécessite une étroite collaboration régulière entre les services concernés (PIC, S&OP) et le partage d'informations stratégiques en temps réel comme les écoulements (sorties de caisse) avec les partenaires commerciaux de l'entreprise (GPA, CPF, *flowcasting*...).

D'autre part, l'élaboration des prévisions de vente doit être constamment améliorée après une audit interne en utilisant notamment un progiciel adapté et la mise en place d'indicateurs de contrôle et de mesure de la qualité des prévisions (MAPE, BIAS...). Mais également, par la motivation des prévisionnistes à l'aide de concours internes et de primes sur objectifs afin de fiabiliser les prévisions au cours du temps et les rendre conformes à la réalité du terrain.

Mots clés : prévisions de ventes, cosmétiques, optimisation, gestion des approvisionnements

# ABSTRACT

A business cannot be successful without a good sales forecast. This function is inherently uncertain and forecasting sales of cosmetics products is even more difficult due to promotions, seasonal sales, the innovation race and referencing issues.

The current economic downturn complicates sales forecasting by causing increased competition that encourages warehouse stock reduction, frequent replacement of products and a greater number of promotions.

In this context, implementing a strategy to optimize sales forecasting becomes a necessity. The objective is to improve service level in stores, use of resources, and to provide flexibility and responsiveness throughout the supply chain.

The analysis focuses on the best strategy to maximize sales forecasting in this particular sector.

This study has been based on business planners' points of view of the top leaders in the mass distribution cosmetics market.

It appears from this study that the key to optimizing forecasts is information communication between the external and internal actors of the company. This requires regular collaboration between the departments concerned (with S&OP process) and sharing strategic information in real time as sell out with trading partners of the firm (GPA, CPFR, *flowcasting...*)

Furthermore, sales forecasting must be constantly improved after an internal audit using suitable software and indicators must be implemented to monitor sales forecasts and measure their liability (MAPE, BIAS...). Moreover, in order to improve forecast quality over time and to ensure forecasts are realistic, it is essential to motivate business and demand planners, by using internal competition and bonus objectives, for example.

Keywords: sales forecasting, cosmetics, optimization, supply management

# SOMMAIRE

<b>I.</b>	<b>LES CARACTERISTIQUES PROPRES AU SECTEUR DES COSMETIQUES .....</b>	<b>9</b>
A.	Les produits cosmétiques .....	9
B.	Le marché des cosmétiques en quelques chiffres .....	11
1.	Le poids de l'industrie des cosmétiques .....	11
2.	Les différents acteurs du secteur des cosmétiques et canaux de distribution du marché .....	12
C.	Les caractéristiques propres au secteur des cosmétiques .....	16
D.	Les conséquences logistiques de ces spécificités .....	24
1.	Les caractéristiques logistiques propres aux produits cosmétiques.....	24
2.	Une forte variabilité de la demande qui complexifie les prévisions de ventes des produits cosmétiques.....	26
<b>II.</b>	<b>ÉVOLUTION ET MUTATION DU SECTEUR, CONSEQUENCE DU CONTEXTE ECONOMIQUE ACTUEL ET DE L'INTENSITE DE LA CONCURRENCE .....</b>	<b>29</b>
A.	L'impact du contexte économique actuel sur le marché des cosmétiques .....	29
1.	La fin de la croissance économique .....	29
2.	Le changement de comportement des acheteurs de produits cosmétiques : une plus grande sensibilité aux prix .....	30
3.	L'adaptation nécessaire de la stratégie d'offre des industriels de la beauté .....	32
B.	L'impact sur la gestion des stocks : l'abandon des stocks poussés et le déstockage massif.....	33
C.	Une ouverture à l'international face à la demande croissante des pays émergents.....	34
<b>III.</b>	<b>LES PRÉVISIONS DES VENTES, UN OUTIL DE GESTION DE L'APPROVISIONNEMENT.....</b>	<b>36</b>
A.	Qu'est-ce que les prévisions des ventes ? .....	36
B.	Pourquoi élaborer des prévisions de ventes ? .....	39
C.	Comment s'élaborent les prévisions de ventes ? .....	41
1.	Identification des besoins de prévision .....	41
2.	Choix de la méthodologie.....	44
3.	Solution informatique et gestion du système d'information.....	46
4.	L'élaboration de la prévision en interne .....	49
5.	Analyse des erreurs de prévision et mesure de leur fiabilité .....	50

<b>IV. L'IMPACT DU CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET CONCURRENTIEL ACTUEL SUR LA FONCTION DE PRÉVISION DES VENTES : LE BESOIN DE COLLER AU PLUS PRÈS DE LA DEMANDE DES CONSOMMATEURS .....</b>	<b>55</b>
A. Des ventes plus difficiles à prévoir suite à la forte incertitude et variabilité de la demande .....	55
B. L'exigence d'une amélioration de la qualité des prévisions de vente .....	57
1. A travers l'optimisation des ressources de l'entreprise .....	57
2. L'abandon des stocks de sécurité et une meilleure gestion des stocks tout au long de la chaîne logistique.....	58
C. En pratique : une optimisation du process des prévisions de vente.....	60
D. Des prévisions de vente placées au niveau stratégique pour l'entreprise .....	65
<b>V. LES SOLUTIONS ENVISAGEES POUR OPTIMISER STRATEGIQUEMENT LE PROCESSUS DE PREVISION DE VENTES DE COSMETIQUES.....</b>	<b>69</b>
A. La nécessité d'adopter des processus collaboratifs tant internes qu'externes pour fiabiliser les prévisions .....	69
1. La collaboration interne, clé de voûte de l'élaboration optimale des prévisions de ventes au sein de l'entreprise.....	69
2. Collaboration externe afin de se rapprocher au plus près de la demande réelle du consommateur grâce à l'obtention d'informations stratégiques .....	73
3. Le flowcasting en lieu et place du forecasting ?.....	83
B. Une optimisation du processus de prévision des ventes à l'aide d'un système d'information adapté.....	88
1. Optimisation du process de prévision des ventes.....	88
2. Un système d'information adapté au process d'élaboration des prévisions.....	89
C. Des indicateurs de performance capables de challenger les prévisions de ventes .....	92
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>95</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>100</b>

# INTRODUCTION

La prévision des ventes consiste à anticiper les ventes, éviter le risque et maîtriser au mieux l'avenir dans un contexte concurrentiel et incertain.

Les prévisions de ventes au sein du secteur des cosmétiques s'avèrent plus complexes que dans un autre secteur du fait, notamment, de la forte saisonnalité, de l'impact important du marketing mix et des innovations, de la multiplication des promotions et des lancements ainsi que des problématiques de référencement surtout en grande distribution.

Par ailleurs, le contexte économique actuel et l'intensité de la concurrence ont eu un impact important sur la fonction de prévision des ventes. Cette dernière a atteint une place stratégique au sein de l'entreprise, suite au déstockage massif des distributeurs pour conserver leur marge, l'adoption d'une logique de flux tendus et du fait de forte sensibilité aux prix des consommateurs.

En effet, afin de maintenir leur part de marché, autant les distributeurs que les producteurs de produits cosmétiques ont ressenti le besoin de se rapprocher au plus près de la demande des consommateurs devenue plus incertaine et variable.

Les prévisions de ventes sont donc devenues plus difficiles à établir mais leur fiabilisation s'est avérée essentielle pour permettre l'optimisation des ressources des entreprises à travers une meilleure gestion des stocks tout au long de la chaîne logistique et une amélioration du taux de service.

Notre étude portera sur l'optimisation des prévisions de vente au sein du secteur des cosmétiques qui est devenue désormais indispensable pour faire face à la crise économique et conserver ses parts de marché.

Nous avons centré notre analyse au sein de la grande distribution française en nous appuyant sur les réponses d'un questionnaire rempli par des prévisionnistes des ventes travaillant pour les leaders mondiaux de l'hygiène Beauté en grande distribution : L'Oréal, Procter&Gamble, Unilever, Beiersdorf, Henkel, Johnson&Johnson (les laboratoires Vendôme), Bourjois et GlaxoSmithKline (GSK) Santé Grand Public.

Après avoir décrit les caractéristiques propres au secteur des cosmétiques (I), nous tenterons de mettre en avant que l'évolution et la mutation du secteur s'expliquent par le contexte économique actuel et l'intensité de la concurrence (II). Ensuite, nous montrerons en quoi les prévisions de ventes sont un outil de gestion de l'approvisionnement (III) et analyserons comment le contexte économique et concurrentiel actuel a impacté cette fonction de l'entreprise en nécessitant de se rapprocher au plus près de la demande des consommateurs (IV). Enfin, nous expliquerons les différentes solutions que nous préconisons pour optimiser stratégiquement le processus de prévisions de ventes de produits cosmétiques qui s'avère désormais nécessaire (V).



# I. LES CARACTERISTIQUES PROPRES AU SECTEUR DES COSMETIQUES

Le marché des cosmétiques (B) commercialise des produits dont la définition est très réglementée (A) et possède des spécificités propres (C) qui ont des conséquences logistiques importantes (D).

## A. Les produits cosmétiques

La directive communautaire 76/768/CEE du 27 juillet 1976 dénommée directive « cosmétiques » concernant le rapprochement des législations des États membres relatives aux produits cosmétiques précise que l'on « entend par produit cosmétique toute substance ou préparation destinée à être mise en contact avec les diverses parties superficielles du corps humain (épiderme, systèmes pileux et capillaire, ongles, lèvres et organes génitaux externes) ou avec les dents et les muqueuses buccales, en vue exclusivement ou principalement de les nettoyer, de les parfumer et de les protéger afin de les maintenir en bon état, d'en modifier l'aspect ou de corriger les odeurs corporelles ».

L'article L5131-1 du code de la santé publique reprend cette définition à la lettre et établit une liste « officielle » des produits cosmétiques.

Depuis son adoption, la directive « cosmétiques » a été modifiée sept fois par le co-législateur européen (le Parlement européen et le Conseil) afin de refléter les nouvelles tendances et les défis concernant les produits cosmétiques. Par soucis de clarté, le parlement européen a décidé de procéder à une refonte au sein d'un texte unique : le règlement n° 1223/2009 du 30 novembre 2009.

Ce règlement européen précise que parmi les produits cosmétiques peuvent figurer les crèmes, émulsions, lotions, gels et huiles pour la peau, les masques de beauté, les fonds de teint (liquides, pâtes, poudres), les poudres pour maquillage, les poudres à appliquer après le bain, les poudres pour l'hygiène corporelle, les savons de toilette, les savons déodorants, les parfums, eaux de toilette et eau de Cologne, les préparations pour bains et douches

(sels, mousses, huiles, gels), les dépilatoires, les déodorants et antiperspirants, les colorants capillaires, les produits pour l'ondulation, le défrisage et la fixation des cheveux, les produits de mise en plis, les produits de nettoyage pour les cheveux (lotions, poudres, shampoings), les produits d'entretien pour la chevelure (lotions, crèmes, huiles), les produits de coiffage (lotions, laques, brillantines), les produits pour le rasage (savons, mousses, lotions), les produits de maquillage et démaquillage, les produits destinés à être appliqués sur les lèvres, les produits d'hygiène dentaire et buccale, les produits pour les soins et le maquillage des ongles, les produits d'hygiène intime externe, les produits solaires, les produits de bronzage sans soleil, les produits permettant de blanchir la peau et les produits antirides.

Les ingrédients qui composent les produits cosmétiques sont très règlementés par l'Union Européenne qui a publié une liste de produits qui ne peuvent pas entrer dans la composition des cosmétiques tels que l'acide amino-4 salicylique ou encore la tétracaïne ou qui le peuvent, mais en-dessous de limites précises, ou dans des conditions particulières (l'ammoniaque par exemple). Par ailleurs, des règles strictes existent concernant l'étiquetage et l'emballage des produits cosmétiques.

Les cosmétiques font l'objet d'une réglementation communautaire unique transposée au niveau national qui en donne clairement la définition afin de s'assurer que tous les ingrédients utilisés soient sans danger pour l'homme, que les consommateurs aient à leur disposition des garanties considérables concernant la sécurité, la qualité et l'innocuité des produits cosmétiques. Seuls les médicaments font l'objet d'un examen encore plus rigoureux de la part des autorités communautaires.

Néanmoins, la définition des cosmétiques tend à s'élargir notamment dans sa fonction première qui est de nettoyer et d'embellir vers une activité thérapeutique curative. Avec la naissance des « cosméceutiques », ou cosmétiques « actifs », les produits cosmétiques peuvent revendiquer un rôle cosmétique complémentaire, bénéfique pour le patient.

## **B. Le marché des cosmétiques en quelques chiffres**

### **1. Le poids de l'industrie des cosmétiques**

L'industrie des cosmétiques est évaluée à près de 237 milliards d'euros avec, comme marché numéro un l'Europe avec environ 63 milliards d'euros.

En 2008, le marché mondial des parfums et cosmétiques s'est élevé selon Euromonitor International, à 333,5 milliards de dollars USD.

Le marché des produits cosmétiques est traditionnellement segmenté en cinq catégories de produits :

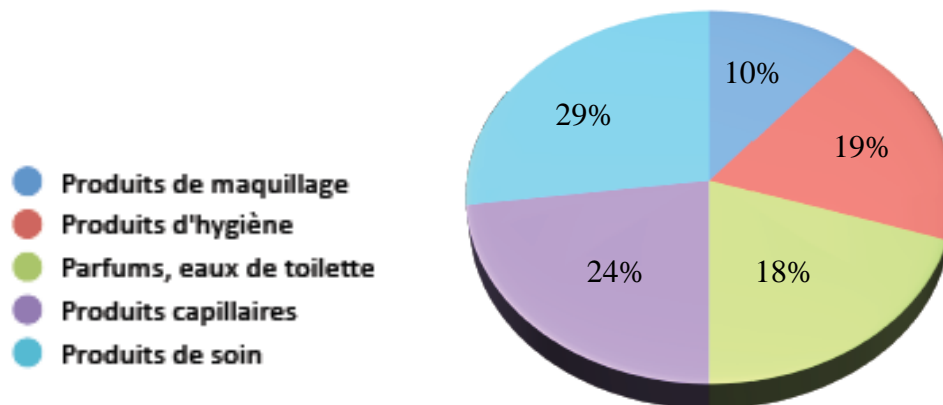
- **les soins de la peau** parmi lesquels on distingue les soins du corps, du visage, les produits anti-âge, les produits minceur, les soins solaires
- **les soins des cheveux** avec les produits pour cheveux et la coloration
- **l'hygiène-toilette** avec les bains et douches, les soins buccodentaires, les déodorants, l'hygiène intime et l'épilation
- **le maquillage** des yeux, lèvres, ongles et visage
- **les parfums**

Selon l'étude statistique réalisée en 2008 par la Fédération Européenne des Industries Cosmétiques, la COLIPA<sup>1</sup>, les parts de marché par segments de produits sont les suivantes :

- Maquillage : 10%
- Hygiène et toilette : 19%
- Parfums : 18%
- Produits capillaires : 24%
- Soins pour la peau : 29%

---

<sup>1</sup> Colipa Statistics, 2008 <http://www.colipa.eu/publications-colipa-the-european-cosmetic-cosmetics-association/statistics-.html?view=item&id=71>



*Statistiques du COLIPA pour 2008*

## **2. Les différents acteurs du secteur des cosmétiques et canaux de distribution du marché**

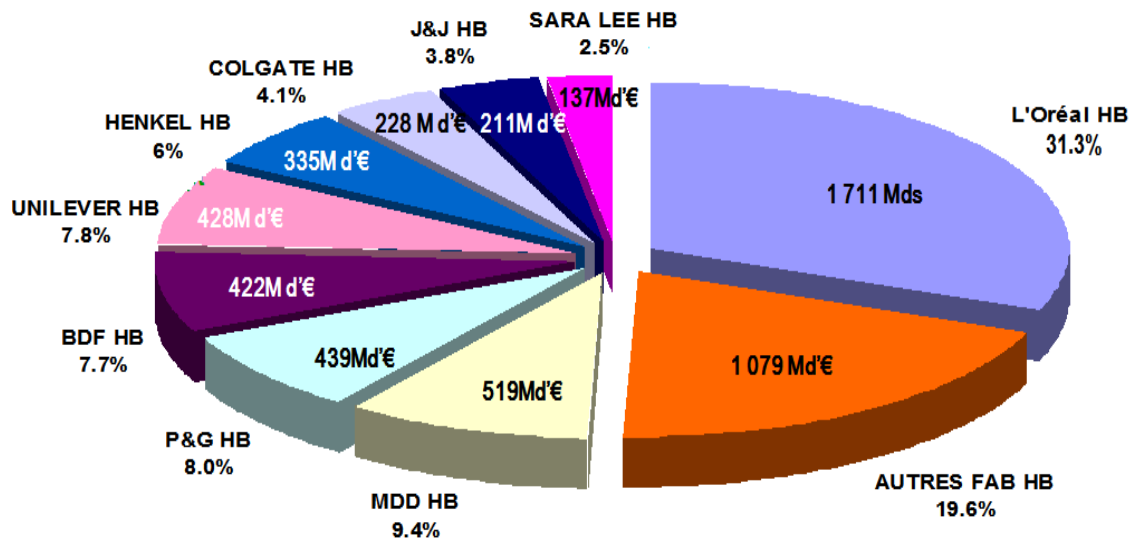
### **□ Les canaux de distribution du marché**

Les différents acteurs du marché des cosmétiques utilisent quatre canaux de distribution pour leurs produits. À chaque circuit de diffusion correspond une stratégie commerciale et marketing adaptée.

L'un des principaux circuits de distribution est la grande distribution (GMS ou « food »). Il représente 55% du marché avec une forte diversité de l'offre au sein des multiples hypermarchés, supermarchés, supérettes et magasins populaires. Les grandes surfaces alimentaires (GSA) possèdent une part de marché de 22% mais représentent néanmoins le premier circuit de distribution de cosmétiques avec 27% des ventes.

Ci-dessous figurent les parts de marché respectives des différents acteurs de l'industrie cosmétique au sein de la grande distribution.

**Part de marché chiffre d'affaires des fabricants en hypermarchés et supermarchés  
dans le secteur de l'hygiène-beauté en 2009**



Source : IRI France

La distribution sélective constitue le deuxième circuit de distribution cosmétique constituant 23% des ventes en volume mais 44% en valeur. Elle est constituée des parfumeries indépendantes, des grands magasins tels que les Galeries Lafayette, des instituts de beauté et des chaînes de parfumerie comme Marionnaud ou encore Nocibé qui représentent un second canal de distribution généralement rattaché au circuit de la grande distribution au sein des entreprises en proposant, toutefois, une offre plus complète.

Le troisième circuit est la pharmacie et parapharmacie avec 10% des parts de marché mais recrute l'essentiel de ses consommateurs sur une attente basée sur le conseil et la prescription.

Enfin, la vente directe englobe la Vente par correspondance (VPC) avec, par exemple, le club des créateurs de beauté et la vente via internet avec des acteurs tels que ventesprivées.com ou aufeminin.com. La concurrence s'intensifie et se diversifie sur le web. Des enseignes de parfumeries sélectives (Séphora, Marionnaud, Nocibé...) et un nombre croissant de marques-enseignes haut de gamme (Clarins, Lancôme, Annick Goutal, Serge Lutens...) sont présents dans le commerce en ligne au côté des véedistes traditionnels comme Yves Rocher, de quelques grandes surfaces alimentaires (Auchan,

Carrefour...) et de nombreux pure players low-price tels que eyeslipsface.fr ou beauteprivee.fr.

Ce type de vente représente 8% des parts de marché et s'appuie sur une clientèle d'initiés et sur une clientèle fidèle aux marques. Les ventes via ce circuit se développent rapidement et l'on peut citer à titre d'exemple, les ventes en ligne d'Estée Lauder qui ont progressé de 40% en 2008.

### **Structure des ventes de parfums et cosmétiques par circuits de distribution**

	Poids du rayon hygiène-beauté dans les ventes totales	Poids sur le marché des parfums et cosmétiques	Tendances d'évolution de la part de marché sur le moyen terme
Parfumeries sélectives	100%	44%	↘
Grandes surfaces alimentaires	<5%	22%	↗
Marques enseignes et véadistes traditionnels	100%	15%	↘
Pharmacies	<5%	14%	↗
Parapharmacies	65%	5%	↗
TOTAL		100%	

Unité : part en % du marché en valeur  
Source : Precepta, données 2007

### **❑ Les stratégies de distribution**

Au niveau des marques, le choix des canaux de distribution est essentiellement conditionné par le positionnement prix et l'image (spécialiste, sélective, professionnelle, mass market...).

En raison de leur large portefeuille de marques, les groupes sont généralement présents sur différents circuits de distribution.

Voici un schéma synthétisant les modèles de distribution des acteurs de la beauté.

Les groupes ayant une distribution multicanal	Les spécialistes de la grande distribution	Les spécialistes de la distribution sélective	Les spécialistes de la vente à distance et de la vente directe	Les spécialistes de l'officine	Les marques enseignes
<b>Beiersdorf</b> <b>Coty</b> <b>Johnson &amp; Johnson</b> <b>Kao</b> <b>L'Oréal</b> <b>Puig</b> <b>Procter &amp; Gamble</b> <b>Revlon</b> <b>Shiseido</b>	<b>Colgate-Palmolive</b> <b>Henkel</b> <b>Sara lee</b> <b>Unilever</b>	<b>Clarins</b> <b>Estée Lauder</b> <b>Institut Esthederm</b> <b>Inter Parfums</b> <b>LVMH</b>	<b>Amway Corporation</b> <b>Avon</b> <b>Groupe Yves Rocher</b> <b>Mary Kay</b> <b>Natura</b> <b>Cosmetics Nipon Ménard</b> <b>Nu Skin</b> <b>Entreprises Oriflamme</b> <b>Tupperware</b> <b>Vorwek</b>	<b>Caudalie</b> <b>Nuxe</b> <b>Pierre Fabre</b> <b>Weleda</b>	<b>Alliance Boots Limited brands</b> <b>L'Occitane</b> <b>O Boticario</b> <b>Yves Rocher</b>

Source : Eurostaf, *Le marché mondial des parfums et cosmétiques*, Paris, Perspectives stratégiques et financières, vol 1- Analyses et conclusions, 2009, p. 14

### ❑ Un marché atomisé en voie de concentration

Le marché mondial des parfums et cosmétiques est relativement peu concentré puisque les 68 premières entreprises concentrent 75% du marché mondial total (ventes au détail) en 2008 selon Euromonitor International. Ainsi, le marché reste très atomisé du fait d'une multitude de PME et de petites entreprises positionnées sur des marchés de niche, tels que la cosmétique bio. Toutefois, l'analyse des parts de marché au niveau des 60 premières entreprises mondiales (réalisant un chiffre d'affaires de plus de 200 milliards d'euros) montre une concentration forte si l'on considère le haut du classement. Les principaux

acteurs du marché mondial des parfums et cosmétiques et l'évolution de leurs parts de marché en 2008 est disponible en annexe.

## **C. Les caractéristiques propres au secteur des cosmétiques**

L'industrie cosmétique mondiale bénéficie de manière globale d'une croissance structurelle supérieure à celle d'autres produits de consommation courante. Elle vise à satisfaire deux types de besoins : l'essentiel (l'hygiène corporelle de base) et le superflu (maquillage, parfums...). Cependant, elle se caractérise par une montée en innovation constante, un rythme promotionnel accru par enseignes et un recrutement continu et volatile des consommateurs.

### **❑ Le rôle essentiel de l'innovation et de la recherche et développement**

Aujourd'hui, l'innovation est un facteur déterminant du développement du marché cosmétique. Il constitue le premier facteur clé de succès du secteur<sup>2</sup>. Cette innovation se traduit par la création de nouvelles palettes de couleurs, de traitements ciblés pour des types de peaux spécifiques et de formules uniques répondant à différents besoins. La plupart des produits cosmétiques ont une durée de vie inférieure à cinq ans et les fabricants reformulent 25 % de leurs produits chaque année. Ils doivent constamment améliorer leurs produits afin de rester à la pointe d'un marché extrêmement compétitif où le consommateur attend toujours plus de choix et d'efficacité. Ainsi, à titre d'exemple, L'Oréal a dépensé en 2008 3,3% de son chiffre d'affaires en recherche et développement soit 581 millions d'euros précise Florence Apchie, directrice du marketing de L'Oréal au magazine LSA.<sup>3</sup>

Par conséquent, le poids des innovations dans le chiffre d'affaires des fabricants de cosmétiques pour la grande distribution n'est en moyenne pas négligeable, entre 4,3% (Unilever) et 12,9% (Henkel) en 2009 comme nous le montre le graphique ci-dessous.

---

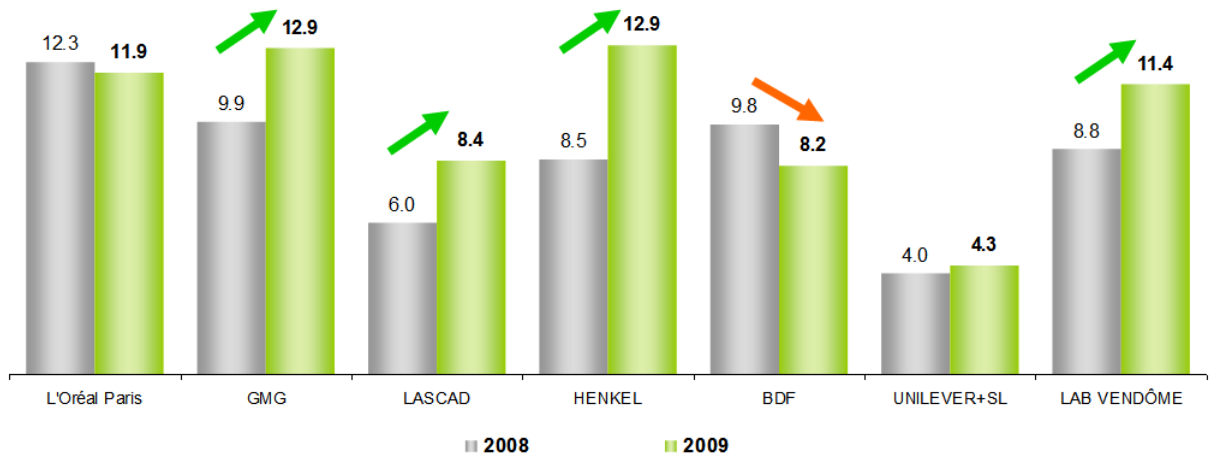
<sup>2</sup> Collin B., Rouach D. *Le modèle L'Oréal, les stratégies clés d'une multinationale française*, Paris, Pearson, 2009, p. 54

<sup>3</sup> C.H, « Des prouesses techniques mais toujours accessibles », *lsa.fr*, 04/02/10



Selon une étude XERFI 2009, les parfumeries sélectives réalisent environ 12% de leur chiffres d'affaires grâce aux innovations<sup>4</sup>.

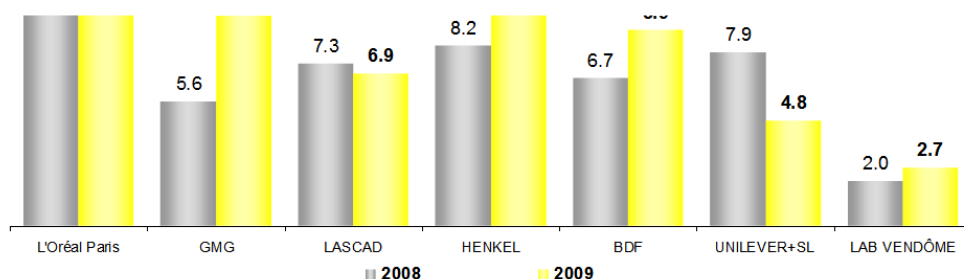
**Poids des innovations dans le chiffre d'affaires des fabricants (%) en 2008 et 2009 en grande distribution**



Source : IRI France

De surcroît, ces mêmes acteurs du secteur des cosmétiques comptabilisent de nombreux lancements sur le segment Hygiène beauté des produits de grande consommation, avec une moyenne de 7,22 lancements par an entre 2008 et 2009.

**Poids des fabricants sur le nombre de lancements en GMS Hygiène beauté 2008-2009**



Source : IRI France

<sup>4</sup> Precepta- groupe XERFI, *Distribution de parfums et cosmétiques : la crise accélère le déploiement de nouvelles stratégies marketing*, Paris, Prevista, Janvier 2009, p.83

A titre d'exemple, nous pouvons citer quelques innovations performantes en 2009 :

- Narta freshissime (pénétration 2,1%)



- Ushuaïa Bio (pénétration 2,6%)



- Sanex O% (pénétration 1,9%)



Ainsi, afin de séduire les consommateurs et répondre à leurs attentes, les chercheurs des grandes firmes cosmétiques redoublent d'ingéniosité pour proposer des créations innovantes à des prix accessibles, pour continuer à exister dans les rayons. Cependant, Anne Machet, directrice marketing de Gemey-Maybelline, précise au magasin LSA<sup>5</sup> que « si L'Oréal souhaite rester accessible avec de la technologie, la course n'est pas uniquement aux petits prix ». Le fameux mascara vibrant à 15 euros « apporte un vrai plus » selon Anne Machet, ce qui explique qu'il soit plus onéreux de près de 10 euros que les autres mascaras sur le marché.

#### **□ Une différenciation par le prix : le rôle essentiel des promotions notamment en grande distribution**

D'autre part, la différenciation s'effectue par les prix notamment en GMS. Les marques tentent de proposer des produits de qualité à des prix défiant toute concurrence comme par exemple Garnier et sa gamme Garnier Essentials à l'été 2009 dont les prix variaient de 3 à 4 euros et le mascara volume express effet faux cils de L'Oréal à 11,5 euros en moyenne.

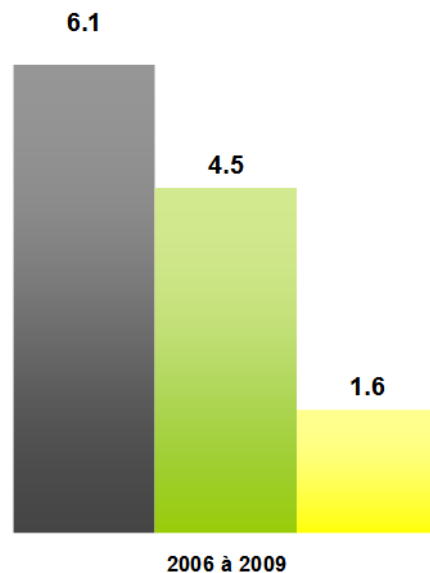
---

<sup>5</sup> C.H, « Des prouesses techniques mais toujours accessibles », *lsa.fr*, 04/02/10

Les consommateurs sont ainsi très sensibles aux prix et plus particulièrement aux promotions sur le lieu de vente (PLV) et aux nouveaux instruments de promotions (NIP) tels que les avantages cartes.

Selon une étude IRI, les offres promotionnelles ont représenté plus de 15% des ventes en valeur en 2008 au sein des GSA notamment via les cartes de fidélité.<sup>6</sup>

Le graphique ci-dessous démontre que la contribution de la promotion s'élève à 26% du chiffre d'affaires global des firmes commercialisant des cosmétiques en GMS de 2006 à 2009 ce qui n'est pas négligeable.



Source : IRI France

La multiplication des promotions notamment au sein de la grande distribution, va avoir des conséquences logistiques en terme de prévision des ventes que nous expliquerons plus en détails dans la suite de ce dossier.

### **□ L'importance du marketing pour vendre ce bien de consommation superflu**

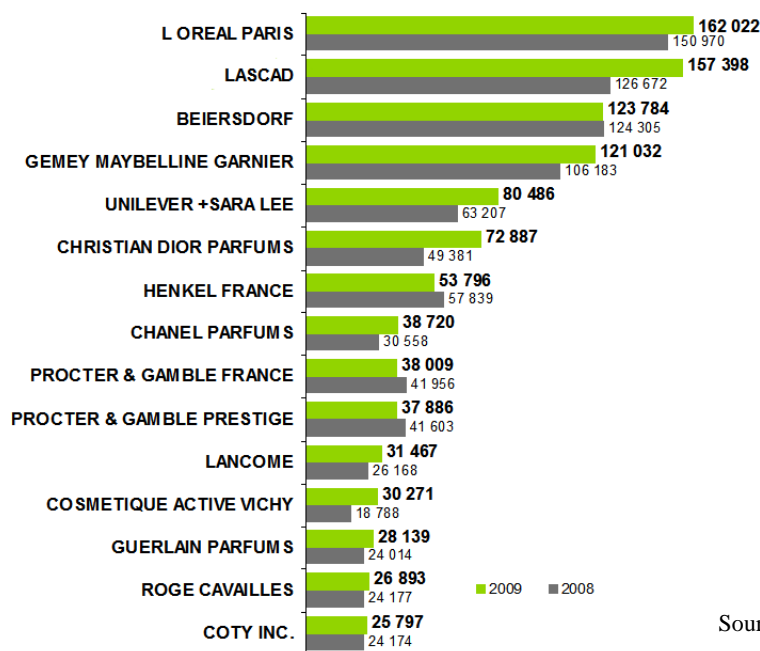
Par ailleurs, les cosmétiques ne constituent pas des biens vitaux mais des « biens de luxe » ou « supérieurs » selon la typologie proposée par Engel c'est-à-dire que leur

<sup>6</sup> Precepta- groupe XERFI (2009), Op. Cit, p. 105

consommation augmente relativement plus que le revenu. Ils font ainsi l'objet d'un marketing spécifique afin d'inciter à leur consommation. En effet, l'impact du marketing est essentiel pour la vente de ces produits cosmétiques afin de convaincre le consommateur de la vraie valeur ajoutée qu'il va lui apporter. Le marketing des produits cosmétiques est également primordial pour faire connaître une marque auprès des consommateurs et améliorer cette image afin d'inciter à la consommation. En effet, le deuxième facteur clé de succès au sein de l'industrie des cosmétiques<sup>7</sup> est l'image, le renom et le prestige qui peuvent être associés à une marque ou à un produit et être véhiculés grâce au mix marketing.

Ainsi, le graphique ci-dessous met en évidence les lourds investissements marketing des firmes cosmétiques.

**Investissements plurimédias des firmes cosmétiques sur le segment de l'hygiène-beauté (GMS) en 2008-2009 (K€)**



Source : IRI France

<sup>7</sup> Collin B., Rouach D. (2009), Op. Cit, p.54

L'analyse de la structure des investissements du secteur par média révèle que plus de 55% des investissements publicitaires du secteur Hygiène-beauté sont destinés à la télévision comme l'illustre le schéma.<sup>8</sup>

Média	Part 2008	Position du secteur Hygiène Beauté dans le classement des plus gros secteurs annonceurs de chaque média
Télévision	55,8%	2
Presse	23,8%	8
Internet	11,8%	9
Publicité extérieure	5,0%	12
Radio	2,9%	14
Cinéma	0,7%	6
TOTAL	100,0%	

Source : Adex Report TNS Media Intelligence

### ❑ L'importance de l'assortiment

En France, en moyenne<sup>9</sup>, il se vend chaque jour 544 000 produits pour la douche et le bain (hors shampoings), 525 000 shampoings, 309 000 produits de soin spécifique visage et 157 000 flacons de parfum dont 45 000 pour hommes.

En moyenne, les Français dépensent 205,45 euros/an/par habitant<sup>10</sup> en produits d'hygiène et de beauté.

Afin d'inciter le consommateur à l'achat, les firmes doivent, comme nous l'avons expliqué, continuellement proposer des produits pratiques et innovants en renouvelant fréquemment les gammes et en proposant des produits avec un assortiment large et profond censé répondre à une attente de la clientèle dans ses besoins esthétiques ou de soins corporels.

<sup>8</sup> Precepta- groupe XERFI, *Distribution de parfums et cosmétiques : la crise accélère le déploiement de nouvelles stratégies marketing*, Paris, Prevista, Janvier 2009, p.73

<sup>9</sup> FEBEA (Fédération des entreprises de la beauté, « les chiffres clefs 2007 de la parfumerie-cosmétique »

<sup>10</sup> INSEE, 2006

Cet élargissement de l'offre produits répond à plusieurs objectifs stratégiques selon une étude d'Eurostaf<sup>11</sup> (2009) qui cite l'opportunité de générer du chiffre d'affaires additionnel, la possibilité d'élargir la cible de clientèle, la mutualisation des risques et la réduction de la menace liée aux effets de cycles, l'opportunité de trouver des relais de croissance ainsi que celle d'accroître le pouvoir de négociation face aux distributeurs par un effet de volume.

Cette multiplication des références va avoir des conséquences logistiques importantes détaillées dans la suite de cette étude.

### **□ La forte intensité concurrentielle du secteur qui a atteint une certaine maturité**

La concurrence monopolistique importante du secteur des cosmétiques est un élément caractéristique de ce marché et une réelle barrière à l'entrée pour les nouvelles entreprises.

L'étude Eurostaf sur le marché mondial des parfums et cosmétiques publiée en 2009<sup>12</sup> démontre la forte intensité concurrentielle de ce secteur en détaillant les cinq forces de la matrice de Porter<sup>13</sup>. Cette étude démontre que l'intensité concurrentielle du secteur est élevée du fait des importantes barrières à l'entrée au sein de l'industrie cosmétique. On recense principalement :

- les coûts de dépôt de marque,
- l'importance des coûts de Recherche et Développement pour soutenir une innovation technologique imposée par le marché d'autant plus qu'il s'agit d'un marché à risque selon B. Collin et D. Rouach (2009)<sup>14</sup> car 80 à 90% des nouveaux lancements disparaissent en dix-huit mois.
- la lourdeur des budgets de lancement, de promotion et de référencement
- la forte intensité capitalistique avec la lourdeur des investissements à consentir dans l'outil industriel

---

<sup>11</sup> Eurostaf (2009), Op. Cit, p.11

<sup>12</sup> Eurostaf (2009), Op.Cit., p.9

<sup>13</sup> Porter M., *L'avantage concurrentiel*, Paris, InterÉditions, 1986

<sup>14</sup> Collin B., Rouach D. (2009), Op. Cit, p.53

Mais aussi, la concurrence interne qui est très importante dans le secteur des cosmétiques avec :

- la position dominante des leaders mondiaux,
- des marques globales mondiales disposant d'une force de frappe considérable
- l'existence de marques challengers et d'outsiders « alternatives »
- la stratégie généralisée d'extension de l'offre en largeur et en profondeur avec le développement d'une offre « matricielle »
- la concurrence entre les niveaux de gamme et les circuits de diffusion
- le raccourcissement du cycle de vie des produits et la « course aux lancements »
- la montée en puissance des cosmétiques bio et naturels.

Enfin, l'intensité concurrentielle du secteur des cosmétiques se caractérise également par un fort pouvoir de négociation des clients avec :

- une structuration du sélectif autour de chaînes de parfumeries et une diminution du nombre de parfumeries indépendantes
- un mouvement de concentration des grands magasins
- un mouvement de concentration parmi les chaînes de grandes surfaces alimentaires (GSA)
- le développement du hard discount en Europe et en Amérique du Nord
- la montée en puissance de l'offre de marques de distributeurs (MDD)

Cependant, il convient de préciser que le secteur des cosmétiques est arrivé à un certain stade de maturité comme le précise Jean-Loup Allain, secrétaire général du Syndicat de la diététique et des compléments alimentaires « On arrive à une certaine maturité du secteur », même si celui-ci est encore atomisé, avec une dizaine d'acteurs représentant 80 % du chiffre d'affaires et une centaine se partageant le reste. « Par le passé, la prise de risque était importante. Aujourd'hui, les règles du jeu sont plus classiques. »<sup>15</sup>.

Toutefois, la maturité du secteur concerne uniquement l'Europe de l'Ouest, le Japon et l'Amérique et n'affecte pas les pays émergents tels que la Chine par exemple. Il existe néanmoins d'importants relais de croissance au sein de ce secteur des cosmétiques avec,

---

<sup>15</sup> Bayle N., « Nutri-cosmétiques : Innéov devrait changer la donne », Les Echos, n° 18785, 20 Novembre 2002, p.14

par exemple, les seniors, la « clientèle ethnique » et les hommes. Ainsi, la maturité du secteur se doit d'être relativisée dans sa globalité.

#### **❑ La forte saisonnalité des ventes**

On constate que la saisonnalité des ventes caractérise particulièrement l'industrie cosmétique. Les ventes battent leur plein notamment lors des fêtes des mères ou des pères ou encore lors des opérations beauté en GMS les mois d'avril à mai. De même, les produits solaires sont vendus principalement lors des vacances d'été.

Toutes ces différentes caractéristiques propres au secteur des cosmétiques vont avoir des conséquences importantes d'un point de vue logistique et doivent impérativement être prises en considération.

## **D. Les conséquences logistiques de ces spécificités**

### **1. Les caractéristiques logistiques propres aux produits cosmétiques**

#### **❑ La traçabilité des produits**

La traçabilité, signe de qualité et label de confiance auprès des consommateurs, est un élément primordial pour ce type de produit. La législation communautaire et nationale avec par exemple le règlement REACH rentré en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 2007, est très stricte en terme d'étiquetage et d'information communiquée aux consommateurs et vise à protéger la santé de ces derniers.

La réglementation impose, en plus des normes qui garantissent la qualité du processus de fabrication, l'obligation d'étiqueter de nombreuses informations pouvant être utiles au consommateur. A tout moment, lorsque le produit est commercialisé, les autorités concernées ont le pouvoir, si doute il y a, d'ordonner que le produit en question soit retiré du marché. Grâce à ces mises en œuvre rigoureuses de contrôles et aux investissements des



industriels pour éviter tout scandale qui pourrait leur être « fatal », aucune crise sanitaire liée aux cosmétiques n'est à signaler depuis plusieurs années.

Le règlement communautaire 1223/2009 explique ainsi que « garantir la traçabilité d'un produit cosmétique tout au long de la chaîne d'approvisionnement contribue à simplifier la surveillance du marché et à la rendre plus efficace. Un système de traçabilité efficace facilite la tâche des autorités de surveillance du marché pour retrouver les opérateurs économiques. »

La traçabilité importante des produits cosmétiques devient également très importante pour la lutte contre la contrefaçon qui touche l'industrie des cosmétiques.

### **❑ Le transport des cosmétiques**

Lors du transport des produits cosmétiques, il est nécessaire de prendre en compte l'extrême fragilité des produits, qui implique des processus logistiques pensés en conséquence, ainsi que leur dangerosité. En effet, les parfums sont soumis à la réglementation sur le transport lié à l'alcool et doivent faire l'objet d'une stratégie de stockage particulière.

### **❑ L'impact sur la gestion des approvisionnements**

Les nombreux ingrédients constituant les produits cosmétiques, proviennent très souvent de lieux d'approvisionnement différents et sont donc soumis à une très stricte réglementation afin d'éviter tout danger à l'encontre de la santé des consommateurs.

Cette multiplication des matières premières pour la production des produits cosmétiques rend leur production moins flexible. Les prévisions de production et leur planification se doivent d'être précises afin d'éviter toute rupture.

Par ailleurs les différents circuits de distribution utilisés par l'industrie cosmétique impliquent une multiplication des problématiques d'approvisionnement vers le consommateur final entre la livraison sur entrepôt, le cross-docking, la vente par correspondance ou la vente sur internet ou directement en instituts.

### **❑ La préparation des commandes**

Les produits cosmétiques et notamment les produits de beauté sont très souvent semblables en dimensions et en poids. Cela représente une problématique importante au moment de la préparation des commandes car le taux d'erreurs des prélèvements peut vite s'avérer élevé.

## **2. Une forte variabilité de la demande qui complexifie les prévisions de ventes des produits cosmétiques**

### **❑ La saisonnalité des ventes**

La forte variation de la demande influencée par les lancements des nouveaux produits et par la forte saisonnalité des ventes du marché des cosmétiques très concentré autour des fêtes implique un calcul plus difficile des prévisions de vente.

### **❑ L'impact du mix marketing, les innovations et la concurrence**

Par ailleurs, les nombreuses innovations, le renouvellement fréquent des gammes et la diversité de l'offre (multiplication des références) sont également autant d'aspects spécifiques aux produits cosmétiques qui impactent la précision des prévisions de vente.

Ainsi, D. Guillotin, prévisionniste des ventes Gillette, Capillaire et Hygiène féminine chez Procter&Gamble précise que l'impact attendu des plans marketing rend plus difficile le calcul des prévisions d'autant que le marketing occupe une place très importante pour la vente des produits cosmétiques.

De plus, Sophie Legendre, pilote de flux chez Henkel, affirme que les prévisions de ventes sont rendues plus difficiles dans le secteur des cosmétiques du fait de la « saturation » du marché.

## ❑ Les conséquences de la multiplication des promotions

La multiplication des promotions notamment au sein de la grande distribution complique fortement les prévisions de vente.

Les PLV ainsi que les autres réductions visibles comme les lots de deux, les bons de réduction et les mignonnettes offertes avec les produits vendus sont considérés comme des offres spécifiques (OS) et requièrent des prévisions de vente distinctes par rapport aux produits standards qui sont situés en fond de rayon dans les GMS. Néanmoins, suite à la multiplication des nouveaux instruments promotionnels définis comme des « Techniques de stimulation des ventes conciliant des objectifs de promotion et de fidélisation : cartes de points de fidélité ou cartes cagnottes, lots virtuels, etc.<sup>16</sup> », les réductibles ne sont pas visibles et donc le produit est considéré comme standard d'un point de vue logistique ce qui constitue un réel problème. En effet, la multiplication de ces opérations en standard, complique les prévisions de vente comme le souligne N. Gérard, prévisionniste des ventes chez l'Oréal Paris, car elle va à l'encontre de la distinction OS pour les promotions et standard pour le fond de rayon.

Par ailleurs, J. Nakam, prévisionniste des ventes chez Garnier précise qu'il est important de noter que toutes les offres promotionnelles proposées aux distributeurs ne sont pas forcément retenues ce qui complique d'autant plus l'élaboration des prévisions.

Le respectage des PLV du fait d'une erreur dans les prévisions et tous les soucis d'approvisionnement sont également d'autres causes de complexification des prévisions de vente.

## ❑ Le référencement

S. Faillon, prévisionniste internationale chez Bourjois explique que « les hypothèses de référencement définies associées à un timing rendent la fiabilité des prévisions en période de lancement plus faible. En effet, que ce soit en grande distribution ou en commerces spécialisés, le référencement dépend du distributeur et sont généralement en deçà des souhaits de l'industriel en terme de strate et ou de timing. »

---

<sup>16</sup> Lendrevie J. et al, Mercator, Paris, Dunod, 2008, p. 581

## ❑ Les prévisions de vente des cosmétiques plus complexes en grande distribution

F. Oudon, responsable demande et approvisionnement pour les laboratoires Vendôme précise quant à lui qu'en « grande distribution, les prévisions sont plus ardues du fait de l'horizon de commandes très court (5 jours pour les produits fond de rayon et 2 à 3 semaines pour les promotions) ». M. Granier, demand manager chez GSK Santé Grand Public, confirme la difficulté d'obtenir des prévisions de ventes très précises au sein des GMS de par le fort niveau de promotion.

Il est à noter que la pression des distributeurs est telle dans le monde de la grande distribution française, que le référencement des produits des industriels de la beauté peut toujours être remis en cause par les distributeurs ce qui complexifie de façon importante les prévisions de ventes.

## **II. Évolution et mutation du secteur, conséquence du contexte économique actuel et de l'intensité de la concurrence**

Le contexte économique actuel a eu un impact important sur le marché des cosmétiques (A) en provoquant un abandon des flux poussés et un déstockage massif (B), une ouverture à l'international (C) et une demande plus incertaine et variable ce qui rend les ventes plus difficiles à prévoir (D).

### **A. L'impact du contexte économique actuel sur le marché des cosmétiques**

#### **1. La fin de la croissance économique**

La crise économique, qui a débuté en 2008 en France, a eu un impact important sur l'industrie des cosmétiques. En effet, suite à l'inflation moyenne de 4,5% sur toute l'année 2008, 22 produits en moins ont été constatés dans le panier des ménages selon IRI France, ce qui a contribué à une forte progression du Hard Discount et une baisse de 2,4% d'évolution valeur pour les produits « futiles » tels que les cosmétiques.

En 2008, le marché mondial des parfums et cosmétiques a connu un ralentissement de sa croissance avec 5% contre 5,9% en 2007 et 5,6% en moyenne annuelle entre 2004 et 2007. Le magazine Le Monde précise que « le marché mondial des cosmétiques avait connu en 2008, sa plus faible croissance depuis quinze ans » et pour 2009, le cabinet Eurostaf parle d'une année « particulièrement difficile pour les acteurs du marché de la beauté ». Le secteur résiste mais souffre. Si les performances financières de tous les acteurs pâtissent et les marges se contractent, l'étude souligne pourtant « les fondamentaux

solides » du secteur et parie sur un retour au niveau de croissance des années euphoriques (2004-2007) dès 2011<sup>17</sup>.

Ce même article du Monde précise que le leader du secteur, L'Oréal a annoncé le lundi 15 février 2010, un chiffre d'affaires 2009 en baisse de 0,4% à 17,47 milliards d'euros et un résultat net (hors éléments exceptionnels) en baisse de 3,2% à un peu moins de 2 milliards d'euros. De même, Beiersdorf qui fabrique la célèbre crème Nivea a vu son bénéfice net chuter de 33% en 2009 (à 379 millions d'euros) et le bénéfice net de Unilever qui commercialise les marques Dove, Rexona, Signal, Timotei ou encore Sunsilk a diminué de 31% .

## **2. Le changement de comportement des acheteurs de produits cosmétiques : une plus grande sensibilité aux prix**

Cette crise économique qui a provoqué la diminution du pouvoir d'achat des consommateurs a eu pour conséquence un déclin des marques de luxe au profit de produits bon marché comme par exemple les produits de luxe de L'Oréal (Lancôme, Kiehl's et Yves Saint Laurent) qui ont perdu 13% de parts de marché au premier semestre 2009<sup>18</sup>. Ainsi, citant les dernières ventes des principaux fabricants mondiaux de produits cosmétiques, l'agence de notation Fitch observe que les habitudes d'achat s'éloignent des marques de luxe pour s'orienter vers des produits plus abordables disponibles en grande distribution.

« Les ménages sont entrés dans une logique de consommation opportuniste se traduisant notamment par une plus grande volatilité vis-à-vis des marques et des enseignes » précise une étude du groupe Xerfi réalisée en 2009<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> Vulser N., « le marché mondial des cosmétiques mise sur 2010 pour retrouver le chemin de la croissance », *lemonde.fr*, 16/02/10

<sup>18</sup> Vulser N., « les cosmétiques haut de gamme perdent du terrain au profit de produits bon marché », *lemonde.fr*, 22/08/09

<sup>19</sup> Precepta- groupe XERFI, *Distribution de parfums et cosmétiques : la crise accélère le déploiement de nouvelles stratégies marketing*, Paris, Prevista, Janvier 2009, p. 16

Par conséquent, profitant de cette hypersensibilité aux prix, les acteurs de la grande distribution ont exercé une pression encore plus forte en France sur les industriels de la beauté qui ont été contraints de multiplier les promotions et réduire leur marge pour continuer à exister au sein de ce secteur hyperconcurrentiel. Le marketing ne se montre plus suffisant pour susciter le besoin mais le produit doit présenter un prix accessible et être vecteur d'une réelle valeur ajoutée pour le consommateur.

Toutefois, l'impact de la crise économique a été relativement faible sur les achats de cosmétiques comparés à d'autres catégories de produits comme les automobiles et les marchés émergents tels que la Chine, l'Inde ou encore le Brésil qui avaient tiré le marché sur la période 2003-2007 sont restés dynamiques.

Certains professionnels comme Kate Morris, directrice des ventes et du marketing chez Fragrance house Jigsaw ont même constaté la mise en place d'un certain « lipstick effect »<sup>20</sup> c'est-à-dire une tendance des consommateurs à acheter des produits plus petits et moins chers pour se faire plaisir lors des périodes de récession comme le rouge à lèvres à la place des grands objets de luxe. C'est Léonard Lauder, PDG du groupe Estée Lauder jusqu'en 1999 qui a inventé ce concept à la suite de l'observation empirique du boum de ses ventes de rouge à lèvres dans les périodes économiques difficiles<sup>21</sup>. Finalement, la théorie du Lipstick Index met surtout en avant l'importance du facteur prix pendant les périodes de désordres économiques qui pousse les femmes à toujours trouver de l'argent pour acheter des produits de beauté qui sont plus accessibles en terme de prix que d'autres produits comme les habits et procurent le même effet psychologique nous explique Kate Morris<sup>21</sup>. À titre d'exemple, le New York Times explique que Cristina Bartolucci, directeur créatif de DuWop Cosmetics, a décidé de lancer en 2008 le rouge à lèvres brillant Prime Venom, afin de profiter de cette période économique difficile<sup>22</sup>.

Ainsi, Fabrizio Freda<sup>23</sup>, le PDG d'Estée Lauder affirme que « le consommateur va se montrer de plus en plus attentif à la valeur, au rapport qualité-performance-prix. Nous ne sommes plus vraiment dans une période propice aux prix très élevés simplement

---

<sup>20</sup> Prance L., « Credit crunch beauty – weathering the storm », *cosmeticsbusiness.com*, 02/11/09

<sup>21</sup> Gallon V., « crise financière, faut-il croire l'index lipstick? », *premiumbeautynews.com*, 25/11/08

<sup>22</sup> Schaefer K., « Hard times, but your lips look great », *nytimes.com*, 01/05/08

<sup>23</sup> Les revues de presse de 3E consultants, le secteur des parfums et cosmétiques.  
<http://3econsultants.fr/documents/parfumsetcosmetiquesseptembre09low.pdf>

justifiés par le statut de la marque. C'est sans doute pour cela que le très haut de gamme souffre plus que les autres segments ».

### **3.L'adaptation nécessaire de la stratégie d'offre des industriels de la beauté**

Depuis 2008, les acteurs de la beauté ont dû adapter leur stratégie d'offre<sup>24</sup> à la sensibilité aux prix plus accrue des consommateurs. Cette adaptation s'est traduite par une multiplication des promotions mais également par le développement, chez certains acteurs, d'une offre plus accessible en terme de prix.

À titre d'exemple, nous pouvons citer le groupe Avon qui a introduit de nouvelles lignes de produits à moins de 5 dollars, le groupe Estée Lauder qui, durant l'été 2009, a procédé à un lancement de produits « meilleur marché » (entrée de gamme) ainsi que des formats plus économiques (flacons de parfums en 50 ou 30 ml). De même, le groupe Nuxe a, à la fin 2008, abaissé ses prix de près de 20% et Yves Rocher a mis sur le marché près de 170 produits à moins de 5 euros et une collection de gels douche à un prix unitaire de 1,50 euros afin de renforcer l'accessibilité de la marque. Quant à L'Oréal, face à la crise, le groupe a revu sa stratégie prix dans sa division grand public en opérant un repositionnement prix avec le passage d'une stratégie de valorisation à une stratégie « d'accessibilisation » et un élargissement de l'offre à des produits à tarifs plus accessibles. Par ailleurs, La distribution multicanale s'impose comme un choix stratégique incontournable afin de séduire notamment les cyberconsommateurs de plus en plus présents sur le marché.

Eurostaf reste tout de même optimiste quant à la santé économique de l'industrie cosmétique et affirme qu' « à partir de 2011, le marché devrait bénéficier de la reprise économique, de l'amélioration de la confiance des ménages dans les marchés matures, de la croissance des marchés émergents et être tiré par les stratégies d'offre des acteurs de la beauté. Nous tablons à un « retour » à la normale, soit une croissance comprise entre 4% et 6% en moyenne annuelle sur la période 2011-2015 ».<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Eurostaf (2009), Op. Cit, p. 13

<sup>25</sup> Eurostaf (2009), Op. Cit, p. 160



## **B. L'impact sur la gestion des stocks : l'abandon des stocks poussés et le déstockage massif**

Suite au contexte économique difficile, les distributeurs ont eu un fort besoin d'augmenter leur trésorerie et une attention toute particulière a été portée sur le besoin en fond de roulement. Cela s'est traduit par une forte diminution des stocks qui représentent des quantités de produits immobilisés et donc un manque à gagner car ces sommes bloquées pourraient être investies et générer des intérêts.

En outre, suite à la baisse de la consommation du fait de la diminution du pouvoir d'achat des ménages notamment pour les biens de consommation « non vitaux » comme les cosmétiques, les distributeurs se doivent d'ajuster leur niveau de stock et il leur est inutile de stocker de grandes quantités de produits qui ne seront pas achetés par les consommateurs.

De surcroît, afin de relancer la consommation, la multiplication des promotions et des lancements devient essentielle particulièrement au sein de la grande distribution, ce qui est difficilement compatible avec un fort niveau de stockage.

Par conséquent, on constate l'abandon des stocks poussés plus particulièrement en GMS où les distributeurs passaient des commandes de 6 à 8 mois de stock jusqu'en 2009 et ont aujourd'hui un niveau de stock inférieur à 38 jours en moyenne.

Le même phénomène de déstockage et d'abandon des flux poussés se produit chez les fabricants de produits cosmétiques qui, comme l'explique Laurent Bonningue<sup>22</sup>, consultant chez TXT e-solutions « deviennent très attentifs à leur niveau de stocks, cela signifie pour les laboratoires de cosmétiques l'abandon des stocks poussés et la nécessité d'une meilleure gestion de leurs propres niveaux de stocks ».

Par ailleurs, les industriels tentent de relancer la consommation et procèdent à de nombreux lancements pour pousser les consommateurs à l'achat. Ainsi, Sylvain Bru, consultant chez Axsens, affirme que « La nouveauté et le grand choix proposé est « un mal nécessaire », « un appel » permettant en fait de re-déclencher des ventes sur les produits phares et de définir les nouvelles tendances et nouveaux produits stars. C'est

pourquoi les fabricants n'hésitent pas à recourir souvent à la destruction des stocks d'invendus »<sup>26</sup>.

Ainsi, suite au contexte économique et à l'intensité de la concurrence au sein de ce secteur qui s'en est suivie, distributeurs et fournisseurs de produits d'hygiène-beauté, sont devenus tous deux très attentifs à leurs coûts de stockage et de fabrication, ont abandonné la logique des flux poussés et tentent d'optimiser leurs prévisions afin d'éviter tout manque à gagner et de se relever suite à la crise.

## **C. Une ouverture à l'international face à la demande croissante des pays émergents**

La crise économique qui a engendré un ralentissement de l'activité dans les pays d'Europe de l'Ouest, au Japon et en Amérique du Nord n'a pas touché les pays émergents comme la Chine, l'Inde et le Brésil. Ainsi, selon le dernier rapport de Global Industry Analysts Inc., « le marché des cosmétiques et produits de toilette des économies émergentes est toujours en phase de développement et présente un fort potentiel de croissance pour les années à venir. »<sup>27</sup>. Ainsi, les grands groupes cosmétiques misent désormais sur le développement des pays émergents pour compenser la stagnation des marchés occidentaux et tentent d'étendre leurs chaînes logistiques vers ces pays émergents. Nous pouvons citer le cas de la Chine qui, lors des six premiers mois de l'année 2008, affichait une croissance à deux chiffres de 28 à 32% de tous les segments selon le NPD groupe<sup>28</sup>.

Dans l'objectif de réduction des coûts, les industriels de la cosmétique ont également souhaité modifier le sourcing de leur matière première.

---

<sup>26</sup> Rognon J.C., « Parfums & cosmétiques, tensions en chaîne », *Supply Chain Magazine*, n°36, Juillet-Août 2009

<sup>27</sup> « Les pays émergents vont tirer la croissance du marché mondial des ingrédients cosmétiques », *premiumbeautynews.com*, 07/04/09 <http://www.premiumbeautynews.com/Les-pays-emergents-vont-tirer-la,785>

<sup>28</sup> Bourgeois J.Y., Gallon V., « crise financière : quel impact sur l'industrie des cosmétiques ? », *premiumbeautynews.com*, 14/10/08, <http://www.premiumbeautynews.com/Crise-financiere-quel-impact-sur-1,294>

Nous pouvons citer l'exemple de Clarins qui, comme l'explique Joël Palix, président de Clarins fragrance group, « les difficultés d'approvisionnement de certaines matières premières et la spéculation qu'elles ont engendrée, je pense au patchouli par exemple, sont très déstabilisantes car elles ne permettent pas de sécuriser notre production. En accord avec nos fournisseurs concernés, nous testons le développement de certaines matières naturelles dans de nouvelles régions, le Rwanda par exemple pour le patchouli. »<sup>29</sup>

En conséquence du contexte économique difficile et de l'accroissement de la sensibilité aux prix des consommateurs qui s'en est suivi, la demande est devenue de plus en plus complexe à prévoir ce qui a eu d'importantes conséquences sur la fonction de prévision des ventes au sein des entreprises et la gestion de leur approvisionnement que nous allons décrire maintenant.

---

<sup>29</sup> Bourgeois J.Y., « Le pouvoir des consommateurs va s'accroître », Joël Palix, Clarins », *premiumbeautynews.com*, 23/12/08, <http://www.premiumbeautynews.com/Le-pouvoir-des-consommateurs-va-s,508>

### III. LES PRÉVISIONS DES VENTES, UN OUTIL DE GESTION DE L'APPROVISIONNEMENT

Les prévisions de ventes ont une définition (A) et une utilité (B) très précise et s'élaborent de façon méthodique (C).

#### A. Qu'est-ce que les prévisions des ventes ?

Selon Yves Chirouze (1986), Professeur agrégé à l'Université de Montpellier 1, « prévoir ses ventes consiste pour une entreprise à estimer par avance, pour un futur donné, le niveau de ses ventes compte tenu de ses actions commerciales, de son plan de marketing et des contraintes environnementales qu'elle pense subir. La prévision n'est ni une science exacte ni un art divinatoire. Prévoir nécessite une attitude scientifique qui suppose la collecte d'informations, leur analyse et, pour certaines d'entre elles, un traitement à l'aide de méthodes spécialement mises au point. »<sup>30</sup>

Bourbonnais et Usunier (2007)<sup>31</sup>, expliquent clairement que la notion de prévision des ventes ne doit pas être confondue avec l'objectif. Ils expliquent « qu'il faut distinguer ce que la firme subit, qui peut faire l'objet d'une prévision, de ce qu'elle maîtrise, qui permet de formuler, à partir de la prévision, un objectif ». Ils précisent que, par exemple, les objectifs doivent être supérieurs aux prévisions de la demande afin de dynamiser les commerciaux.

Ils donnent également une définition de la prévision de fabrication ou Plan directeur de fabrication comme la « réponse industrielle à la prévision de la demande. Ce plan peut être supérieur à la prévision de la demande si l'entreprise souhaite créer un stock d'anticipation ou inférieur dans le cas où elle produit actuellement en-dessous de sa capacité ».

La prévision des ventes est une fonction transversale au sein de l'entreprise comme le précise Renaud de Maricourt (1985) pour qui « la prévision des ventes est en quelque

---

<sup>30</sup> Chirouze Y., *Prévoir ses ventes*, Paris, Chotard & Associés éditeurs, 1986, p.2

<sup>31</sup> Bourbonnais R., Usunier J.C., *Prévision des Ventes : Théorie et pratique*, Paris, Economica, 2007, p.19

sorte un pivot autour duquel tournent les prévisions concernant les principales fonctions de l'entreprise ».<sup>32</sup> Egain (2004) rajoute que la prévision des ventes permet de réaliser une coordination entre les différents départements de l'entreprise via la construction d'une information unique et cohérente.<sup>33</sup>

Ainsi, chaque département de l'entreprise utilise un système de prévision afin de mener à bien la tâche dont il a la charge. En effet, le marketing est en charge de la prévision des besoins, de l'évaluation des actions spéciales ainsi que de l'analyse des renversements de tendance.

De même, le pôle finance de l'entreprise se doit d'élaborer des prévisions budgétaires, de mettre en place un planning et un suivi du chiffre d'affaires et de mesurer le retour sur investissement (ROI). La planification financière, l'approvisionnement en capitaux ainsi que les plans de trésorerie et le compte d'exploitation prévisionnel sont autant de tâches qui nécessitent une prévision des ventes.

De surcroît, le département logistique et production utilise un système de prévision des ventes afin d'élaborer son planning de production, de gérer ses stocks, la quantité économique par commande, de prévoir les investissements (équipements), les besoins en main d'œuvre et de procéder à un lissage capacité/besoin.

Enfin, le département commercial se doit également de prévoir ses ventes afin d'optimiser les actions de production et les efforts commerciaux.

Mentzer et Moon (2005), synthétisent le besoin d'élaborer des prévisions pour toutes les fonctions managériales de l'entreprise dans le tableau ci-dessous avec des horizons de temps différents.

---

<sup>32</sup> de Maricourt R. , *la prévision des ventes*, Paris, PUF, 1985, p.15

<sup>31</sup> Egain A., *Comment mettre en place des outils de prévision, introduire avec succès la gestion de la demande*, Courbevoie, Les Éditions du Savoir, 2004, p.49

**Table 1.1** Forecasting Requirements of Various Managerial Functions

	Marketing	Sales	Finance/ Accounting	Production/ Purchasing: Long Term	Production/ Purchasing: Short Term	Logistics: Long Term	Logistics: Short Term
Needs	Annual plans (updated monthly or quarterly) for new and existing products or product changes, promotional efforts, channel placement, and pricing	Setting goals for the sales force and motivating salespeople to exceed those goals	Projecting cost and profit levels and capital needs	Planning the development of plant and equipment	Planning specific production runs	Planning the development of storage facilities and transportation equipment	Specific decisions of what products to move to what locations and when
Level	Product or product line	Territory and/or customer	Corporate, division, product line	Product (SKU)	Product (SKU)	Product by location (SKUL)	Product by location (SKUL)
Horizon	Annual	1-2 years	1-5 years	1-3 years	1-6 months	Monthly to several years	Daily, weekly, monthly
Interval	Monthly or quarterly	Monthly or quarterly	Monthly or quarterly	Quarterly	Daily, weekly, monthly	Monthly	Daily, weekly, monthly
Form	Dollars	Dollars	Dollars	Units	Units	Units/ Weight/ Cube	Units/ Weight/ Cube

Source: Mentzer J.T., Moon M.A., *Sales forecasting management: a demand management approach*, Thousand Oaks, 2005, p.17

Fonctions concernées par les prévisions de vente et leurs domaines d'application.

Fonctions	Applications
Commerciale	Prévision des ventes, fixation d'objectifs
Logistique	Approvisionnement, mise en fabrication
Marketing	Prévision des ventes, plan marketing
Contrôle de gestion, finance	Prévision budgétaire

Source : Bourbonnais R., Vallin P., *Comment optimiser les approvisionnements*, Paris, Economica, 2006, p. 9

## B. Pourquoi élaborer des prévisions de ventes ?

Egain (2004) considère que « l'outil de prévision est le point d'entrée des démarches de supply chain management »<sup>34</sup> et permet ainsi de mettre en permanence en adéquation la demande du marché et les moyens de l'entreprise. L'objectif des prévisions de la demande et des ventes est, pour l'entreprise, de définir ce qu'il faudra produire et quand il faudra le produire. La mise en place de ce type de processus est un projet d'organisation d'entreprise à part entière. Les prévisions sont nécessaires à la planification des flux de production.<sup>35</sup>

Ainsi, les prévisions de vente conditionnent l'optimisation de la chaîne logistique selon R. Bourbonnais et J.C Usunier<sup>36</sup> car un approvisionnement optimal nécessite deux éléments essentiels que sont, la prévision de la demande et la fiabilité attendue de cette prévision. En effet, ces deux éléments vont conditionner le niveau d'approvisionnement qui va permettre de dimensionner le niveau du stock de sécurité<sup>37</sup> et servir ainsi de façon optimale la demande. Elles permettent d'améliorer le taux de service et de satisfaire au mieux le consommateur en évitant les ruptures représentant une vente potentielle pour la concurrence.

En outre, Egain (2004), précise qu'une prévision est nécessaire quand l'horizon commercial connu de la production est plus court que l'horizon de production. Le point de découplage marque le moment où le flux de production passe d'un pilotage sur prévision à un pilotage sur demande.

Par conséquent, grâce aux prévisions des ventes, l'entreprise peut calibrer de façon optimale ses capacités de production et optimiser ses ressources afin d'éviter les stocks trop importants de matière première ou de produits finis obsolètes. La connaissance des flux prévisionnels permet également la négociation des prix.

De même, une bonne anticipation des variations des ventes permet à l'entreprise de maintenir sa crédibilité et son image commerciale, d'optimiser le rendement des investissements publicitaires et promotionnels et d'éviter une cannibalisation des capacités des lignes par des produits non demandés.

---

<sup>34</sup> Egain A. (2004), Op. Cit., p.16

<sup>35</sup> Burlat P., Campagne J.P., *Performance industrielle et gestion des flux*, Paris, Lavoisier, 2001, p. 71

<sup>36</sup> Bourbonnais R., Usunier J.C(2007), Op. Cit., p.13

<sup>37</sup> Bourbonnais R., Vallin P., *Comment optimiser les approvisionnements*, Paris, Economica, 2006

D'un point de vue financier, les prévisions de vente sont utilisées pour l'optimisation du pilotage du chiffre (chiffre d'affaires prévisionnel).

Ainsi, selon Déborah Guillotin, prévisionniste des ventes chez Procter & Gamble, les prévisions de vente permettent d'allouer au mieux les capacités de production afin de garantir un taux de service excellent tout en minimisant les inventaires. Elles influencent aussi les choix commerciaux: focus de la force de vente sur telle catégorie de produits car plus en déclin, mise en place de concours interne pour la force de vente... Au niveau mondial, les prévisions de ventes/revenus sont utilisés pour décider de la réallocation de fonds (pour dépenses marketing ou promotionnelles) et sont utilisées pour les communications trimestrielles à la bourse de Wall Street.

Yves Chirouze (1986) s'est interrogé également sur l'utilité de prévoir ses ventes<sup>38</sup> et explique que la prévision est indispensable afin de :

- Réduire l'incertitude dans laquelle sont prises les décisions commerciales, véritables paris sur l'avenir
- Prévenir les à-coups du marché et minimiser les menaces de l'environnement
- Saisir les occasions nouvelles et trouver des débouchés rentables
- Planifier les actions commerciales : campagne publicitaire et promotionnelle, prospection, lancement de produit nouveau, baisse ou hausse des prix de vente, etc.
- Etudier leur rentabilité compte tenu des réactions possibles des firmes concurrentes
- Gérer efficacement un portefeuille de produits
- Développer à temps un programme de recherche de produits nouveaux
- Anticiper l'évolution des circuits de distribution et celle des clientèles de chaque circuit
- Décider de l'arrêt de la fabrication et de la commercialisation d'un produit
- Préparer le planning de produit et gérer les stocks
- Estimer les besoins en matières premières, en main d'œuvre, en capacité de production
- Prévoir les besoins en capitaux à court et long termes,
- Gérer la trésorerie

---

<sup>38</sup> Chirouze Y. (1986), Op. Cit., p.3



- Choisir entre plusieurs investissements possibles,
- Calculer le coût de revient prévisionnel d'un produit,
- Élaborer les budgets des ventes, de production, des approvisionnements, des frais généraux, d'investissement, de trésorerie et les documents de synthèse : compte de résultat prévisionnel, bilan prévisionnel
- Contrôler les résultats, analyser les écarts (prévision-réalisation) et mettre en place un système de contrôle de gestion.

## **C. Comment s'élaborent les prévisions de ventes ?**

En se basant sur les étapes préconisées par Baglin et al (2005)<sup>39</sup> pour mettre en place un processus de prévision, nous avons identifié cinq étapes afin de mettre en place une solution de prévision :

- 1. Identification des besoins de prévision :** sélection des données et horizon de prévision requis
- 2. Choix de la méthodologie**
- 3. Solution informatique et gestion du système d'information**
- 4. L'élaboration de la prévision en interne**
- 5. Analyse des erreurs de prévision et mesure de leur fiabilité**

### **1. Identification des besoins de prévision**

#### **□ Sélection des données**

Il est important de sélectionner les données qui feront l'objet de prévision et le degré de finesse de la prévision. Le choix du degré d'agrégation dépend de l'utilisation de ces prévisions : en fonction des décisions à prendre, il peut être utile d'avoir des prévisions par famille d'article ou au contraire par article élémentaire afin, par exemple, de paramétrer le processus de gestion de stock de cet article.

---

<sup>39</sup> Baglin G. et al., *Management industriel et logistique*, Paris, Economica, 2005, p. 229

Il est à noter que le degré de précision des prévisions est très souvent stratégique. Par exemple, chez L'Oréal, les prévisions des nouveaux produits sont **suivies** séparément de leur famille de rattachement lors des six premiers mois de lancement afin d'optimiser leur suivi. De même, chez L'Oréal les prévisions concernant les opérations spécifiques (promotions, PLV...) sont distinguées des prévisions sur les produits situés en fond de rayon dits standards.

Une fois le besoin de prévision défini, il est nécessaire d'identifier les données et informations permettant la mise en place d'une prévision de qualité. Les statistiques des demandes du passé, appelées également demandes historiques, constituent le point de départ évident. On notera à ce propos qu'il faut collecter les demandes historiques et non les ventes réalisées car les ventes effectives peuvent s'écarter notablement des demandes initiales en cas de rupture de stock et de perte de clients.

En complément des demandes historiques, il convient d'identifier des informations ou données historiques d'une autre nature qui pourraient être exploitées avec profit lors de la réalisation de la prévision comme par exemple l'impact des campagnes de publicité pour les produits cosmétiques.

#### **□ Horizon de prévision requis**

Les prévisions peuvent s'élaborer sur le long terme (de quelques mois à quelques années), sur le moyen terme (de quelques semaines à quelques mois) et sur le court terme (de quelques heures à quelques semaines) selon les besoins de précision de l'entreprise. Selon les départements de l'entreprise, les prévisions de ventes s'élaborent à des horizons différents comme nous le montre le schéma ci-dessous.

**Tableau 2. – Domaines d'utilisation de la prévision <sup>a</sup>**

<b>Fonction</b>	<b>Application</b>	<b>Horizon</b>
Gestion commerciale	Prévision des ventes Fixation d'objectifs	3 à 6 mois
Logistiques et gestion de production	Prévision de commandes et de livraisons, ordonnancement, approvisionnement	1 à 9 mois
Marketing	Prévision des ventes Plan de marketing	6 à 12 mois
Finance et contrôle de gestion	Prévision budgétaire Prévision de trésorerie	15 à 18 mois
Plan	Prévision et planification stratégique	3 ans et plus

Source : Bourbonnais R., Usunier J.C.(2007), Op. Cit., p.16

Parmi les prévisionnistes des ventes de produits cosmétiques interrogés afin de mener à bien cette étude<sup>40</sup>, nous nous sommes aperçus que la période de temps au cours de laquelle sont calculées les prévisions de ventes de produits cosmétiques sont variables d'un groupe à l'autre et toutes réajustées au cours du temps. Ainsi, par exemple, les prévisions de ventes sont calculées sur une période allant de 24 mois chez Bourjois à 6 mois pour les offres spécifiques (OS) chez L'Oréal et 12 mois glissants pour les produits en fond de rayon (standard).

<b>Procter &amp; Gamble</b>	18 mois
<b>Bourjois</b>	24 mois
<b>L'Oréal</b>	4 mois pour l'OS
	12 mois glissants pour le standard
<b>GSK Santé Grand Public</b>	12 à 24 mois glissants
<b>Laboratoires Vendôme S.A.S</b>	18 mois
<b>Henkel</b>	<b>12 mois</b>

Source : réponses questionnaire en annexe

<sup>40</sup> Cf annexes

## 2. Choix de la méthodologie

Les méthodes de prévision peuvent être regroupées en deux familles principales<sup>41</sup> : les approches qualitatives ou subjectives qui sont fondamentalement basées sur des avis intuitifs d'experts qui synthétisent de manière informelle un ensemble complexe et varié d'informations pour en déduire une opinion qui sera retenue comme prévision et les approches quantitatives qui consistent à développer des modèles historiques pour modéliser la demande et prévoir son évolution future.

Ainsi parmi les approches quantitatives, nous pouvons citer, à titre d'exemple, les moyennes mobiles simples, le lissage exponentiel, la méthode de régression simple ou encore l'analyse de tendance d'une série chronologique.

Les approches qualitatives regroupent, quant à elles, les études de marché, les tests et panels de consommateur, l'analogie historique qui consiste à rechercher dans le passé une situation, un produit qui se rapproche de ce qui est envisagé, l'estimation des vendeurs etc.

Parmi les firmes cosmétiques interrogées, on constate que les prévisionnistes de vente se basent de façon unanime sur l'historique de vente des produits ainsi que, pour la majorité des firmes, allient expérience et calcul statistique. L'engagement promotionnel a également une grande importance pour l'élaboration des prévisions de vente notamment au sein de la grande distribution. En effet, du fait de la forte saisonnalité de vente des produits cosmétiques et l'impact du marketing sur ce secteur d'activité, il est important d'intégrer les composantes du marketing-mix pour prévoir les ventes des produits de beauté.

---

<sup>41</sup> Baglin G. et al. (2005), Op. Cit., p. 233

société	historique de vente	expérience	calcul statistique	autres
<b>BOURJOIS</b>	X	X	X	
<b>PROCTER&amp; GAMBLE</b>	X	X		<b>Engagement promotionnel</b>
<b>L'OREAL</b>	X	X		engagement promotionnel, sensibilité produit, cycle d'animation de la force de vente, quantités facturées/écoulées . excel
<b>GSK Santé Grand Public</b>	X		X	
<b>LABORATOIRES VENDÔME</b>	X	X	X	
<b>BEIERSDORF</b>	X			
<b>UNILEVER</b>	X		X	
<b>HENKEL</b>	X	X	X	<b>Tendance calculée</b>

Source : réponses questionnaire en annexe

Selon Yves Chirouze<sup>42</sup> (1986), six critères de choix sont à prendre en compte pour choisir une méthode de prévision :

- Le délai ou horizon temporel pour lequel la méthode est la plus appropriée
- La loi d'évolution des données : tendancielle à la hausse ou à la baisse, horizontale ou stationnaire, saisonnière, cyclique
- Le nombre de données historiques nécessaires

<sup>42</sup> Chirouze Y. (1986), Op. Cit., p.18

- Le coût de la méthode : frais de mise au point, de stockage des données et de fonctionnement
- La précision de la méthode
- La facilité de compréhension et d'application de la méthode

### 3. Solution informatique et gestion du système d'information

Il existe de nombreux progiciels de prévision des ventes qui proposent de manière intégrée un gestionnaire de base de données qui fait office de système d'informations marketing et commerciales.

Le choix du progiciel adapté au problème de prévision de l'entreprise doit se faire en fonction de son organisation et du secteur d'activité. Il dépend du coût, de la mise en place, de son ergonomie, des fonctionnalités recherchées, de sa fiabilité, de son intégration au sein du système d'information de l'entreprise etc.

Voici une liste non exhaustive des différents progiciels de prévision des ventes disponibles sur le marché et utilisés par les grands groupes cosmétiques.

Progiciels (Editeur)	Fonctionnalités	Coûts	Particularités
<b>SAP Demand planning (SAP)</b>	<p>Ce progiciel prend en compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La planification multi-niveaux : du concept initial à la fabrication finale,</li> <li>- La planification complexe : gestion des prévisions multiples, des promotions et des plans budget,</li> <li>- L'analyse des données : via des tableaux de planification ou des graphiques, avec la fonction glisser-déplacer et les options d'explosion de nomenclatures,</li> <li>- Les prévisions statistiques : via une boîte à outils de méthodes statistiques, il calcule des prévisions basées sur des données de dernière minute,</li> <li>- Les promotions sont intégrées dans les prévisions,</li> <li>- La gestion de la demande en mode collaboratif : permet aux groupes internes et externes de collaborer via Internet pour établir des plans de prévision consensuels.</li> </ul>	Supérieur à 50 000 euros	Le module de prévision « Demand planning » possède toutes les fonctionnalités requises.
<b>WALTER'S (BSK)</b>	<p>Les principaux modèles gérés par WALTER'S prennent en compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les tendances,</li> <li>- Les phénomènes saisonniers ou cycliques,</li> <li>- Les phénomènes fréquentiels (comportements</li> </ul>	Inférieur à 50 000 euros	Progiciel axé sur les approvisionnements bien adapté à la grande distribution.

Progiciels (Editeur)	Fonctionnalités	Coûts	Particularités
	<p>erratiques),</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les modèles de comportement à la vente (produits nouveaux).</li> </ul> <p>Le progiciel utilise une stratégie d'optimisation de sélection du modèle de prévision via :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le choix du modèle,</li> <li>- Le test de la pertinence des modèles par une analyse des écarts entre le modèle et les données réelles à traiter,</li> <li>- L'adaptation des paramètres des modèles de façon à déterminer le modèle qui, par le passé aurait minimisé les écarts Prévisions / Réalisations.</li> </ul> <p>Les prévisions sont calculées sur la base :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des données historiques disponibles, éventuellement, retravaillées par les utilisateurs pour corriger un historique de vente qu'ils savent faux (ruptures de stocks ayant entraîné une perte de C.A.) ou pour générer un historique pour des produits en phase de démarrage,</li> <li>- Du mois , de la semaine et du jour et donne une vision à 18 mois,</li> <li>- Des ventes des Points de Vente. Elles peuvent se faire aussi sur la base des consommations ou des expéditions constatées des plate-formes.</li> </ul>		
<p><b>PREDICAST</b>  (APERIA)</p>	<p>Les prévisions sont calculées automatiquement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A partir d'une analyse dynamique de la tendance et de la saisonnalité,</li> <li>- Tous les mois, avec 2 ans de prévisions glissantes, afin de visualiser la fin de l'année en cours et l'année suivante.</li> </ul> <p>L'outil de simulation interactif permet de procéder à des corrections (actions marketing, commandes spéciales, répartition hebdomadaire, forçage de la tendance ...) directement sur un graphique ou un tableur. Ces corrections entraînent un recalcul automatique de la prévision.</p>	<p>Inférieur à 50 000 euros</p>	<p>Progiciel bien adapté aux produits industriels. Forte pérennité du logiciel.</p>
<p><b>FUTURMASTER</b>  (FUTURMASTER)</p>	<p>Les prévisions tiennent compte de l'historique des ventes, de la saisonnalité, de la tendance, d'évènements exceptionnels (actions marketing, des concurrents), du calendrier, du budget prévisionnel de l'exercice.</p> <p>Résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etat d'alerte pour vérifier les renversements de tendance, la stabilité de la saisonnalité, la présence d'un évènement exceptionnel</li> <li>- Calcul automatique des prévisions de ventes mensuelles, hebdomadaires et journalières</li> </ul>	<p>Inférieur à 50 000 euros</p>	<p>Progiciel bien adapté aux produits de grande consommation.</p> <p>Interfacé avec les principaux ERP du marché : SAP, BPCS, JDE, MOVEX, PEOPLESOFT,...</p>

Progiciels (Editeur)	Fonctionnalités	Coûts	Particularités
<b>E3 TRIM (maintenant Modules analytiques et statistiques de JDA Portfolio)</b>  <b>(JDA Software group)</b>	<p>JDA Portfolio permet :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'analyse des prévisions de la demande en distinguant les demandes standards, promotionnelles, perdues...</li> <li>- Le calcul du taux de service optimal afin de maximiser la marge. Chaque organisation peut intervenir sur le taux de service client en fonction de sa stratégie,</li> <li>- Le calcul du cycle économique de commande produit et fournisseur, <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'intégration des promotions, des achats spéculatifs, des différés, des événements, des optimisations de remplissage,</li> </ul> </li> <li>- Le pilotage, les analyses, les alertes afin de gérer les approvisionnements de façon stratégique en opérant par exceptions,</li> <li>- Les collaborations distributeurs / grossistes / industriels au travers de la gestion partagée des approvisionnements en totale sous-traitance ou en responsabilité partagée.</li> </ul>	NC	<p>En septembre 2001, JDA fait l'acquisition de la société E3, qui édite des solutions pour l'optimisation des approvisionnements et des stocks.</p> <p>E3 TRIM : Système automatisé d'optimisation et d'aide à la décision pour les achats d'approvisionnement et les stocks pour centres de distribution.</p>
<b>TXT-Demand Planning</b>  <b>(Txtgroup)</b>	<p>Demand Planning combine des algorithmes de prévision avec des données commerciales historisées et actualisées, ainsi qu'avec des informations issues du marché.</p> <p>Les plannings peuvent être établis selon différents paramètres :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les spécificités des produits sur le plan de la fabrication, de la commercialisation et de la logistique,</li> <li>- Les marques, zones géographiques, canaux de vente, réseaux de distribution</li> <li>- Les coûts des produits, prix, marges, remises.</li> </ul> <p>Ce progiciel tient compte des critères de volumes et offre des fonctions de simulation interactives.</p>	Inférieur à 50 000 euros	<p>Progiciel initialement axé sur les produits « modes » à durée de vie courte, qui est maintenant à vocation généraliste.</p> <p>Progiciel convivial.</p>
<b>n.SKEP Demand Planning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse de l'historique et calculs statistiques (tendance, saisonnalité, auto-sélection,...)</li> <li>- Elaboration de prévisions multi-niveaux et analyse par exception</li> <li>- Gestion détaillée des événements marketing (promotions, cannibalisme) et prise en compte des facteurs exogènes (météo,...)</li> <li>- Gestion du cycle de vie du produit, classification ABC, calcul du stock de sécurité</li> <li>- Analyse de la fiabilité des prévisions par rapport aux ventes réelles</li> <li>- Fonction collaborative (prévisions consensuelle, consolidation des données, ...)</li> <li>- Intégration avec le Système d'Information de l'entreprise</li> </ul>	NC	<p>n.SKEP® Demand Planning est une solution de prévisions de ventes collaboratives permettant de calculer et de fiabiliser les prévisions logistiques, commerciales et budgétaires et de boucler avec la demande ferme et tous les événements exceptionnels et promotionnels de la vente.</p>

Source : <http://www.marketing-strategique.com/Progiciels-previsions-des-ventes.htm>  
<http://www.actors-solutions.com/n-SKEP-Demand-Planning>



Il est à noter que cette liste n'est pas exhaustive et que certaines entreprises continuent d'utiliser Excel pour élaborer leurs prévisions plutôt qu'un progiciel de gestion intégré.

Voici le résultat de notre questionnaire parmi les firmes cosmétiques interrogées.

Société	Logiciel utilisé pour l'élaboration des prévisions de vente
<b>BOURJOIS</b>	Progiciel spécialisé
<b>PROCTER&amp; GAMBLE</b>	<b>SAP</b>
<b>L'OREAL</b>	Excel, SAP, Saphir/Crystal (progiciels spécialisés)
<b>GSK Santé Grand Public</b>	<b>Excel</b>
<b>LABORATOIRES VENDÔME</b>	Right Stock (logiciel de prévisions des ventes statistiques pour la base demand)
<b>BEIERSDORF</b>	<b>SAP</b>
<b>UNILEVER</b>	SAP APO
<b>HENKEL</b>	<b>Logiciel spécialisé en prévision de vente</b>

Source : réponses questionnaire en annexe

#### 4. L'élaboration de la prévision en interne

Une fois le logiciel de prévision de vente adéquat choisi selon les besoins et les caractéristiques propres de l'entreprise, les prévisions sont calculées.

Comme expliqué précédemment, aussi bien les départements marketing, financier, logistique et commercial ont besoin des prévisions de vente à différents titres pour leur activité. Dans son article « Benchmarking sales forecasting management », J. Mentzer et al (1999)<sup>43</sup> explique qu'il existe quatre approches différentes lors de l'élaboration des prévisions de vente par ces différents services :

- **L'approche indépendante** : chaque département impliqué dans le process de prévision des ventes va élaborer ses propres prévisions pour son usage exclusif, indépendamment des autres départements

<sup>43</sup> Mentzer J. et al, « benchmarking sales forecasting management », *Business Horizons*, May-June 1999, p.48

- **L'approche de la négociation** : chaque département va faire indépendamment ses propres prévisions de vente mais un représentant de chacun de ces services va se réunir à intervalle de temps régulier afin d'atteindre un accord sur le montant prévisionnel.
- **L'approche centralisée** : un seul département a la charge d'élaborer les prévisions de vente et les autres services vont utiliser ces résultats pour leur activité.
- **L'approche du consensus** : un comité composé de représentants de chaque département utilisant les prévisions de vente va être en charge de les élaborer.

Ainsi chaque entreprise possède sa propre organisation interne afin d'élaborer et valider le montant de ses prévisions de vente.

## **5. Analyse des erreurs de prévision et mesure de leur fiabilité**

Afin de maintenir et améliorer la qualité des prévisions, il est essentiel de mettre en place un contrôle des écarts de prévision ainsi qu'une évaluation de leur fiabilité. Ainsi, selon J. Mentzer, « le meilleur moyen d'affiner les prévisions de vente est de s'atteler à réduire les erreurs concernant ces prévisions »<sup>44</sup>. Olivier Ardouin et Jean-Baptiste Delafoy<sup>45</sup> expliquent cette analyse des erreurs et mesure de la fiabilité des prévisions par l'adage « on n'améliore que ce que l'on mesure ». Dès lors, seule la capacité de l'entreprise à mesurer de façon significative la fiabilité des prévisions permet d'améliorer les prévisions et donc par voie de conséquence ses résultats opérationnels.

Ainsi, de nombreux indicateurs existent pour mesurer la qualité des prévisions et analyser les erreurs de prévision. Parmi les plus importants, nous pouvons citer, à titre d'exemple en prenant  $A$  = demande réelle,  $F$  = prévision et  $n$  = nombre de périodes :

- Le forecast error =  $A - F$
- Absolute percentage error (APE) =  $|A - F| / A * 100$

<sup>44</sup> Wallace T., Stahl R., *sales forecasting: an new approach*, T.F. Wallace & Company, 2002, p.35

<sup>45</sup> <http://www.consulting-xp.com/telechargement-pdf/15.pdf>

- MAPE = moyenne des erreurs absolues en pourcentage =  $\Sigma(APE)/n*100$
- MAD = mean absolute deviation =  $\Sigma|A-F|/n$
- Standard deviation =  $\sqrt{(\Sigma(A-F)^2/n-1)}$
- Bias =  $\Sigma(A-F)/n$
- Tracking signal =  $Bias*n/MAD$

Par ailleurs, la qualité de la prévision peut également être mesurée en détectant l'existence d'un biais ou donner lieu à la construction de graphique comme celui que R. Bourdonnais préconise qui propose d'afficher simultanément sous forme de graphique, l'erreur de prévision et le pourcentage du chiffre d'affaires ou des volumes concernés.

Enfin, parmi les Key Performance indicators (KPIs), on retrouve des KPIs relatives à la fonction de prévision des ventes. Ces KPIs sont listés dans le tableau ci-dessous.

Description	Données clés	Calcul détaillé si nécessaire
	Ratio % de fiabilisé (avancement)	Nombre de groupes de prévision fiabilisés / Nombre de groupes de prévision à fiabiliser
	Ratio Ecart de la prévision de vente / Vente réalisée	Somme des écarts de prévision des ventes en valeur absolue / Somme de la vente réalisée
Suivi opérationnel hebdomadaire	Ratio Ecart de la prévision / Vente réalisée pour les articles à forte vente	Somme de la vente des articles en écart de prévision de plus de y % entre prévu et réalisé et un réalisé > x unités (fortes ventes) / Somme de la vente des articles avec réalisé > x unités (fortes ventes)
Fiabilité à l'article	Ratio Ecart de prévision généré par les articles à fort volume / Somme vente Vente des articles avec réalisé	Somme de la vente des articles en écart de prévision de plus de y % entre prévu et réalisé et un réalisé > x unités (fortes ventes) / Somme de la vente des articles avec réalisé
Par hiérarchie produits ou géographique	Ratio nombre d'articles avec réalisé / nombre d'articles total	Nombre d'articles avec un réalisé / Nombre d'articles total
	Ratio Réalisé fortes ventes / Total réalisé	Somme de la vente des articles avec réalisé > x unités (fortes ventes) / Somme de la vente des articles avec réalisé
	Ratio Nombre d'articles à forte vente et en fort écart / Nombre total d'articles	Nombre d'articles en écart de prévision de plus de y % entre prévu et réalisé et un réalisé > x unités (fortes ventes) /

Description	Données clés	Calcul détaillé si nécessaire
		Nombre total d'articles
	Ratio volume de vente des produits à forte vente réalisée et en fort écart / vente réalisée totale	Somme de la vente des articles en écart de prévision de plus de y % entre prévu et réalisé et un réalisé > x unités (fortes ventes) / Somme de la vente réalisée
	Nombre de groupes de prévision	
	Vente bien prévue / Vente totale semaine S-1	
	Vente bien prévue / Vente totale semaine S	
Tableau de bord hebdomadaire	Ecart d'une semaine sur l'autre	
Par hiérarchie produits ou géographique	Historique hebdomadaire du volume trop prévu (Ecart de z %)	
	Historique hebdomadaire du volume trop peu prévu (Ecart de z %)	
	Historique hebdomadaire du volume bien prévu	
Tableau de bord mensuel	Evolution mensuelle du taux de fiabilité de la prévision au terme de l'horizon de prévision	
Par hiérarchie produits ou géographique	(comparaison de la prévision faite dans le passé à l'horizon et du réalisé dans la période correspondante à l'horizon)	

Source : <http://www.free-logistics.com/index.php/fr/Fiches-Techniques/KPI-Logistique-et-Supply-Chain-Indicateurs-de-Performance/KPI-Prevision-des-ventes.html>

Par ailleurs, il est important de noter, que la fiabilité des prévisions de ventes aura un impact direct sur certains indicateurs tels que le taux de service.

Au sein du secteur des cosmétiques, du fait de la forte importance du suivi des nouveautés et des multiples promotions, les indicateurs sont généralement utilisés de manière à distinguer les lancements, le standard (fond de rayon) et les promotions (l'OS).

Voici une liste, non exhaustive, des indicateurs de prévisions de vente utilisés au sein des entreprises de cosmétiques que nous avons interrogées. Il apparaît qu'il n'y a pas de standardisation des indicateurs utilisés et que chaque entreprise mesure la qualité de ses prévisions différemment. Les indicateurs restent néanmoins très importants pour challenger la qualité des prévisions.

Société	Indicateurs de fiabilité des prévisions de vente utilisés
<b>BOURJOIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KPI : la Forecast Accuracy</li> <li>- Le biais</li> <li>- Tableau de bord : split standard - promotions pour cibler les axes d'amélioration</li> <li>- Des graphiques d'évolution des <b>Prévisions</b> de M-3 à M-1 vs les ventes pour voir l'ajustement des prévisions dans le temps vs l'évolution des ventes</li> <li>- Scorecard mensuelles</li> </ul>
<b>PROCTER&amp;GAMBLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Calcul statistique de SAP pour le fond de rayon</b></li> <li>- <b>Remontées promotionnelles et prévisions long terme des commerciaux pour les promotions</b></li> <li>- <b>Cannibalisation de la promotion sur le fond de rayon</b></li> <li>- <b>Impact des plans marketing et lancements</b></li> <li>- <b>Stockage éventuel prévu (avant augmentation de prix par exemple)</b></li> <li>- <b>Boycott</b></li> <li>- <b>Validation avec les ventes moyennes sur les derniers 3/6/12mois</b></li> </ul>
<b>L'OREAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concours interne commerce Prév Cup</li> <li>- Ecart officiel Groupe : somme des écarts à la nuance</li> <li>- Taux de qualité de prévision</li> <li>- Taux de service</li> <li>- Ruptures,</li> <li>- Stocks</li> </ul>

**Société****Indicateurs de fiabilité des prévisions de vente utilisés**

	- Déconditionnement des PLV
<b>GSK Santé Grand Public</b>	- <b>Forecast accuracy: variance en pourcentage de la prévision établie x mois avant la date t avec les volumes réellement vendus à la date t. x peut représenter le délai d'approvisionnement du produit en question.</b> - <b>L'indicateur est généralement calculé sur les volumes, le même indicateur peut être utilisé avec la valeur pour étudier la variance et d'éventuels effets "prix" ou tarif</b>
<b>LABORATOIRES VENDÔME</b>	- <b>KPI: calcul de MAPE</b> - <b>BIAS à la marque et au groupement de clients.</b>
<b>UNILEVER</b>	- <b>Forecast accuracy</b> - <b>Forecast bias</b>
<b>HENKEL</b>	- <b>écart Ventes / Prévision de ventes</b>

Enfin, selon R. Bourbonnais et J.C. Usunier (2007, p. 26), « l'entreprise peut attendre beaucoup de la prévision à condition de bien l'utiliser ». Ils ajoutent qu'elle constitue « un outil d'aide à la décision : elle doit servir à l'entreprise à agir sur son futur et non à le subir. »<sup>46</sup>

<sup>46</sup> Bourbonnais R., Usunier J.C(2007), Op. Cit., p.26

## **IV. L'IMPACT DU CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET CONCURRENTIEL ACTUEL SUR LA FONCTION DE PRÉVISION DES VENTES : LE BESOIN DE COLLER AU PLUS PRÈS DE LA DEMANDE DES CONSOMMATEURS**

Suite au contexte économique et concurrentiel actuel, les prévisions de vente sont devenues plus difficiles à établir (A) d'autant qu'une amélioration de la qualité des prévisions est exigée (B) qui passe, en pratique, par une optimisation du process de prévision (C) et une place plus stratégique accordée à leur élaboration (D).

### **A. Des ventes plus difficiles à prévoir suite à la forte incertitude et variabilité de la demande**

Le contexte économique actuel a eu pour conséquence une plus grande variabilité de la demande de produits cosmétiques sur tous les canaux de distribution. Cette demande se caractérise par une très grande sensibilité aux prix ainsi qu'une grande volatilité et saisonnalité. Les promotions se multiplient, l'incertitude autour des variations de la demande s'accroît et il devient par conséquent plus complexe et hasardeux de prévoir les ventes.

La demande devient de plus en plus complexe à détecter et on assiste à une tension des flux de production c'est-à-dire un acheminement régulier, en temps utile, de produits destinés à être vendus immédiatement, sans stockage.

Les consommateurs volatiles sont devenus encore plus attentifs à la disponibilité du produit en magasin et, face à la très forte concurrence au sein du secteur de l'hygiène beauté, n'hésiteront pas à acheter un produit similaire de la marque concurrente par rapport

à celle qu'ils achètent d'habitude si cette dernière est en rupture. D'où l'extrême importance accordée au taux de service et le rôle prépondérant et stratégique des prévisions de vente.

Ainsi, Michel Barbaise, PDG de Cegedis/ABO Cosmétique qui a constaté une baisse d'activité de 7% par rapport à l'année dernière affirme que « le problème, c'est de savoir ce que sera demain. Hier, j'avais un prévisionnel de deux mois ; aujourd'hui, je ne travaille plus qu'à trois semaines. Et ce que nous produisons avant en une seule fois est désormais fragmenté en plusieurs petites séries car les clients ne commandent que ce qui est vendu »<sup>47</sup>.

Peter Karell, vice-président de la division carton de M-Real, explique que « le marché évolue vers des délais plus courts » d'où la volonté de tendre davantage les chaînes logistiques du secteur des cosmétiques. Il ajoute que « par les temps qui courent les boules de cristal sont peu transparentes et faire des prévisions est très difficile. Il est clair cependant que la demande est plus faible. Actuellement, le gros changement du marché est que toutes les demandes transmises à la chaîne d'approvisionnement deviennent très urgentes. Les transformateurs ne savent pas quand ils recevront leur prochaine commande et lorsqu'elle arrive, comme tout est urgent, il faut être capable de livrer la matière première dans les délais très courts »<sup>48</sup>.

Joël Palix affirme ainsi que « la période n'est effectivement pas facile pour faire des prévisions du fait surtout des mouvements erratiques de consommation et des politiques de déstockage et de gestion de la trésorerie des acteurs du métier, notamment les distributeurs. »<sup>49</sup>

« Nous sommes passés d'un temps où le futur est relativement déterminé à un temps où le futur n'est plus déterminé »<sup>50</sup> explique S. Biteau.

Au sein de cet environnement incertain, la fonction de prévision des ventes devient de plus en plus complexe dans l'entreprise qui tâche d'élaborer, stratégiquement, des

---

<sup>47</sup> Rognon J.C., (2009), Op. Cit, p.49

<sup>48</sup> « le marché évolue vers des délais plus courts et la qualité environnementale » Peter Karell (M-Real), *premiumbeautynews*, 13/05/09, <http://www.premiumbeautynews.com/Le-marche-evolue-vers-des-delais,887>

<sup>49</sup> Bourgeois J.Y. (2008), Op. Cit.

<sup>50</sup> Biteau R, Biteau S., *la maîtrise des flux industriels*, Paris, Editions d'Organisation, 2003, p.9



prévisions beaucoup plus précises pour satisfaire au mieux les besoins des consommateurs en améliorant la gestion des stocks et ainsi maintenir leur part de marché face à la crise et la concurrence du secteur.

## **B. L'exigence d'une amélioration de la qualité des prévisions de vente**

### **1. A travers l'optimisation des ressources de l'entreprise**

Même si l'incertitude autour de la demande ne cesse de complexifier les prévisions de ventes, l'exigence du niveau de fiabilité de ces dernières devient de plus en plus forte suite au contexte économique et à la concurrence du marché. En effet, comme il a déjà été expliqué dans le chapitre précédent, les prévisions permettent l'optimisation des ressources et en ce contexte économique difficile, leur fiabilité devient essentielle pour la santé financière des entreprises. Grâce à des prévisions affinées, la gestion des stocks et des approvisionnements est optimisée au sein des entreprises.

Ainsi, comme le précise J.L Rognon dans son article « parfums et cosmétiques, tensions en chaîne » publié en août 2009 dans supply chain magazine, les prévisions sont placées « sous haute surveillance »<sup>51</sup>.

Le cabinet d'étude Eurostaf<sup>52</sup> explique que ce n'est que par l'optimisation de la structure des coûts, parfois drastique, que la majorité des acteurs sortiront renforcés de la crise. Ainsi, cette optimisation de la structure de coût des entreprises est rendue possible à travers, notamment, l'augmentation de la qualité de leurs prévisions de vente.

Par ailleurs, une plus grande fiabilité des prévisions de vente permet aux entreprises de cosmétiques d'être plus réactives face aux marchés et à des consommateurs toujours plus exigeants. D'autant que face au contexte économique, la course aux délais<sup>53</sup> oblige

---

<sup>51</sup> Rognon J.C., (2009), Op. Cit., p. 54

<sup>52</sup> Eurostaf (2009), Op. Cit, p.163

<sup>53</sup> Egain A., (2004), Op. Cit, p.21

les entreprises à améliorer leur réactivité ainsi que leur agilité et la maîtrise des processus devient incontournable.

Ainsi, F. Oudon, responsable demande et approvisionnement au sein des laboratoires Vendôme précise que « le contexte économique nous force à être de plus en plus ambitieux dans notre réduction de stock. Ceci n'est possible qu'avec un taux de justesse de prévisions des ventes qui progresse. »

De même, A. Ménard, demand planner chez Unilever explique que « le contexte économique (croissance très faible, voire négative) implique une attention toute particulière sur les coûts (du produit, valeur de stock...) et leur réduction. De la même manière, il y a également un focus plus important sur le taux de service et, de fait, il est important d'être capable de servir au mieux les clients ». Il précise également que « Compte tenu du contexte, on cherche à diminuer la couverture de stock de nos produits, ce qui ne peut être rendu possible que grâce à l'amélioration de la qualité des prévisions de vente ».

Stéphanie Faillon, prévisionniste internationale chez Bourjois, précise quant à elle, que suite au contexte économique difficile, la pression des distributeurs s'est accrue et une forte volonté de sauvegarder les marges s'est fait sentir. L'affinement des prévisions de vente constitue une des manières de préserver les marges tant pour les distributeurs de produits cosmétiques que pour les producteurs.

## **2. L'abandon des stocks de sécurité et une meilleure gestion des stocks tout au long de la chaîne logistique**

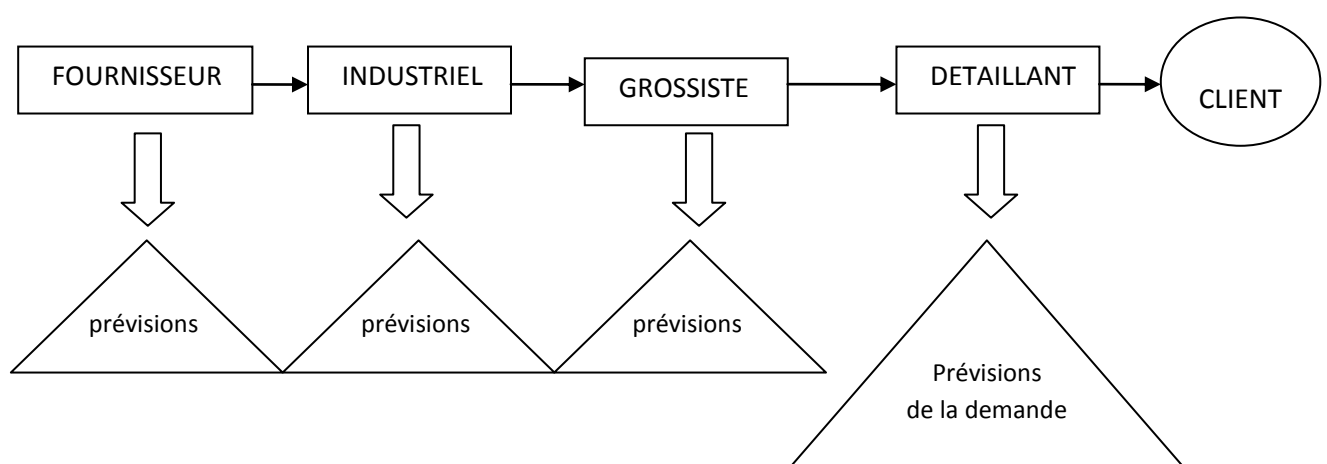
Parallèlement à l'affinement des prévisions de vente, la crise économique a conduit à réduire les stocks de sécurité des entreprises de cosmétique ce qui permet d'éviter une trop importante mobilisation d'argent. Cette diminution voire abandon des stocks de sécurité pour certaines entreprises n'est rendue possible que si la qualité des prévisions augmente afin de maintenir le même taux de service aux consommateurs.

Ainsi, S. Faillon précise que la crise économique a provoqué des ajustements des prévisions avec des hypothèses réalistes et pessimistes, de fortes baisses voire suppression des stocks de sécurité selon les références ainsi qu'une diminution des runs de

production ». X.Jiali, prévisionniste des ventes chez Beiersdorf, ajoute également, dans le même ordre d'idées, que « le stock est géré désormais sur un niveau très bas chez les clients et chez nous, donc le peu de surconsommation peut entraîner la rupture ».

Finalement, une étude du groupe Capgemini<sup>54</sup> précise, de manière synthétique que la rentabilité des entreprises se jouera demain notamment en « augmentant la capacité de l'entreprise à produire au plus près de la demande client, tant sur l'adéquation de l'offre produit-service au juste besoin client, que sur la tension des flux permettant de répondre dans les délais les plus courts possible et avec le minimum de stock » ce qui est rendu possible grâce à l'affinement des prévisions de vente au sein des entreprises de cosmétiques.

Ainsi, l'amélioration de la qualité des prévisions de vente permet une meilleure gestion des stocks pour le distributeur ainsi que pour le fournisseur mais également pour tous les autres acteurs de la chaîne logistique. En effet, une chaîne logistique est composée de plusieurs maillons (fournisseur, assemblage, dépôt, distribution, client). A chaque maillon de la chaîne un système de prévision est mis en place avec son propre niveau d'incertitude. Cette erreur est prise en compte et corrigée par la mise en place de stocks de sécurité à chaque maillon. On observe ainsi une augmentation du niveau de stock tout au long de la chaîne dénommée effet coup de fouet ou Bullwhip effect<sup>55</sup>.



<sup>54</sup> [http://www.fr.capgemini.com/m/fr/doc/article\\_logistique\\_magazine.pdf](http://www.fr.capgemini.com/m/fr/doc/article_logistique_magazine.pdf)

<sup>55</sup> Mason-jones R., towill D., « Vaincre l'incertitude : réduire l'effet coup de fouet sur les supply chains », *Revue logistique et management*, vol 7-14, 1999, ISLI

La réalité actuelle du contexte économique et concurrentiel impose aux distributeurs et fournisseurs d'être très attentifs aux variations de la demande et d'affiner leurs prévisions. Cela leur permettra de réduire de façon globale l'effet coup de fouet et améliorer la gestion des stocks par anticipation tout au long de la chaîne logistique des entreprises de cosmétique.

## **C. En pratique : une optimisation du process des prévisions de vente**

En pratique, une amélioration de la qualité des prévisions de vente pour lutter contre le difficile contexte économique actuel implique une optimisation du processus d'élaboration de ces prévisions au sein des entreprises. Cette dernière se traduit de différentes façons au sein des entreprises de cosmétiques.

Reprenons chacune des étapes nécessaires à la mise en place d'un processus de prévision détaillées lors du chapitre précédent.

### **1. Identification des besoins de prévision : sélection des données et horizon de prévision requis**

Concernant les données, nous pouvons citer à titre d'exemple l'entreprise L'Oréal, au sein de laquelle une attention toute particulière est portée sur les écoulements par rapport aux facturations. En effet, une différenciation claire s'est établie entre le « sell in » et le « sell out » qui constituent respectivement, les ventes réalisées par un producteur auprès de la distribution ainsi que les ventes réalisées par un producteur auprès des clients finaux selon le Mercator<sup>56</sup>.

Les prévisions de vente sont ainsi ajustées quotidiennement en fonction des écoulements en magasin plutôt que par rapport aux facturations qui sont moins représentatives de la demande réelle car donnent lieu à des reprises éventuelles de stocks invendus.

---

<sup>56</sup> Lendrevie J. et al (2008), Op. Cit., p. 403

Un suivi des quantités facturées et écoulées est également établi au sein de l'entreprise L'Oréal et le département marketing élabore un suivi des écoulements prévisionnels notamment pour le dimensionnement des nouveautés.

Parallèlement, la maille d'élaboration des provisions est affinée vers une maille hebdomadaire plutôt que mensuelle afin de gagner en réactivité.

## **2. Choix de la méthodologie**

Par ailleurs, les prévisions de ventes se basent sur l'historique de vente ainsi que l'expérience du prévisionniste. Suite au déstockage massif des distributeurs, l'historique n'est plus représentatif de la réalité qui est aujourd'hui basé sur un système de mois moyen avec des quantités commandées plus saines, proches des quantités écoulées dans les magasins par les consommateurs finaux. Ainsi, ce changement dans le calcul des prévisions de vente est plus proche de la réalité et permet de coller au plus près de la demande des consommateurs finaux.

## **3. Solution informatique et gestion du système d'information**

L'affinement des prévisions de vente passe également par le choix d'une solution informatique adaptée à l'élaboration des prévisions au sein des entreprises. Ainsi, la revue Usine Nouvelle dans un article intitulé « améliorer la fiabilité de ses prévisions de ventes » explique qu'à l'heure de la production au plus près du client, les outils de prévision des ventes sont devenus incontournables mais leur efficacité dépend moins de la précision des calculs statistiques que de leur appropriation par les différents services de l'entreprise<sup>57</sup>.

À titre d'exemple, nous pouvons citer la division grand public France de l'Oréal qui a décidé de changer son logiciel de prévision des ventes en adoptant le logiciel Ipod pour les prévisions commerciales et le logiciel Futur Master pour les prévisions globales. Ce

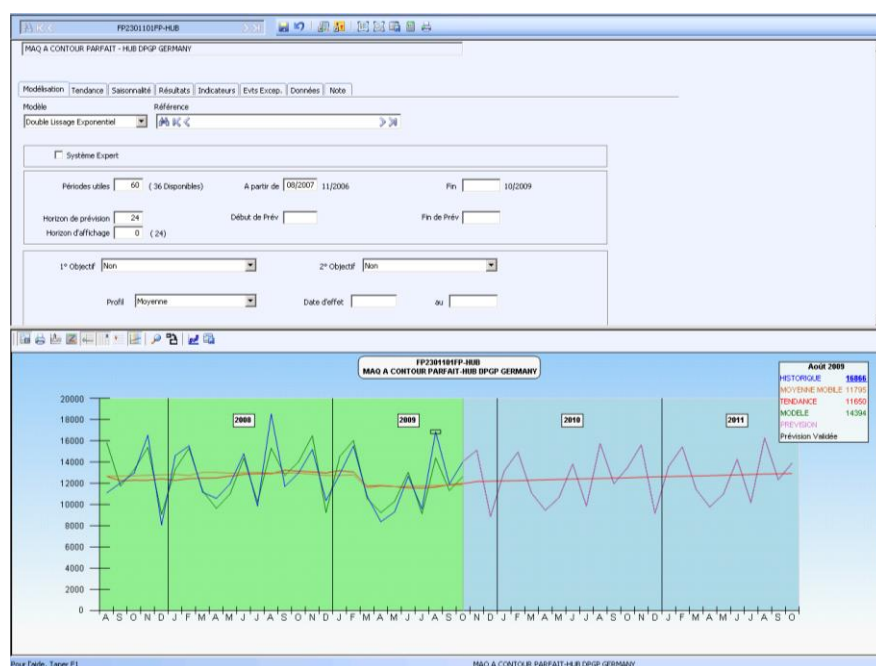
---

<sup>57</sup> Mairet, « améliorer la fiabilité de ses prévisions de ventes », *Revue l'Usine Nouvelle*, n°2821, Avril 2002, p. 70-72,

changement de logiciel effectif à la fin de l'année 2010 et qui se mettra en place dans les différentes affaires du groupe a pour objectif d'optimiser l'élaboration des prévisions de vente grâce à l'utilisation d'un logiciel plus adapté, véritable aide à la décision pour diminuer l'incertitude des ventes futures.

Le logiciel Futur Master permettra à l'Oréal d'affiner ses prévisions de vente en élaborant des prévisions mensuelles réajustées hebdomadairement et se basant sur les tendances passées pour définir les ventes futures. Les prévisions seront élaborées à la famille et tout changement de tendance sera analysé par le logiciel. En outre, contrairement au logiciel utilisé à l'heure actuelle, Futur Master permettra de fournir un historique pouvant revenir sur les dix dernières années.

### **Interface du logiciel Futur Master**



Par ailleurs, les prévisions commerciales vont également être élaborées à l'aide d'un nouvel outil au sein des filières européennes de L'Oréal. Le logiciel IPod fiabilisera les prévisions commerciales car ces dernières pourront désormais être calculées en terme de chiffre d'affaires net en prenant en compte les conditions générales de vente spécifiques à chaque enseigne.

De plus, ce nouveau logiciel aura un plus court temps de réaction, il fera des propositions de prévision pour le standard calculées selon le poids de chaque enseigne et les prévisions



prévisionniste au sein des Laboratoires Vendôme, atteste d'un développement des mesures de fiabilité des prévisions de vente suite à la crise avec le calcul du MAPE et BIAS par clients pour la promotion.

Chez Bourjois, il a été mis en place des outils pour cibler les fortes surprévisions et être plus réactif pour baisser les prévisions. Par ailleurs, de nouveaux reporting ont été mis en place pour avoir les informations de performance produits et par rapport à la stratégie des distributeurs.

Enfin, au sein de Beiersdorf, Xu Jali explique que suite au contexte économique difficile, les estimations de sales et marketing sont plus challengées afin de coller au plus près à la demande réelle du marché.

## **5. Une réorganisation interne**

L'élaboration de la prévision en interne peut également être optimisée afin d'améliorer la qualité des prévisions. L'élaboration des prévisions peut notamment faire l'objet d'un réel « consensus » entre les services concernés afin d'aboutir à un accord en interne le plus objectif possible. En effet, l'amélioration de la communication en interne permettra de confronter les avis des différents services et ainsi d'aboutir à un compromis le plus objectif possible.

Les firmes de cosmétiques interrogées lors de mon questionnaire ont affirmé que suite à la crise financière, les prévisions ont fait l'objet d'une augmentation de réunions et d'une communication plus large.

De même, selon Ju Xiali, prévisionniste des ventes chez Beiersdorf, le contexte économique difficile de ces dernières années a eu pour conséquence une intensification des échanges entre les différents services lors de l'élaboration des prévisions.

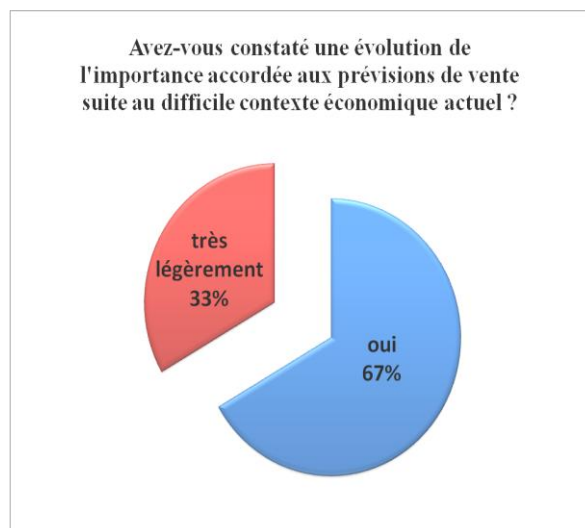
Dans le même ordre d'idées, Frédéric Oudon, prévisionniste pour les Laboratoires Vendôme, atteste de la mise en place et du développement d'un processus collaboratif d'élaboration et de validation des prévisions de vente impliquant les ventes, le marketing, la finance et la Supply Chain suite à la crise économique afin d'améliorer la qualité de ces prévisions.



## D. Des prévisions de vente placées au niveau stratégique pour l'entreprise

En conséquence de l'optimisation nécessaire des prévisions de vente au sein des entreprises de cosmétique poussée par l'intensité de la concurrence, l'incertitude accrue autour de la demande et le contexte économique difficile, cette fonction s'est placée à un niveau stratégique pour les entreprises et leur comité de direction.

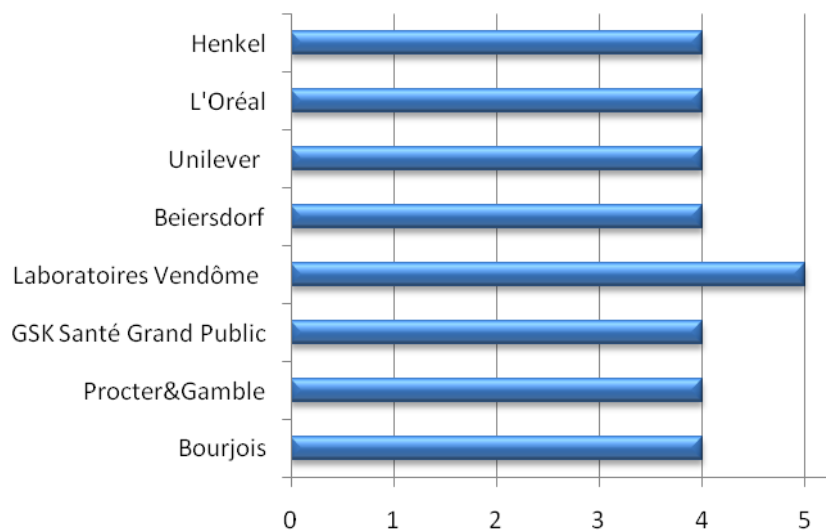
Ainsi, à la question « avez-vous constaté une évolution de l'importance accordée aux prévisions de vente suite au contexte économique actuel ? », les prévisionnistes de produits cosmétiques interrogés ont répondu positivement dans 67% des cas<sup>58</sup>.



Par ailleurs, lorsqu'il leur a été demandé de noter de 1 à 5 la place occupée par les prévisions de vente en précisant que 1 signifiait qu'elles étaient peu importantes et 5 signifiait qu'elles étaient stratégiques, la moyenne obtenue a été de 4,2. Au regard de ces réponses, nous pouvons conclure que la fonction de prévision des ventes a une importance qui s'est accrue et que les prévisions tendent à devenir stratégiques pour les firmes de cosmétiques.

---

<sup>58</sup> Cf réponses questionnaire en annexe



Source : réponses questionnaire en annexe

Ainsi, Shim expliquait dans son ouvrage « Strategic business forecasting » publié en l'an 2000<sup>59</sup>, que les prévisions de vente sont essentielles. Il précisait également que la nature dynamique et incertaine du monde des affaires d'aujourd'hui impose que les prévisions de vente soient un tremplin pour pratiquement toutes les décisions majeures prises par le management.

Wheelwright (1983) ajoutait quant à lui, que « la prévision est simplement un moyen d'amélioration de la prise de décision »<sup>60</sup> ce qui ne fait qu'accentuer l'importance stratégique qu'occupent désormais les prévisions de vente car elles conditionnent la santé des entreprises. La qualité de ces prévisions est donc suivie de près par la direction des firmes cosmétiques et comme nous le précise Jessica Nakam, prévisionniste des ventes chez Garnier, ces dernières font l'objet d'une communication plus large notamment jusqu'au comité de direction depuis quelques années et confirme qu'une attention toute particulière est portée sur l'analyse des prévisions. Ces analyses sont utiles pour la prise de décision au sein des entreprises dans l'objectif d'assurer un meilleur équilibre entre les ressources de l'entreprise et les besoins du marché.

Leur optimisation est essentielle pour lutter contre la forte incertitude qui pèse sur la demande. Afin de gérer au mieux les « tensions en chaîne » qu'occasionne le contexte

<sup>59</sup> Shim J.K., *Strategic business forecasting*, Boca Raton, St Lucie Press, 2000, p. 265

<sup>60</sup> Wheelwright S.C., Makridakis S., *méthodes de prévision pour la gestion*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1983, p. 18

économique et concurrentiel au sein du secteur de la beauté, la gestion de la Supply Chain gagne en importance à travers notamment l'optimisation stratégique des prévisions de vente. En effet, Jean-Marie Paumelle<sup>61</sup>, consultant chez Métis Consulting, précise à juste titre que « dans ce secteur, les coûts Supply Chain par rapport à la valeur des produits sont relativement faibles par rapport à ce qui relève du marketing, de la publicité ou du promotionnel. Nonobstant ce constat, les acteurs y accordent une importance particulière car la Supply Chain, ce n'est pas seulement les coûts, c'est aussi de la disponibilité produits et du service au point de vente ». Thierry Ortman, PDG de CEPL, spécialiste du picking de détail pour un grand nombre de clients dans le secteur parfums et cosmétiques, affirme qu'en « période de crise, il y a une prime évidente à celui qui a le bon produit sur le bon segment »<sup>62</sup> d'où l'importance stratégique qu'a prise désormais l'optimisation des prévisions de vente car elle permet d'améliorer de façon conséquente le taux de service des producteurs et distributeurs de produits d'hygiène beauté.

En 1985, Renaud de Maricourt<sup>63</sup>, précisait déjà que la prévision des ventes était comme un instrument de base du management au niveau de la direction générale, pour les choix stratégiques qui conditionnent l'avenir de l'entreprise.

L'optimisation de cette fonction transversale au sein des entreprises de cosmétiques est devenue stratégique pour la direction générale afin de maintenir ses parts de marché et faire face à la crise actuelle. Les approvisionnements en seront optimisés, aussi bien que le taux de service et la gestion des stocks ainsi que l'ensemble des ressources de l'entreprise.

Par conséquent, il devient incontournable au sein de la stratégie des entreprises d'hygiène beauté d'améliorer le processus d'élaboration des prévisions de vente et de coller au mieux à la demande finale.

L'amélioration des prévisions de vente permettra à ces entreprises d'affiner leur gestion en mobilisant efficacement leurs efforts et leurs ressources. D'après Renaud de Maricourt, « le progrès dépend d'une connaissance des méthodes et de leurs possibilités [...], et, peut-être encore, d'une meilleure intégration de la prévision des ventes dans les entreprises de cosmétiques ».

---

<sup>61</sup> Rognon J.C. (2009), Op. Cit., p.50

<sup>62</sup> Rognon J.C. (2009), Op. Cit., p.56

<sup>63</sup> de Maricourt R.(1985), p.15

La dernière partie de cette étude vise à expliciter toutes les solutions envisageables afin d'optimiser stratégiquement le processus de prévision des ventes au sein des entreprises de cosmétiques ce qui s'avère désormais incontournable et impose une focalisation particulière.

## **V. LES SOLUTIONS ENVISAGEES POUR OPTIMISER STRATEGIQUEMENT LE PROCESSUS DE PREVISION DE VENTES DE COSMETIQUES**

L'optimisation stratégique des prévisions de vente s'effectuera, en pratique, par l'adoption de processus collaboratifs aussi bien internes qu'externes (A) ainsi que par une optimisation du process à l'aide d'un système d'information (B) adapté et des indicateurs de performance capables de challenger la qualité des prévisions (C).

### **A. La nécessité d'adopter des processus collaboratifs tant internes qu'externes pour fiabiliser les prévisions**

#### **1. La collaboration interne, clé de voûte de l'élaboration optimale des prévisions de ventes au sein de l'entreprise**

Comme expliqué précédemment, plusieurs services au sein de l'entreprise utilisent les prévisions de vente dans le cadre de leur activité. Ces prévisions peuvent s'élaborer de façon indépendante, d'une façon négociée, d'une façon centralisée ou encore prendre la forme d'un consensus<sup>64</sup>.

A l'instar de toutes les firmes cosmétiques interrogées dans le cadre de cette étude, nous préconisons l'adoption d'un processus collaboratif pour l'élaboration des prévisions de vente générateur de synergie afin d'optimiser la qualité de ces prévisions. Chaque acteur apportera son propre point de vue sur le montant des prévisions en fonction des informations dont il dispose selon sa fonction au sein de l'entreprise (marketing, commercial, finance ou logistique).

---

<sup>64</sup> Mentzer J. et al, « benchmarking sales forecasting management », *Business Horizons*, May-June 1999, p.48

Ce processus collaboratif d'élaboration des prévisions de vente s'effectuera, en pratique, par la mise en place du Sales and Operations planning (S&OP) ou encore le plan industriel et commercial qui constituera un consensus entre les objectifs commerciaux, marketing, financiers et supply chain via des rencontres régulières.

Tom Wallace<sup>65</sup> définit le S&OP comme un ensemble de processus de prises de décision visant à équilibrer la demande et la capacité, à aligner le volume et le mix produit, ainsi qu'à intégrer les plans financiers et opérationnels. Plusieurs réunions s'enchaînent au cours du mois, la première afin de caler la demande (prévisions commerciales), la seconde pour la confronter aux capacités et enfin la troisième pour arbitrer avec la direction générale.

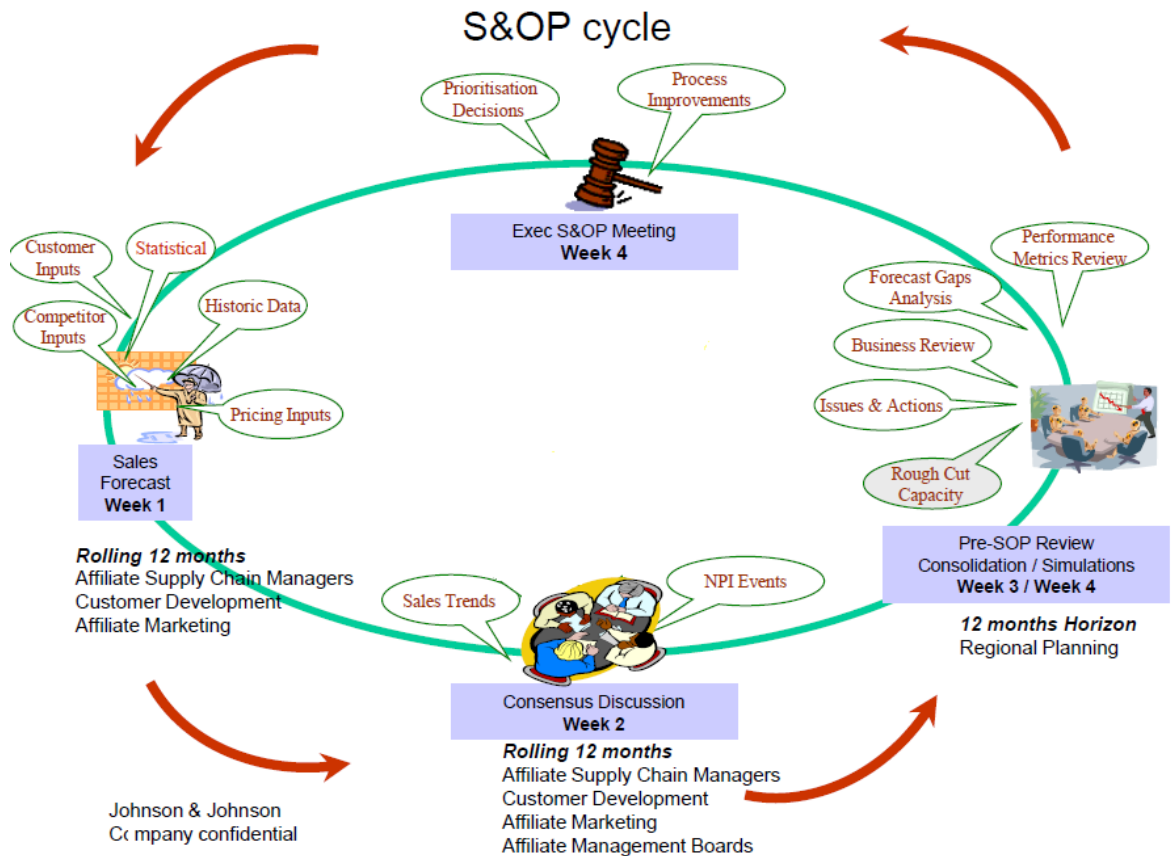
Ce processus collaboratif d'élaboration des prévisions de vente a pour intérêt majeur de permettre une élaboration de ces prévisions à l'aide des informations fournies par tous les services ce qui permet d'améliorer leur qualité et d'aboutir à un consensus.

Ci-dessous, le descriptif des différentes étapes du processus de Sales & Operation planning mis en place chez Johnson & Johnson.

Lors de la première semaine, les prévisions de ventes sont élaborées séparément par les différents départements de l'entreprise à l'aide d'outils statistiques, des données historiques, des informations propres à leur fonction etc. Lors de la seconde semaine du mois, ces prévisions de vente font l'objet de discussion afin de confronter les quantités, se partager les informations et aboutir à un consensus. Par la suite, lors de la troisième semaine, la pre-S&OP réunion est organisée pour confirmer ces quantités prévisionnelles, cerner les points de désaccord et les ajuster par rapport aux données d'écoulement des trois premières semaines. Enfin, la S&OP réunion avec les membres de la direction tranche le débat sur les quantités finales à adopter.

---

<sup>65</sup> Wallace T., *Sales and operations planning*, Wallace Editions, 2004



Source : Source interne, Jonhson&Johnson, 2010

La mise en place du processus S&OP en 2006 au sein du groupe Johnson & Johnson a permis d'améliorer de façon conséquente la qualité des prévisions en passant d'une MAPE de 34% à une MAPE de 26% en 2010.

Chez Procter&Gamble, Deborah Guillotin, prévisionniste des ventes Gillette-capillaire et hygiène féminine, nous explique que le processus de revue mensuelle des prévisions de vente implique tous les acteurs car elle se réunit avec les marketeurs et les commerciaux afin qu'ils lui fournissent leurs hypothèses de volume promotionnel, qu'ils lui indiquent l'impact des plans marketing, le potentiel des nouveaux produits... Les financiers traduisent ensuite les prévisions de ventes en volume en chiffres d'affaire/profit en €.

Les prévisions faites au niveau de chacune des catégories sont ensuite agrégées pour être

présentées au Directeur Général France et à l'équipe de direction avant d'être ensuite transmises via SAP aux usines/siège européen. Le siège européen, de son côté, compile les prévisions des pays pour les envoyer au siège mondial.

Les prévisions de vente sont optimisées car chaque département apporte ses connaissances et ses contraintes et c'est dans ce partage d'information que se trouve la clé pour aboutir à un montant le plus près possible de la demande réelle.

Les commerciaux apportent leur éclairage et leur information terrain, sont en contact avec les directeurs d'enseigne (key account manager) de l'entreprise et donc possèdent des informations sur les opérations promotionnelles retenues par les clients et le volume que cela représente. Les marketeurs, quant à eux, partagent leur connaissance des produits, des publicités programmées et du marché avec notamment les données éventuelles des écoulements. Enfin, les financiers confrontent ces chiffres avec le chiffre d'affaires prévisionnel envisagé pour le mois. Quant aux logisticiens, ils utilisent ces besoins pour élaborer leur plan d'approvisionnement. La réunion finale avec tous les acteurs concernés et le comité de direction permet d'aboutir à un consensus et d'engager chaque département sur un plan réaliste à moyen terme.

L'objectif est donc de synchroniser la demand planning qui génère un plan global sans intégrer les contraintes de production (prévisions commerciales), le supply planning (plan de production) qui demande aux unités opérationnelles de produire selon le plan précédent et le niveau de stock ainsi que le manufacturing planning qui utilise la demande issue du supply planning afin d'ordonnancer ses productions.

Ainsi, ce process S&OP, s'il est correctement mis en place permet de créer des synergies entre les acteurs dans l'élaboration de leur prévision et d'optimiser le process d'élaboration des prévisions.



À la question « Pensez vous qu'il est nécessaire que les prévisions de vente soient décidées de manière collaborative afin d'optimiser leur fiabilité ? », les prévisionnistes de produits cosmétiques interrogés nous ont répondu positivement dans 80% des cas en alléguant le fait que cela permettait de prendre du recul et de connaître au niveau macroéconomique la stratégie de l'entreprise et d'intégrer ces informations dans le calcul des prévisions. Par ailleurs, Antoine Ménard, prévisionniste chez Unilever argumente le fait que chaque département peut impacter les prévisions d'une tendance différente car les ventes et le marketing ont tendance à sur-prévoir car ils préfèrent avoir du stock supplémentaire plutôt que de tomber en rupture et tendent à confondre prévisions et objectifs commerciaux.

Néanmoins, la mise en place de ce processus S&OP incite à une très bonne communication entre les différents départements ce qui n'est pas chose facile. En outre, il est important que l'arbitrage par le comité de direction ne soit pas trop politique (objectifs fixés par les actionnaires à l'encontre des prévisions) et qu'il reste objectif vis-à-vis des tendances du marché et des informations collectées. Le plus important porte sur la collaboration au niveau de la collecte d'information et de bien distinguer les prévisions des objectifs commerciaux, financiers ou marketing et de prendre en compte toutes les contraintes logistiques afin d'optimiser la fiabilité de ces prévisions, grâce à un consensus entre chaque département qui permettra d'améliorer le taux de service et le niveau de stock.

## **2. Collaboration externe afin de se rapprocher au plus près de la demande réelle du consommateur grâce à l'obtention d'informations stratégiques**

Par ailleurs, une autre clé d'optimisation stratégique des prévisions de vente au sein du secteur des cosmétiques consiste à favoriser la collaboration externe avec les acteurs commerciaux de l'entreprise afin de se rapprocher au plus près de la demande réelle du consommateur et le satisfaire pleinement.

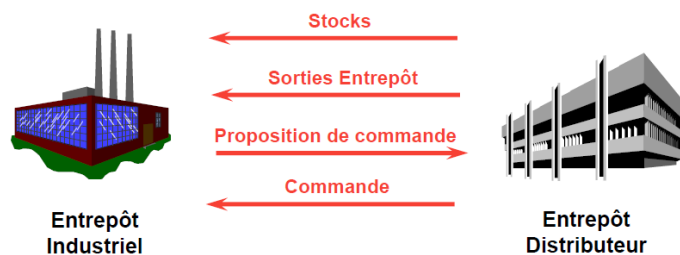
Plusieurs types de collaboration entre les industriels et les distributeurs ont été mis en place dans le cadre de l'Efficient Consumer Response (ECR) qui constitue une stratégie ayant pour objectif de rendre les relations producteurs/distributeurs plus efficaces et plus profitables grâce à une gestion intégrée et collaborative de la supply chain dans le but d'accroître la satisfaction du consommateur.

Dans un premier temps, la gestion partagée des approvisionnements (GPA) a été mise en place. Elle consiste pour une entreprise à confier, généralement à un industriel de la grande consommation, l'approvisionnement des entrepôts ou des magasins de ses clients.

Lorsque ce mode de gestion des approvisionnements est mis en place, le distributeur va transmettre au fournisseur les données de stocks (sorties caisses, sorties de stock, sorties d'entrepôt, niveaux de stocks...). Le fournisseur proposera quant à lui un réapprovisionnement selon des règles préalablement négociées. Une fois que le distributeur validera la proposition, le fournisseur procédera au réapprovisionnement convenu.

En France, la mise en place de la GPA a débuté en 1989 entre les entreprises Unisabi et Promodès.

1989 : Lancement des bases d'une GPA en France entre Unisabi et Promodès



Contrat : Taux de service : 99 % - Couverture de stock : 2 semaines - Camion complet

© CNAM 2008 - Chaire de Logistique, Transport, Tourisme

18

Cette collaboration entre industriel et distributeur utilisée par exemple pour Carrefour et Cora au sein de l'entreprise L'Oréal permet d'affiner les prévisions de vente car l'industriel connaît les sorties de caisse en magasin ce qui permet d'ajuster les prévisions en fonction des écoulements et ce qui reste en stock chez le distributeur.

Ce partage des données concernant les stocks et les sorties de caisse permet d'obtenir une plus grande visibilité autour de la demande et ainsi d'optimiser stratégiquement la qualité des prévisions de vente et prévoir au plus près la demande réelle des consommateurs de produits cosmétiques. Cette diminution de l'incertitude qui pèse sur la demande réelle permet de réduire le *bullwhip effect* grâce à une réduction des stocks de sécurité en aval de la chaîne. Par exemple, le directeur logistique de l'entreprise de cosmétiques Sarbec affirme que la mise en place de la GPA en 2005 a permis d'améliorer le contact avec le distributeur et d'augmenter la visibilité des ventes au-delà des entrepôts des distributeurs à J+1<sup>66</sup>.

Néanmoins, la mise en place de la GPA reste cependant onéreuse et nécessite un partage d'information qui n'est pas accepté par tous les distributeurs. La visibilité est limitée à 2-4 semaines et elle ne s'applique pas à la gestion des promotions, des nouveaux produits et des produits saisonniers.

Pour aller plus loin dans cette collaboration, les entreprises peuvent également mettre en place le Collaborative Planning and Forecasting Replenishment (CPFR) fondé aux Etats-Unis en 1998. Il est défini par GS1-France comme « une approche globale de la chaîne d'approvisionnement, qui réunit les concepts de l'offre et de la demande développés dans une démarche de partenariat entre industriels et distributeurs, afin de mieux répondre à la demande des consommateurs. Dans le cadre de l'ECR, cette pratique permet donc de franchir une nouvelle étape dans les relations entre un industriel et un distributeur en positionnant leur collaboration dès l'élaboration des plans commerciaux et des prévisions ».

Ce processus collaboratif vise à mieux répondre à la demande des consommateurs, à améliorer la qualité des prévisions de vente, améliorer la performance des promotions, augmenter les ventes, améliorer le taux de service et réduire les coûts.

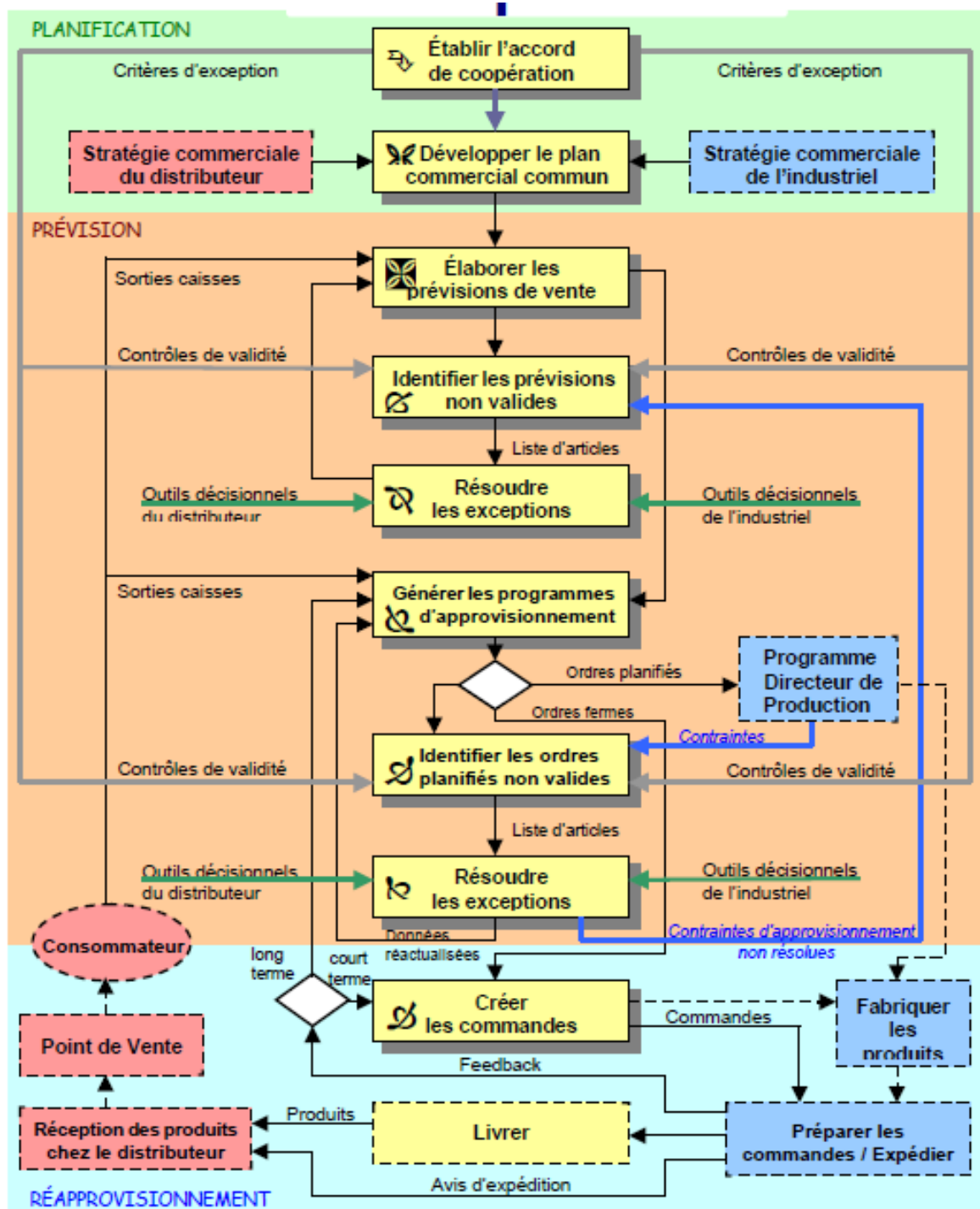
Ce mode de gestion des approvisionnements implique que le distributeur et le producteur mettent en commun leurs informations pour élaborer ensemble des prévisions

---

<sup>66</sup> <http://www.isysgroupe.fr/GroupeOrdirope/content/NT00001662.pdf>

fiables, tant au niveau du volume des achats que de l'introduction de nouveaux produits ou des promotions. Les décisions de réapprovisionnement ne se fondent plus sur des historiques de données et des ajustements aléatoires mais sur une collaboration étroite entre distributeurs et fournisseurs. Le CPFR est un processus en 9 étapes décrites ci-dessous :

- Établissement de l'accord de coopération
- Développement du plan commercial commun
- Élaboration des prévisions de vente
- Identification des prévisions non valides
- Résolution des exceptions
- Génération des programmes d'approvisionnement
- Identification des ordres planifiés non valides
- Résolution des exceptions
- Création des commandes et livraison



Source : VICS, 1999

Le CPFR nécessite donc une évolution des mentalités avec l'adoption de stratégies de type « gagnant-gagnant » impliquant coordination, échange d'informations et homogénéisation des systèmes d'échange de données informatiques.

La principale limite à la généralisation de cette méthode réside toutefois dans la nécessaire évolution des mentalités pour passer à une réelle « logique collaborative ».

« Concrètement, il s'agit d'un processus visant à résoudre le problème de la prévision des ventes »<sup>67</sup>, explique Thierry Jouenne, consultant en stratégie industrielle chez Gencod EAN France et co-auteur de l'ouvrage « CPFR. Concepts, carte routière et premiers pilotes internationaux pour une gestion globale de la supply chain »

La mise en place pratique d'un plan industriel et commercial conjoint entre industriel et commercial en alignant stratégiquement les business plan des deux parties s'est révélée être très prometteuse. En Europe, un des premiers cas de CPFR concerne le groupe Henkel et le distributeur espagnol Eroski. Jusqu'en 1999, les prévisions de ventes d'Eroski étaient erronées dans plus de la moitié des cas. Il constatait de nombreuses ruptures en magasins de l'ordre de 90% lors des promotions<sup>68</sup>. Il y avait un réel manque de visibilité sur les stocks disponibles dans l'entrepôt central d'Eroski pour Henkel ce qui avait pour conséquence que ses produits n'étaient pas toujours livrés à temps.

En décembre 1998, Henkel a acquis le module demand planning du logiciel manugistic afin de pouvoir développer un process de prévision et de production intégré.

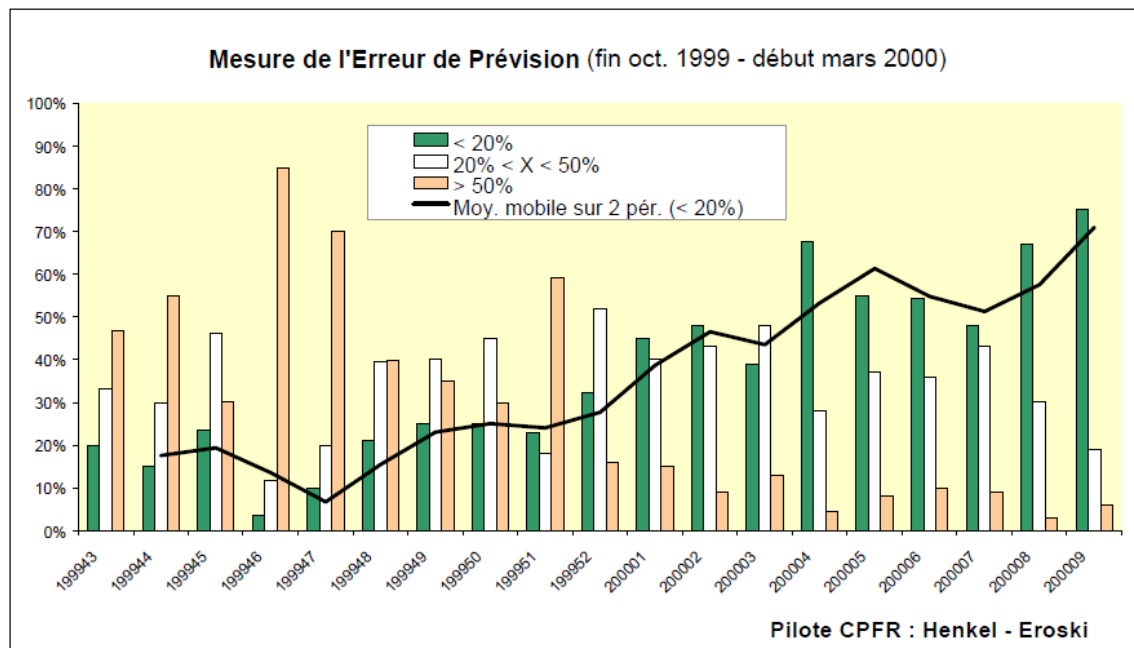
Suite à l'élaboration commune du PIC à travers la mise en place du CPFR, Henkel et Eroski ont constaté des améliorations conséquentes de leur gestion des approvisionnements.

Pour preuve, en décembre 1999, date de la mise en place du CPFR, la moitié des prévisions de vente présentaient une marge d'erreur moyenne de plus de 50%, cinq mois après, 75% des prévisions de ventes possédaient une marge d'erreur moyenne inférieure à 20% lors de la neuvième semaine. Cette forte fiabilisation des prévisions de vente est mise en avant dans le graphique ci-dessous.

---

<sup>67</sup> <http://www.lsa-conso.fr/pourquoi-ameliorer-les-previsions-de-vente,53627>

<sup>68</sup> Jouenne T., "Henkel-Eroski CPFR® Pilot Case Study", Jouwen Editions, 2000, [www.csupomona.edu/~hco/.../CPFR\(5\)\\_Henkel-Eroski.ppt](http://www.csupomona.edu/~hco/.../CPFR(5)_Henkel-Eroski.ppt);  
[http://www.vics.org/docs/apps/group\\_public/HenkelEroski.pdf](http://www.vics.org/docs/apps/group_public/HenkelEroski.pdf)



Ceci montre que la gestion conjointe des prévisions, enrichies de la connaissance réciproque des deux partenaires, permet effectivement de réduire l'incertitude sur les ventes et d'obtenir des bénéfices non négligeables à plusieurs niveaux comme le montrent les résultats suivants relevés en semaine 9 :

Taux de service plate-forme : 98%

Couverture de stock plate-forme : 5 jours

Ruptures de stock : 2%

Nombre de promotions : 15-20 références/mois

Fiabilité des prévisions : >85%

Taux de remplissage camion : 98%

Taux de palettes complètes : 99%

Taux de commandes urgentes : 4%

Par conséquent, le CPFR répond aux objectifs d'amélioration de la fiabilité des prévisions de vente, d'augmentation du taux de service, de réduction des niveaux de stocks et de dynamisation des ventes.

Cette expérience pilote atteste clairement de l'optimisation stratégique des prévisions de vente grâce à la mise en place du CPFR. Ce mode de gestion collaboratif des

approvisionnement et du PIC n'est pas encore beaucoup généralisé du fait de freins culturels. Thierry Jouenne, consultant en stratégie industrielle chez Gencod EAN France note que « les questions de culture devraient constituer des obstacles au CPFR pendant encore longtemps ». En effet, la relation de force régnant entre industriels et distributeurs notamment en France est un vrai obstacle à la généralisation du CPFR.

Par ailleurs, les questions de confidentialité sont un vrai obstacle au développement du CPFR. En outre, la montée en puissance des marques de distributeur (MDD) complique cette relation car les distributeurs deviennent de réels concurrents. Nous pouvons citer l'exemple des MDD cosmétiques de Casino.

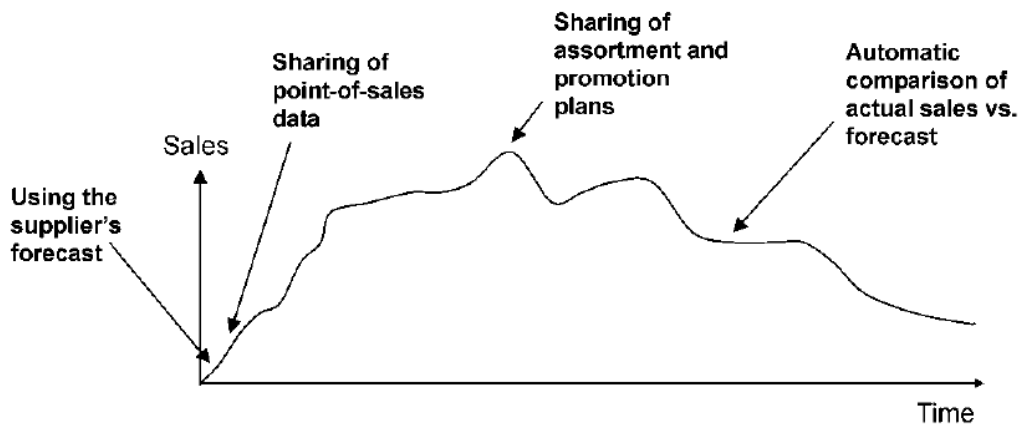


Source : <http://www.nosclientsdemain.com/articles/casino-hygiene-beaute-des-mdd-gourmandes-et-cosmetiques/>

Johanna Smaros dans son article « collaborative forecasting: a selection of practical approaches » explique que la mise en place lente du CPFR en Europe malgré les résultats prometteurs des entreprises pilotes est due à la complexité de mise en œuvre pratique de ce mode de collaboration qui nécessite un fort niveau de confiance entre distributeur et producteur et est très coûteux à mettre en place. Elle propose des alternatives à la mise en place intégrale du CPFR en limitant la collaboration au partage des informations les plus utiles pour améliorer la qualité des prévisions et des plans de production et d'approvisionnement. Elle considère que la pertinence des informations partagées dépend du cycle de vie du produit. En effet, avant le lancement, les prévisions de vente effectuées par le producteur afin d'optimiser ses capacités de production peuvent être utiles pour le distributeur. Lors du lancement d'un nouveau produit, l'information sur les écoulements fournie par le distributeur s'avère très profitable au distributeur afin qu'il ajuste ses prévisions. Après le lancement, une fois que le produit atteint un certain stade de maturité,



le partage d'information peut porter sur les événements particuliers et/ou ponctuels concernant le produit comme les promotions ou l'assortiment.



Source : Ireland R., Crum C., *Supply chain collaboration : how to implement CPFR and other best collaborative practices*, Etats Unis, J Ross Publishing, 2005

Le cycle de vie du produit est un des facteurs au même titre que le degré de confiance qui lie distributeurs/producteurs ou encore la valeur du produit qui vont déterminer le niveau de collaboration adéquat en fonction des informations utiles à partager pour améliorer de façon conséquente les prévisions de vente en suivant une stratégie « gagnant-gagnant ».

Notamment, les informations sur les sorties de caisse permettront au producteur de contrôler la qualité de ses prévisions et de les ajuster à la demande réelle. En échange, le distributeur peut demander au producteur de lui fournir des prévisions plus fiables ce qui évitera tout sur-stock et immobilisation d'argent inutile.

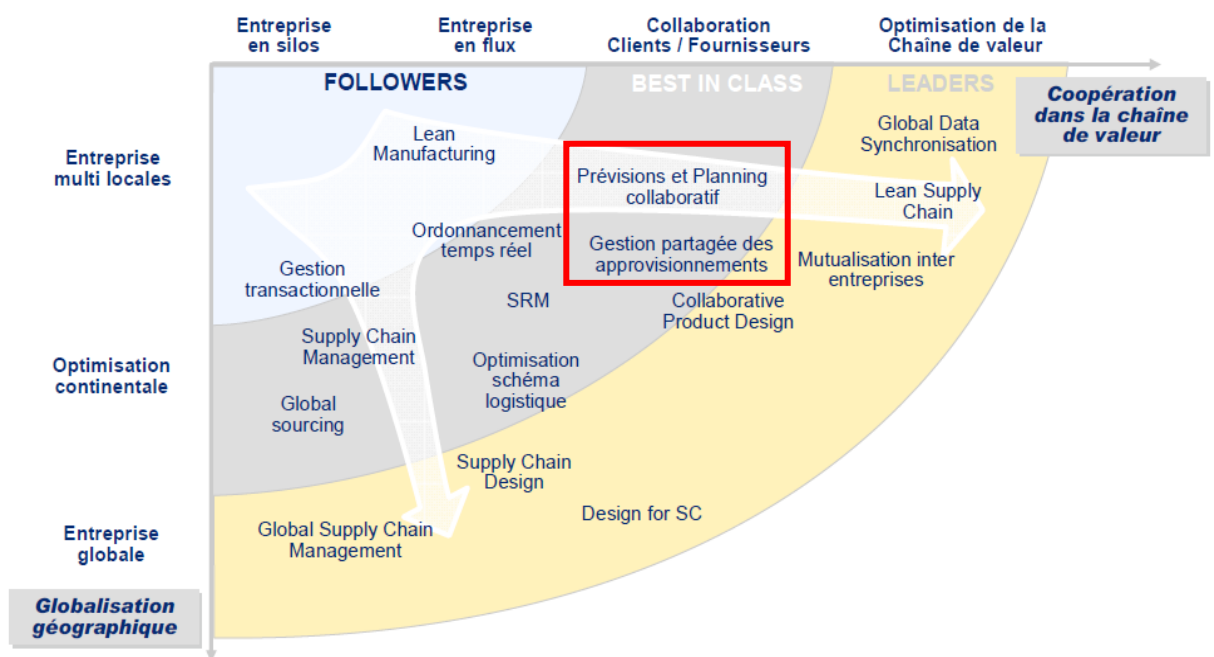
Il est important de noter que les importants rapports de force qui règnent entre les industriels et distributeurs français compliquent la mise en place d'un tel niveau de proximité et d'échange d'information mais les entreprises doivent tendre vers un maximum de collaboration.

Par ailleurs, les informations sur les écoulements peuvent être achetées par les entreprises même si tous les distributeurs ne souhaitent pas les communiquer pour des raisons concurrentielles notamment de par la commercialisation de leur propre MDD.

Par conséquent, au-delà des limites culturelles et concurrentielles évoquées auparavant, il est important pour optimiser stratégiquement les prévisions de vente au sein du secteur des cosmétiques, que les producteurs favorisent au maximum la collaboration et le partage d'information avec les distributeurs en adaptant leur niveau de collaboration à la situation.

Cette collaboration est une clé essentielle pour diminuer le bullwhip effect et améliorer la qualité des prévisions de vente grâce aux informations partagées au même titre que la collaboration interne.

Une étude réalisée par le cabinet de conseil Capgemini sur la transformation de la Supply Chain suite à la globalisation démontre que la coopération dans la chaîne de valeur à travers une collaboration clients/fournisseurs est essentielle pour devenir les leaders de demain comme nous l'illustre le schéma ci-dessous.



Source : [http://www.fr.capgemini.com/m/fr/doc/article\\_logistique\\_magazine.pdf](http://www.fr.capgemini.com/m/fr/doc/article_logistique_magazine.pdf)

Stéphanie Faillon, prévisionniste internationale chez Bourjois, rejoint notre point de vue en expliquant que « la collaboration en interne et externe pour obtenir les informations le plus fiables possible restera la clé pour faire de bonnes prévisions. »

### 3. Le flowcasting en lieu et place du forecasting ?

En poussant la logique du partage d'information encore plus loin, André Martin, inventeur du distribution resource planning (DRP) pour planifier les besoins de production, a récemment développé le concept de *flowcasting*. Contraction de Flux (Flow) et de Prévision (Forecasting), ce système consiste à piloter la demande des clients grâce aux calculs des prévisions directement en sortie de magasins grâce à la distinction de la demande indépendante constituée par la demande du client final et la demande dépendante qui peut se calculer à partir de la fixation du besoin indépendant.

Ainsi, la prévision est uniquement calculée au niveau du point de vente, en se basant sur la vente au client final, puis agrégée pour constituer la prévision de demande aux niveaux plus élevés de la chaîne logistique (au niveau du centre logistique de distribution, du fournisseur, du producteur...).

Par ailleurs, le flowcasting est fondé sur une prévision atomique, à la maille article-point de vente et un processus de distribution resource planning (DRP) partagé entre industriels et distributeurs.

Les auteurs de l'ouvrage *Flowcasting, the retail supply chain*<sup>69</sup> affirment avoir permis à plusieurs manufacturiers du Fortune 100 d'atteindre une précision des prévisions de l'ordre de 83% à 97% tout en obtenant une réduction des coûts logistiques équivalant à l'ordre de 1% à 6% des ventes totales.

En outre, André Martin affirme que le flowcasting permet une synchronisation des flux entre les magasins, des promotions mieux planifiées et exécutées, fournit un langage commun pour tous les fournisseurs au sein de la supply chain, lie la supply chain à la demande réelle des consommateurs et apporte une plus grande réactivité logistique.

Un projet de recherche a été mené entre le groupe Casino et les laboratoires Sarbec Cosmetics pour tester la pertinence du *flowcasting*<sup>70</sup>. Trois usines, un entrepôt centralisateur et cinq filiales étaient concernés par cette étude. Le point de départ était une prévision fiable à trois mois et les protagonistes souhaitaient tester une prévision stable à vingt-six semaines.

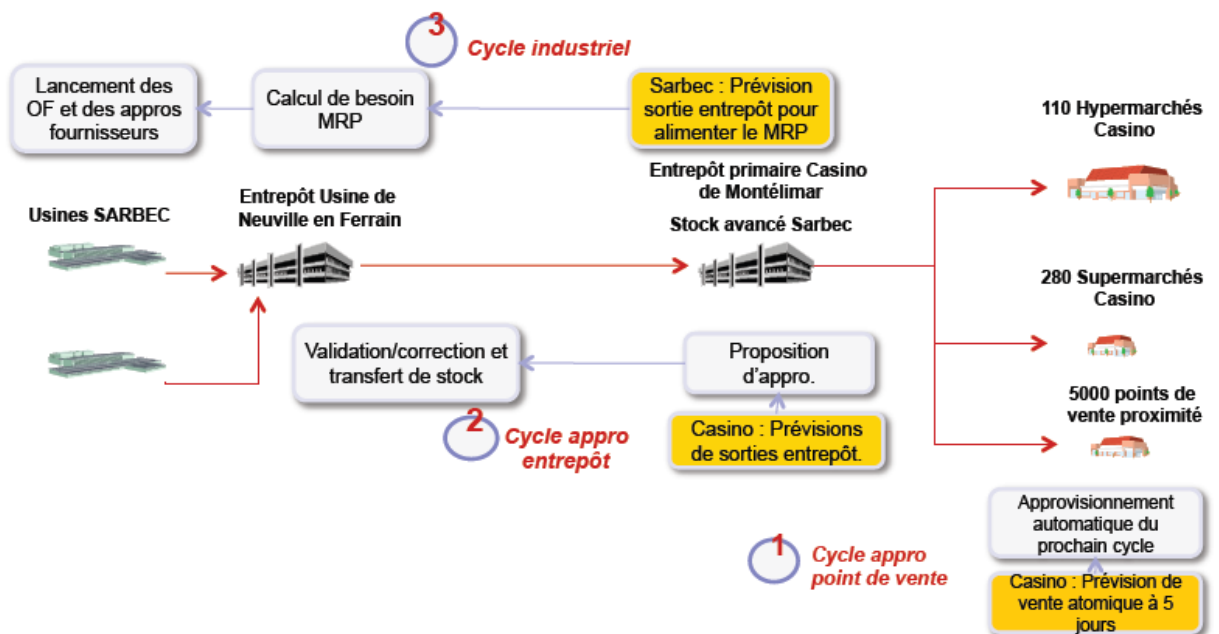
---

<sup>69</sup> A. Martin et al, *Flowcasting, the retail supply chain*, Winooski, Factory 2 Shelf Publishing, 2006

<sup>70</sup> <http://www.supplychainmagazine.fr/TOUTE-INFO/Archives/SCM035/Experience-35-Casino-Sarbec.pdf>

Avant la mise en place du *flowcasting*, la chaîne logistique était partiellement intégrée et trois types de prévisions étaient élaborées à trois cycles de réapprovisionnement indépendants :

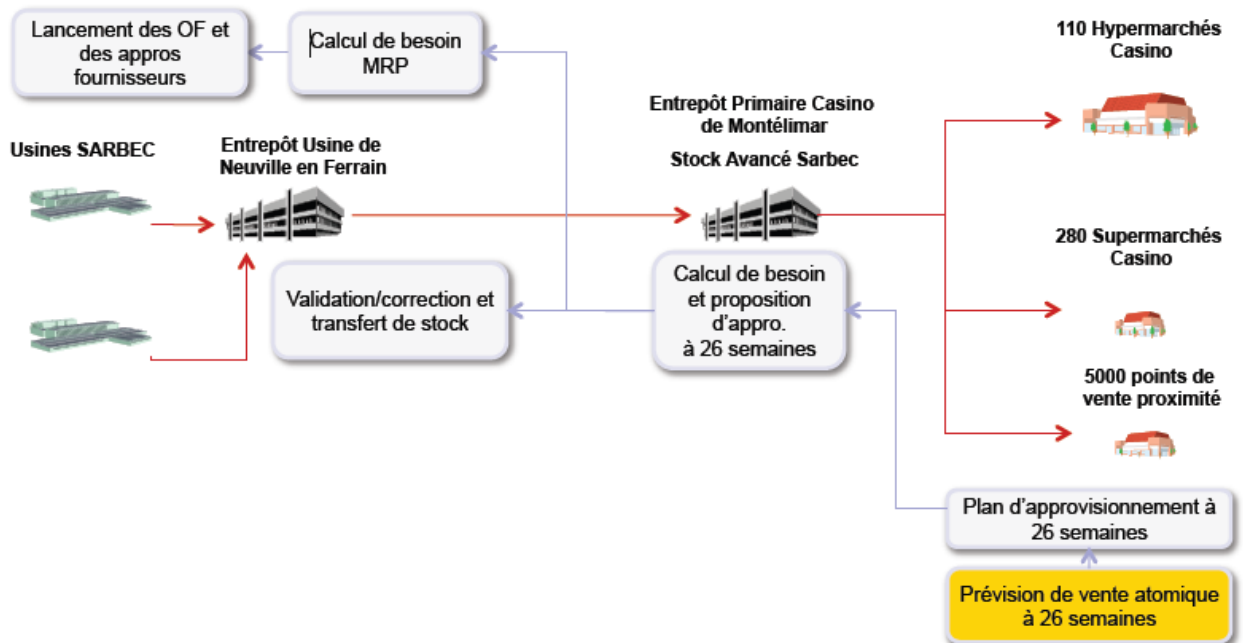
- Le cycle approvisionnement du point de vente : Casino élaborait des prévisions de ventes atomiques à 5 jours.
- Le cycle approvisionnement entrepôt : Casino élaborait des prévisions de sorties entrepôt pour approvisionner son entrepôt de Montélimar.
- Le cycle industriel : Sarbec élaborait des prévisions de sortie entrepôt pour alimenter le MRP (manufacturing resource planning)



Source : <http://www.supplychainexpo.fr/Evenements/Forum-07-2009/Forum/6-Forum-Casino-Saebec.pdf>

Ainsi, Sarbec n'avait pas accès aux données lui permettant d'optimiser son stock global et Casino ne pouvait pas anticiper les flux logistiques en réception au-delà de la prochaine livraison. En outre, ces deux partenaires commerciaux ne partageaient pas la même prévision.

Suite à la mise en place du flowcasting pour 29 références MDD produits par SARBEC pour le compte exclusif de Casino faisant entre 2 et 10 ventes par semaine ce qui représente 80% des flux Droguerie-Hygiène-Parfumerie chez Casino, le schéma logistique a été complètement bouleversé. Il n'y a plus qu'une prévision unique avec toujours trois cycles de décision (point de vente, entrepôt et industriel) reliés entre eux par une chaîne de calcul de besoin.

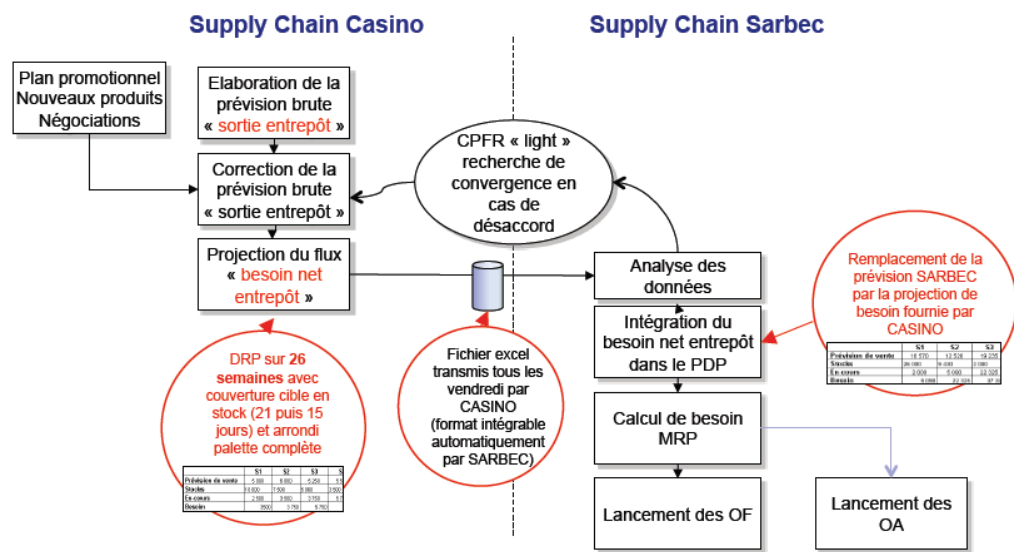


Source : <http://www.supplychainexpo.fr/Evenements/Forum-07-2009/Forum/6-Forum-Casino-Saebec.pdf>

Les résultats de cette étude démontrent que la fiabilité à la maille article-point de vente sur 26 semaines n'est pas assez stable pour 85% des volumes étudiés et que les erreurs de prévisions sont trop importantes (supérieur à 30%).

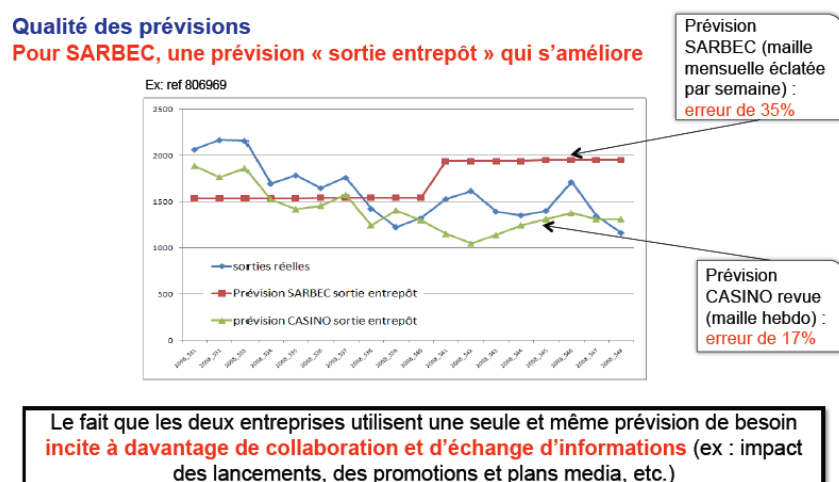
Un modèle de prévision statistique adéquat n'a pu être trouvé notamment du fait de la forte variabilité des ventes constatées en sorties de caisse (supérieures à 0,5 pour 80% des couples articles-magasins). Partant de ce constat, la solution alternative a consisté à partir d'un pilotage de la chaîne par les sorties entrepôt.

De janvier à juin 2008, un plan d'approvisionnement « entrepôt » à 26 semaines partagé entre l'industriel et le distributeur a alors été élaboré.



Source : <http://www.supplychainexpo.fr/Evenements/Forum-07-2009/Forum/6-Forum-Casino-Saebec.pdf>

Un fichier excel était transmis tous les vendredis par Casino à Sarbec qui l'intégrait automatiquement dans son système d'information. Quant à Sarbec, il analysait de son côté les prévisions et faisait part de ses éventuels désaccords. Une fois validées, les données étaient rentrées dans son plan directeur de production (PDP). Les résultats ont été très satisfaisants car pour Sarbec, la prévision « sortie entrepôt » s'est améliorée de façon conséquente (erreur de 35%) et de même pour Casino pour l'erreur de prévision qui passe à 17% comme l'illustre le graphique ci-dessous.



Source : <http://www.supplychainexpo.fr/Evenements/Forum-07-2009/Forum/6-Forum-Casino-Saebec.pdf>

Néanmoins, les règles d'arrondis et de regroupement (camions complets) limitent les apports de ce nouveau mode de fonctionnement comme nous l'explique Laurent de Bourmont « les arrondis palette créent une variabilité élevée et génèrent des à coups dans le calcul des besoins »<sup>71</sup>.

Ainsi les résultats de ce projet innovant au sein de la grande distribution française restent mitigés.

Au sein du secteur des cosmétiques, la variabilité des ventes des multiples références et la multiplication des promotions sont telles que la prévision au niveau atomique paraît non adéquate. De plus, il sera difficile, tout comme au sein de la collaboration entre Sarbec et Casino, de trouver un modèle statistique pour élaborer les prévisions de sorties de caisse.

Cependant, il est à retenir de ces nouveaux modes collaboratifs de gestion des approvisionnements que le partage d'information ne peut qu'aider à l'amélioration des prévisions en réduisant le bullwhip effect et en créant des synergies pour coller au plus près de la demande réelle. Même s'il apparaît aujourd'hui difficile en France d'envisager une forte démocratisation de ce type de collaboration suite au rapport de force qui règne entre producteurs et distributeurs français, à la course aux prix et au développement des MDD, les entreprises de cosmétiques ne peuvent qu'être gagnantes d'un accroissement de la collaboration.

De plus, l'élaboration d'un PIC en commun lors de la mise en place du CPFR est un stade de collaboration très intéressant notamment pour l'alignement des business plan des deux parties, très utile pour les multiples promotions et l'importance de l'assortiment au sein du secteur de l'hygiène beauté.

Le partage de l'information notamment concernant les sorties de caisse demeure la clé de voûte de cette collaboration producteur/distributeurs car elle permet d'ajuster au plus près les prévisions de vente. Il est à noter que ces données peuvent être achetées par le producteur directement (datasharing) ou via des panels distributeurs mais pour des raisons

---

<sup>71</sup> <http://www.supplychainmagazine.fr/TOUTE-INFO/Archives/SCM035/Experience-35-Casino-Sarbec.pdf>

de confidentialité, certains distributeurs refusent de les communiquer et le délai d'obtention des informations est de minimum deux semaines.

Par ailleurs, il est important que sur le terrain, les représentants s'assurent du niveau de stock réel et remontent l'information car les stocks peuvent être déphasés par les vols et les casses en linéaires notamment pour le maquillage sans blister dit nu comme nous le précise K.Hamanache, prévisionniste des ventes pour Gemey Maybelline.

## **B. Une optimisation du processus de prévision des ventes à l'aide d'un système d'information adapté**

### **1. Optimisation du process de prévision des ventes**

Les prévisions de ventes doivent faire l'objet d'un audit interne au sein des entreprises afin d'aboutir à une amélioration continue du process d'élaboration des prévisions pour améliorer leur qualité et ainsi optimiser les ressources de l'entreprise.

Ainsi, par exemple, à la suite d'un audit de sa supply chain en 2007, le groupe Mayoly Spindler commercialisant la marque dermo-cosmétique Topicrem, a identifié les axes de progrès et les potentiels d'amélioration à travers l'élaboration d'un plan de progrès à 3 ans. Trois objectifs majeurs ont été mis en avant dans le plan de progrès dont notamment la fiabilisation de l'input majeur de la chaîne : les prévisions.

Cette fiabilisation des prévisions impliquait la mise en place du S&OP système à travers une supply chain intégrée ce qui a été rendu possible grâce à l'implémentation d'un nouveau logiciel : n.SKEP. Voici les principales avancées apportées par cette fiabilisation des prévisions de vente.



AVANT	APRES
Pas d'interface entre Demande et Supply pour optimiser et informer sur la mise à disposition des produits.	Mise en place d'un Service Gestion de la Demande et planification, acteur incontournable de la mise à disposition des produits et des stocks.
Processus Prévision des ventes bi-annuel, sommaire, sans analyse, ni réunion,...	Processus mensuel, robuste et collaboratif.
Outil de collecte des prévisions des ventes (Excel) sans valeur ajoutée.	Solution n.SKEP Demand Planning support paramétrable et évolutif à forte valeur ajoutée de notre processus (analyse des prévisions, modélisations statistiques, collaboratif...)
Manque de confiance dans l'outil, le processus, la fiabilité des données,...	Application conviviale, sécurisée et robuste permettant de crédibiliser le processus.
Pas de vision consolidée des prévisions et de conversion possible.	Consolidation des données : - Géographie, produit, par département, ... - Temps (mois, trimestre, année, ...). - Convertible (€, lot, palettes, ...)

source interne, Mayoly Spindler, 2010

Cette nécessité d'améliorer le process des prévisions de vente est rendue possible grâce à l'adaptation du système d'information en interne afin de correspondre au nouveau besoin de l'entreprise en terme de prévisions de vente

## **2. Un système d'information adapté au process d'élaboration des prévisions**

Dans son ouvrage « strategic business forecasting », Shim (2000) explique l'incroyable sophistication des méthodes et des logiciels de prévisions de ventes qui devrait être utile pour fiabiliser les provisions»<sup>72</sup>.

Ainsi, afin de permettre, comme nous l'avons préconisé, un niveau de collaboration adapté en interne mais également en externe, les systèmes d'information et progiciels utilisés pour l'élaboration des prévisions doivent correspondre aux besoins des producteurs et des distributeurs lors de l'élaboration de leurs prévisions de ventes.

Ces échanges d'information qui sont aujourd'hui la clé d'une optimisation de la gestion des approvisionnements ne sont pas envisageables sans le support informatique qui rend possible cette communication.

<sup>72</sup> Shim J.K., *Strategic business forecasting*, Boca Raton, St Lucie Press, 2000, p. 265

Par conséquent, il est essentiel que les entreprises de cosmétiques élaborent leurs prévisions de vente à l'aide de logiciels adaptés en fonction de leurs besoins ad hoc. L'implémentation d'un nouveau logiciel passe tout d'abord par un audit interne des processus d'amélioration concernant les prévisions de vente afin d'accroître leur qualité ce qui débouchera vers l'implémentation d'un logiciel plus adapté, ayant des fonctionnalités en phase avec les nouveaux besoins de l'entreprise en terme de prévisions de ventes.

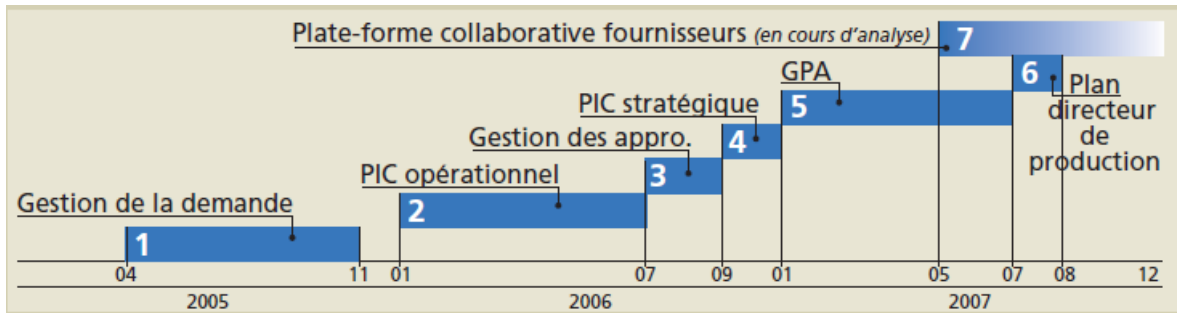
Comme expliqué précédemment dans cette étude, de nombreux logiciels de prévisions de vente existent sur le marché mais le plus important est de choisir ce logiciel selon les besoins de l'entreprise afin qu'il optimise le processus d'élaboration des prévisions de vente et constitue un réel outil d'aide à la décision pour l'élaboration des prévisions.

Toutefois, il est à noter que l'ensemble des logiciels existant sur le marché ne sont que des outils d'aide à la décision pour les prévisionnistes dont finalement, l'appréciation personnelle acquise par l'expérience et le partage d'information prendra le dessus pour les ajustements finaux.

A titre d'exemple, nous pouvons citer les laboratoires Expanscience qui commercialisent notamment la marque de cosmétiques Mustela et affiche un chiffre d'affaires de 185 millions d'euros en 2005. Ils ont choisi d'implémenter le logiciel TXTe-solutions pour supporter la mise en place du processus S&OP, arriver à mettre en place une Gestion partagée des approvisionnements et développer une plate-forme collaborative fournisseurs.

Le plan de déploiement du nouveau logiciel s'étendra sur deux ans, il est composé de sept étapes listées dans le schéma ci-dessous.

## Planning prévisionnel de déploiement sur 2 ans des solutions TXT



Source : <http://www.supplychainmagazine.fr/TOUTE-INFO/Archives/SCM006/Experience-Expanscience-6.pdf>

En 2007, les logiciels de TXT e-solutions serviront également à la gestion des stocks des filiales commerciales. Testée par la filiale espagnole, cette application a contribué à réduire de moitié les stocks en un an seulement. Autre projet, Expanscience envisage d'étendre la plate-forme à ses fournisseurs via le web. Cela devrait réduire les délais d'approvisionnement de trois mois actuellement à quelques jours seulement grâce aux prévisions.

Le retour sur investissement de ce logiciel est fixé à 40 mois.

« Nous avons retenu ces logiciels car nous voulions quelque chose d'homogène qui couvre les différentes étapes de la chaîne logistique, précise Laurent Bonningue, chargé d'études logistiques et SI chez Expanscience. Et surtout, nous voulions quelque chose de simple à mettre en œuvre, qui évolue facilement et qui conserve l'interface Excel à laquelle nos utilisateurs sont habitués. »

Le logiciel intègre des fonctionnalités décisionnelles, il est utile pour planifier la production en fonction des demandes et permet de faire collaborer l'ensemble des acteurs impliqués dans le processus de prévision.

De même, la société cosmétique suédoise Oriflame a choisi en 2007 les solutions TXT<sup>73</sup> pour fiabiliser ses prévisions et piloter ses promotions. TXT Demand Forecasting devrait permettre de réaliser des prévisions statistiques sur l'ensemble du catalogue à partir des historiques de ventes, puis de les mettre à disposition des personnes idoines dans les filiales.

<sup>73</sup> <http://www.strategilogistique.com/oriflame-se-refait-une-beaute-avec,906>

De plus, si le progiciel est adapté aux besoins, il permet de constituer une réelle aide à la décision pour les entreprises là où le tableur Excel montre très vite ses limites.

## **C. Des indicateurs de performance capables de challenger les prévisions de ventes**

Enfin, pour optimiser stratégiquement les prévisions de vente, il est essentiel de mesurer leur fiabilité et de challenger leur qualité.

A titre d'exemple, la fiabilisation des prévisions de vente au sein du groupe Mayoly Spindler s'est traduite par la mise en place d'une analyse mensuelle des prévisions et ruptures de tendance avec plusieurs indicateurs de fiabilité (acteur, article, famille...) alors qu'auparavant il n'y avait pas de challenge des prévisions ou de mesure de la qualité de celles-ci.

Cela a permis de les fiabiliser de manière significative avec une qualité de prévision sur le top 30 familles produit passée de 75% à 82% en 6 mois pour atteindre les 90% en 1 an.

De surcroît, des indicateurs de fiabilité des prévisions de vente comme le *forecast accuracy* ou le *forecast bias* peuvent être utilisés dans le calcul de la partie variable des salaires et primes de fin d'année afin d'améliorer leur qualité.

Des concours internes peuvent également être mis en place comme au sein de l'affaire L'Oréal Paris qui visent à challenger les directeurs d'enseigne sur leurs prévisions de standard notamment.

Challenger les écarts de prévisions auprès des prévisionnistes et récompenser les améliorations de leur qualité permet d'optimiser leur fiabilité.

## CONCLUSION

Le difficile contexte économique actuel et l'intensité de la concurrence ont eu un impact important sur la fonction de prévision des ventes au sein des entreprises de cosmétiques. Ces dernières ont ressenti le besoin de se rapprocher au plus près de la demande des consommateurs, plus incertaine et sensible aux prix, afin de maintenir leur part de marché et faire face à la crise.

Par conséquent, les ventes ont été plus difficiles à prévoir mais la fiabilité des prévisions s'est avérée essentielle pour optimiser les ressources, gérer les stocks de façon optimale et augmenter le taux de service en magasins. Cette amélioration de la qualité des prévisions de vente s'est traduite, en pratique, par une optimisation de leur processus d'élaboration et l'accès, pour cette fonction, à une place stratégique au sein des entreprises de cosmétiques.

L'optimisation stratégique des prévisions de vente de produits cosmétiques s'avère désormais incontournable et se mettra en place grâce, tout d'abord, à l'adoption de processus collaboratifs tant internes qu'externes avec, entre autre, le développement du process S&OP mobilisant les départements marketing, commercial, financier et logistique pour l'élaboration des prévisions, grâce ensuite au partage d'information avec les partenaires commerciaux extérieurs. Ces échanges d'informations stratégiques pouvant aller des stocks entrepôt (GPA), aux écoulements jusqu'à l'élaboration commune du PIC (CPFR) permettra de réduire l'effet coup de fouet (*bullwhip effect*) et ainsi d'améliorer la gestion des approvisionnements dans son ensemble.

En outre, il est essentiel que le processus d'élaboration des prévisions de ventes soit optimisé et amélioré au cours du temps à l'aide d'audits internes des entreprises. Le système d'information utilisé doit, quant à lui, être adapté aux besoins des entreprises en constantes évolutions et constituer une réelle aide à la décision pour l'élaboration des prévisions et la coordination aussi bien interne qu'externe des acteurs.

Enfin, des indicateurs de fiabilité des prévisions capables de les challenger doivent être mis en place en analysant les sorties de caisse des magasins et donc se situant plus près du

terrain. Les acteurs élaborant ces prévisions de ventes de produits cosmétiques doivent être motivés notamment par des concours et primes pour les fiabiliser au maximum et apporter plus de flexibilité et de réactivité tout au long de la chaîne logistique.

Mais, il est essentiel de respecter un certain équilibre concernant les influences et intérêts parfois divergents de chaque acteur contribuant à l'élaboration des prévisions car, sur le long terme, la préoccupation majeure de la direction générale sera toujours d'assurer l'évolution pérenne et la prospérité de l'entreprise.

# RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

## ➤ OUVRAGES

**Armstrong J.S.**, *Principles of forecasting: a handbook for researchers and practitioners*, Norwell, Kluwer Academic Publishers, 2001

**Baglin G.et al.**, *Management industriel et logistique*, Paris, Economica, 2005

**Biteau R, Biteau S.**, *la maîtrise des flux industriels*, Paris, Editions d'Organisation, 2003

**Bourbonnais R., Usunier J.C.**, *Prévision des Ventes : Théorie et pratique*, Paris, Economica, 2007

**Bourbonnais R., Vallin P.**, *Comment optimiser les approvisionnements*, Paris, Economica, 2006

**Burlat P., Campagne J.P.**, *Performance industrielle et gestion des flux*, Paris, Lavoisier, 2001

**Chirouze Y.**, *Prévoir ses ventes*, Paris, Chotard & Associés edituers, 1986

**Collin B., Rouach D.** *Le modèle L'Oréal, les stratégies clés d'une multinationale française*, Paris, Pearson, 2009

**Egain A.**, *Comment mettre en place des outils de prévision, introduire avec succès la gestion de la demande*, Courbevoie, Les Éditions du Savoir, 2004

**Eurostaf**, *Le marché mondial des parfums et cosmétiques*, Paris, Perspectives stratégiques et financières, vol 1- Analyses et conclusions, 2009

**Eurostaf**, *Le marché mondial des parfums et cosmétiques*, Paris, Perspectives stratégiques et financières, vol 2- Faits et commentaires, 2009

**Gratacap A., Médan P.**, *management de la production*, Liège, Dunod, 2005

**Ireland R., Crum C.**, *Supply chain collaboration : how to implement CPFR and other best collaborative practices*, Etats Unis, J Ross Publishing, 2005

**Jouenne T.**, "Henkel-Eroski CPFR<sup>®</sup> Pilot Case Study", Jouwen Editions, 2000

**Lendrevie J. et al**, *Mercator*, Paris, Dunod, 2008

**Maricourt R de**, *la prévision des ventes*, Paris, PUF, 1985

**Martin A.,et al**, *Flowcasting, the retail supply chain*, Winooski, Factory 2 Shelf Publishing, 2006

**Mentzer J.T., Moon M.A.**, *Sales forecasting management: a demand management approach*, Thousand Oaks, 2005

**Porter M.**, *L'avantage concurrentiel*, Paris, InterÉditions, 1986

**Precepta- groupe XERFI**, *Distribution de parfums et cosmétiques : la crise accélère le déploiement de nouvelles stratégies marketing*, Paris, Prevista, Janvier 2009

**Shim J.K.**, *Strategic business forecasting*, Boca Raton, St Lucie Press, 2000

**Simonot P.Y., Roure J.**, *Logistique collaborative, une question d'avenir*, Paris, Economica, 2007

**Wallace T., Stahl R.**, *sales forecasting: an new approach*, T.F. Wallace & Company, 2002, p.35

**Wallace T.**, *Sales and operations planning*, Wallace Editions, 2004

**Wheelwright S.C., Makridakis S.**, *méthodes de prévision pour la gestion*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1983

#### ➤ **TEXTES LEGISLATIFS**

*Produits cosmétiques, Législation et réglementation*, Paris, les éditions des journaux officiels, 2009

Directive communautaire 76/768/CEE , 27 juillet 1976

Article L5131-1, code de la santé publique

Règlement REACH, 1<sup>er</sup> juin 2007

#### ➤ **ARTICLES**

“measuring forecast accuracy”, *The journal of business forecasting*, fall 1995, p.24

« L'Oréal accuse une baisse de ses résultats annuels », *lesechos.fr*, 15/02/10

**Arnoud C.**, « Cosmétique et parfumerie : la concurrence passe à l'attaque », *lesechosdelafranchise.com*, 27/02/09

**Bayle N.**, « Nutri-cosmétiques : Innéov devrait changer la donne », *Les Echos*, n° 18785, 20 Novembre 2002 , p.14

**Bourgeois J.Y.**, « « Le pouvoir des consommateurs va s'accroître », Joël Palix, Clarins », *premiumbeautynews.com*, 23/12/08, <http://www.premiumbeautynews.com/Le-pouvoir-des->



consommateurs-va-s,508

**Bourgeois J.Y., Gallon V.**, « crise financière : quel impact sur l'industrie des cosmétiques ? », *premiumbeautynews.com*, 14/10/08,

<http://www.premiumbeautynews.com/Crise-financiere-quel-impact-sur-l-1,294>

**Brookmire J. H.**, “Methods of Business Forecasting based on Fundamental Statistic”, *American Economic Review*, vol. 3, n° 1, March 1913, p. 43-58

**C.H.**, « Des prouesses techniques mais toujours accessibles », *lsa.fr*, 04/02/10

**Chase C. W.**, “sales forecasting system at mary kay cosmetics”, *The journal of business forecasting*, fall 1995, p.26-27

**Chase C. W.**, “sales forecasting system at mary kay cosmetics”, *The journal of business forecasting*, fall 1995

**FEBEA**, « les chiffres clefs 2007 de la parfumerie-cosmétique, 2007.

<http://www.febea.fr/secure-0->

[uploads/media/FEBEA\\_Chiffres\\_clefs\\_cosmetiques\\_parfumerie\\_2007.pdf-1268507098-2e6917cd61ce9e3d4899c2a2b2262b17.html](http://www.febea.fr/uploads/media/FEBEA_Chiffres_clefs_cosmetiques_parfumerie_2007.pdf-1268507098-2e6917cd61ce9e3d4899c2a2b2262b17.html)

**Gallon V.**, “crise financière, faut-il croire l'index lipstick ?”, *premiumbeautynews.com*, 25/11/08

**MacGowan**, “Techniques in Forecasting Consumer Durable Goods Sales”, *The journal of marketing*, Vol. 17, n° 2, Oct 1952

**Mairet**, « Améliorer la fiabilité de ses prévisions de ventes », *revue l'usine nouvelle*, n° 2821, avril 2002, p. 70-72

**Mason-jones R., towill D.**, « Vaincre l'incertitude : réduire l'effet coup de fouet sur les supply chains », *Revue logistique et management*, vol 7-14, 1999, ISLI

**Mentzer J. et al.**, “benchmarking sales forecasting management”, *Business Horizons*, May-June 1999, p.48-56

<http://bus.utk.edu/forecasting/articles/Benchmarking%20Sales%20Forecasting.pdf>

**Moon A. et al.**, “seven keys to better forecasting”, *Business Horizons*, Sept-Oct 1998, p.44-52

[http://www.uam.es/personal\\_pdi/economicas/rmc/prevision/pdf/seven\\_keys.pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/rmc/prevision/pdf/seven_keys.pdf)

**Prance L.**, « Credit crunch beauty – weathering the storm », *cosmeticsbusiness.com*, 02/11/09

**Rognon J.C.**, (2009), « le marché évolue vers des délais plus courts et la qualité environnementale » Peter *premiumbeautynews*, 13/05/09,  
<http://www.premiumbeautynews.com/Le-marche-evolue-vers-des-delais,887Karell> (M-Real),

**Rognon J.C.**, « Parfums & cosmétiques, tensions en chaîne », *Supply Chain Magazine*, n°36, Juillet-Août 2009

**Schaefer K.**, « Hard times, but your lips look great », *nytimes.com*, 01/05/08

**Smaros J.**, “Collaborative forecasting : a selection of practical approaches”, *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 6, No. 4, 2003

**Vulser N.**, « Le marché mondial des cosmétiques mise sur 2010 pour retrouver le chemin de la croissance », *Le monde*, 16/02/2010

**Vulser N.**, « les cosmétiques haut de gamme perdent du terrain au profit de produits bon marché, *lemonde.fr*, 22/08/09

➤ **SITES INTERNET**

<b>Usine nouvelle</b>	<a href="http://www.usinenouvelle.com/article/expanscience-reduit-stocks-et-delais.N52714">http://www.usinenouvelle.com/article/expanscience-reduit-stocks-et-delais.N52714</a>
<b>Lsa</b>	<a href="http://www.lsa-conso.fr/la-donne-sur-l-hygiene-beaute-en-plein-changement-en-gms.66744">http://www.lsa-conso.fr/la-donne-sur-l-hygiene-beaute-en-plein-changement-en-gms.66744</a> <a href="http://www.lsa-conso.fr/hygiene-beaute-les-femmes-se-serrent-la-ceinture.56709">http://www.lsa-conso.fr/hygiene-beaute-les-femmes-se-serrent-la-ceinture.56709</a> <a href="http://www.lsa-conso.fr/des-prouesses-techniques-mais-toujours-accessibles,111378">http://www.lsa-conso.fr/des-prouesses-techniques-mais-toujours-accessibles,111378</a> <a href="http://www.lsa-conso.fr/pourquoi-ameliorer-les-previsions-de-vente,53627">http://www.lsa-conso.fr/pourquoi-ameliorer-les-previsions-de-vente,53627</a>
<b>Site d'entreprises de consulting</b>	<a href="http://3econsultants.fr/documents/parfumsetcosmetiquesseptembre09low.pdf">http://3econsultants.fr/documents/parfumsetcosmetiquesseptembre09low.pdf</a> <a href="http://www.fr.capgemini.com/m/fr/doc/article_logistique_magazine.pdf">http://www.fr.capgemini.com/m/fr/doc/article_logistique_magazine.pdf</a> <a href="http://www.consulting-xp.com/telechargement-pdf/15.pdf">http://www.consulting-xp.com/telechargement-pdf/15.pdf</a>
<b>Supply chain magazine</b>	<a href="http://www.supplychainmagazine.fr/TOUTE-INFO/Archives/SCM036/Management-36.pdf">http://www.supplychainmagazine.fr/TOUTE-INFO/Archives/SCM036/Management-36.pdf</a> <a href="http://www.supplychainmagazine.fr/TOUTE-INFO/Archives/SCM006/Experience-expanscience-6-pdf">http://www.supplychainmagazine.fr/TOUTE-INFO/Archives/SCM006/Experience-expanscience-6-pdf</a> <a href="http://www.supplychainmagazine.fr/TOUTE-INFO/Archives/SCM035/Experience-35-Casino-Sarbec.pdf">http://www.supplychainmagazine.fr/TOUTE-INFO/Archives/SCM035/Experience-35-Casino-Sarbec.pdf</a>
<b>Supplychain expo</b>	<a href="http://www.supplychainexpo.fr/Evenements/Forum-07-2009/Forum/6-Forum-Casino-Saebec.pdf">http://www.supplychainexpo.fr/Evenements/Forum-07-2009/Forum/6-Forum-Casino-Saebec.pdf</a>
<b>philapharm</b>	<a href="http://www.philapharm.fr/2009/04/mieux-connaître-les-cosmétiques-definition-contrôle-des-ingrédients-tests-sur-les-animaux/">http://www.philapharm.fr/2009/04/mieux-connaître-les-cosmétiques-definition-contrôle-des-ingrédients-tests-sur-les-animaux/</a>

<b>Quelsoft.com</b>	<a href="http://www.quelsoft.com/fiche/n-skep-demand-planning-c14-646-460.html">http://www.quelsoft.com/fiche/n-skep-demand-planning-c14-646-460.html</a>
<b>Faq-logistique</b>	<a href="http://www.faq-logistique.com/GCL-Logiguide-Vol02Num07-CPFR.htm">http://www.faq-logistique.com/GCL-Logiguide-Vol02Num07-CPFR.htm</a>
<b>Colipa</b>	<a href="http://www.colipa.eu/publications-colipa-the-european-cosmetic-cosmetics-association/statistics-.html?view=item&amp;id=71">http://www.colipa.eu/publications-colipa-the-european-cosmetic-cosmetics-association/statistics-.html?view=item&amp;id=71</a>
<b>Premium beaute</b>	<a href="http://www.premiumbeautynews.com/Le-pouvoir-des-consommateurs-va-s,508">http://www.premiumbeautynews.com/Le-pouvoir-des-consommateurs-va-s,508</a> <a href="http://www.premiumbeautynews.com/Crise-financiere-quel-impact-sur-1,294">http://www.premiumbeautynews.com/Crise-financiere-quel-impact-sur-1,294</a> <a href="http://www.premiumbeautynews.com/Les-pays-emergents-vont-tirer-la,785agazine, n°36, Juillet-Août 2009">http://www.premiumbeautynews.com/Les-pays-emergents-vont-tirer-la,785agazine, n°36, Juillet-Août 2009</a>
<b>Sites concernant les progiciels</b>	<a href="http://www.marketing-strategique.com/Progiciels-previsions-des-ventes.htm">http://www.marketing-strategique.com/Progiciels-previsions-des-ventes.htm</a> <a href="http://www.actors-solutions.com/n-SKEP-Demand-Planning">http://www.actors-solutions.com/n-SKEP-Demand-Planning</a> <a href="http://www.free-logistics.com/index.php/fr/Fiches-Techniques/KPI-Logistique-et-Supply-Chain-Indicateurs-de-Performance/KPI-Prevision-des-ventes.html">http://www.free-logistics.com/index.php/fr/Fiches-Techniques/KPI-Logistique-et-Supply-Chain-Indicateurs-de-Performance/KPI-Prevision-des-ventes.html</a>
<b>isysgroupe</b>	<a href="http://www.isysgroupe.fr/GroupeOrdirope/content/NT00001662.pdf">http://www.isysgroupe.fr/GroupeOrdirope/content/NT00001662.pdf</a>
<b>nosclientsdemain</b>	<a href="http://www.nosclientsdemain.com/articles/casino-hygiene-beaute-des-mdd-gourmandes-et-cosmetiques/">http://www.nosclientsdemain.com/articles/casino-hygiene-beaute-des-mdd-gourmandes-et-cosmetiques/</a>
<b>Strategie logistique</b>	<a href="http://www.strategie-logistique.com/oriflame-se-refait-une-beaute-avec,906">http://www.strategie-logistique.com/oriflame-se-refait-une-beaute-avec,906</a>
<b>Les echos</b>	<a href="http://archives.lesechos.fr/archives/2002/LesEchos/18785-55-ECH.htm">http://archives.lesechos.fr/archives/2002/LesEchos/18785-55-ECH.htm</a> <a href="http://www.lesechosdelafranchise.com/construire-son-projet/cosmetique-et-parfumerie-la-concurrence-passe-a-l-attaque-558.php">http://www.lesechosdelafranchise.com/construire-son-projet/cosmetique-et-parfumerie-la-concurrence-passe-a-l-attaque-558.php</a>

## **ANNEXES**

- I. Les principaux acteurs du marché mondial des parfums et cosmétiques et l'évolution de leurs parts de marché.....p.101-104**
  
- II. Questionnaire. ....p.104-109**
  
- III. Intégralité des réponses au questionnaire.....p. 110-126**

## I. Les principaux acteurs du marché mondial des parfums et cosmétiques et l'évolution de leurs parts de marché

*Le top 50 des leaders du marché mondial des parfums et des cosmétiques en 2008 (\*)*

Rang	Groupe	Nationalité	Métier historique	Part de la beauté dans le C.A. (en %)	C.A. de la beauté en MEUR (1)
1	L'Oréal	France	Capillaires	100	17 542
2	Procter & Gamble	Etats-Unis	Savons corps	23,4 (10)	13 263 (2) (10)
3	Unilever	RU-PB	Savons	28,3	11 383 (3)
4	Colgate-Palmolive	Etats-Unis	Savons	63,0	6 568
5	Estée Lauder	Etats-Unis	Maquillage	100	5 377 (2)
6	Avon	Etats-Unis	Parfums	71	5 170
7	Beiersdorf	Allemagne	Produits ménagers	85,8	5 125
8	Shiseido	Japon	Pharmacie	97,5	4 694 (4)
9	Kao Corp.	Japon	Savons	46,1	4 103 (4)
10	Johnson & Johnson	Etats-Unis	Pharmacies	8,8	3 804
11	Henkel	Allemagne	Détergents	21,3	3 016
12	LVMH	France	Maroquinerie/luxe	16,7	2 868
13	Coty	Etats-Unis	Parfums	100	2 718 (2)
14	Alliance Boots	RU	Produits pharmaceutiques	12,0	2 465 (4) (7)
15	Mary Kay	Etats-Unis	Cosmétiques	100	1 751 (8)

Rang	Groupe	Nationalité	Métier historique	Part de la beauté dans le C.A. (en %)	C.A. de la beauté en MEUR (1)
16	Limited Brands	Etats-Unis	Mode	26,2	1 614 (5)
17	Sara Lee	Etats-Unis	Agroalimentaire	17,3	1 557 (2)
18	Amway Corporation	Etats-Unis	Vente directe de produits d'entretien	60 (est.)	1 500 (est.)
19	Yves Rocher	France	Cosmétique végétale	72	1 450
20	Natura Cosméticos	Brésil	Cosmétiques	100	1 366
21	Energizer Holdings	Etats-Unis	Piles	43	1 262 (2)
22	Kosé Corp.	Japon	Cosmétiques	100	1 257 (4)
23	Oriflame Cosmetics	Suède	Cosmétiques	91	1 209
24	Amore Pacific Corp.	Corée du Sud	Cosmétiques	95	1 132
25	Puig	Espagne	Parfums, cosmétiques	94,5	1 036
26	GlaxoSmithKline	RU	Laboratoire pharmaceutique	3,3	1 023 (12)
27	Clarins	France	Cosmétiques	100	1 008 (8)
28	Alberto Culver	Etats-Unis	Cosmétiques	94	923 (6)
29	Revlon	Etats-Unis	Maquillage	100	916
30	Pierre Fabre	France	Pharmacies	47,4	829
31	Lornamead Group	RU	Cosmétiques	100	791 (est)
32	Elizabeth Arden	Etats-Unis	Cosmétiques	100	775 (2)
33	DHC Corp.	Japon	Cosmétiques	n.c.	680 (est) (11)
34	Corporacion Belcorp	Pérou	Distribution de produits de beauté	100	680 (est)
35	Pola Orbis Cosmetics	Japon	Cosmétiques	100	669
36	Lion Corp.	Japon	Savons/dentifrices	26,7	592

Rang	Groupe	Nationalité	Métier historique	Part de la beauté dans le C.A. (en %)	C.A. de la beauté en MEUR (1)
37	John Paul Mitchell Systems	Etats-Unis	Soins capillaires professionnels	100	550 (est)
38	L'Occitane en Provence	France	Produits d'ambiance et parfums pour la maison	100	537 (4)
39	Tupperware Brands Corporation	Etats-Unis	Boîtes en plastique pour la conservation des aliments	32,9	484
40	Sisley	France	Cosmétiques	100	466 (8)
41	Nu Skin Enterprises	Etats-Unis	Cosmétiques	50,8	430
42	Vorwerk	Allemagne	Vente directe d'appareils électriques	17	409
43	Nippon Menard Cosmetics	Japon	Beauté	100	396
44	Euroitalia	Italie	Beauté	100	392 (8)
45	O Boticario	Brésil	Pharmacies	100	390
46	The Colomer Group	Espagne	Beauté	100	388
47	Mandom	Japon	Beauté	100	385
48	LG Household & Healthcare Group	Corée du Sud	Crème de visage	31,2 (9)	383 (9)
49	Bare Escentuals	Etats-Unis	Maquillage	100	379
50	Fancl	Japon	Beauté	51	349

(1) Conversion au taux de change annuel moyen sur la période de l'exercice. (2) Clôtures des comptes au 30/06/N. (3) Y compris brosses à dents. (4) Clôture des comptes au 31/03/N + 1. (5) Clôture des comptes au 31/01/N + 1. (6) Clôture des comptes au 30/09/N. (7) C.A. beauté au Royaume-Uni seulement. Y compris accessoires de beauté. (8) Chiffre d'affaires 2007. (9) Hors shampoings et dentifrices. (10) Hors produits pour le rasage, soins bucco-dentaires et soins pour le bébé. (11) Chiffre d'affaires total. (12) Chiffre d'affaires des marques Aquafresh et Sensodyne (y compris brosses à dents). (est.) = estimations. (\*) Certains groupes, bien que de taille importante et qui pourraient figurer dans ce classement, n'ont pu faire l'objet d'une estimation de leur chiffre d'affaires à l'instar de Chanel, PZ Cussons, Botica, Reckitt Benckiser, Markwins International, Church & Dwight ou encore Bolton Group.

Source : Eurostaf d'après informations sociétés et presse

Source : Eurostaf, *Le marché mondial des parfums et cosmétiques*, Paris, Perspectives stratégiques et financières, vol 1- Analyses et conclusions, 2009, p.48-50

## II. Questionnaire

### L'OPTIMISATION STRATÉGIQUE DES PRÉVISIONS DE VENTE AU SEIN DU SECTEUR DES COSMÉTIQUES

Retrouvez ce questionnaire en ligne en cliquant [ici](#) ou vous pouvez le renvoyer à l'adresse [magalie.chiche@gmail.com](mailto:magalie.chiche@gmail.com) une fois rempli.

Merci. Magalie Chiche

#### Explications

Actuellement en Master 2 Logistique, au sein du Département de Gestion de la Sorbonne, j'ai choisi d'étudier pour mon mémoire de fin d'études **la vision stratégique des prévisions de vente au sein du secteur des produits cosmétiques** et d'expliquer en quoi son optimisation devient actuellement de plus en plus stratégique pour les entreprises.

Merci de m'aider dans mes réflexions en répondant aux questions suivantes. A votre demande, je serais heureuse de vous communiquer les résultats de mon enquête.

Par ailleurs, sachez que les informations communiquées dans ce questionnaire resteront confidentielles et ne seront pas divulguées publiquement.

Société pour laquelle vous travaillez

Nom/prénom

Fonction et service dans lequel vous travaillez


#### A. La spécificité des prévisions de vente dans le domaine des cosmétiques

1-Selon vous, quelle est la caractéristique qui rend plus difficile les prévisions de vente dans le domaine des cosmétiques ?

Renouvellement fréquent des gammes, nombreuses nouveautés et références

La concurrence du secteur

Multiplication des promotions

Autre:

--



## 2-Quels sont les canaux de distribution utilisés par votre entreprise ?

- Grande distribution
- Magasins propres
- Commerces spécialisés (Pharmacie...)
- Autre:

## 3-Considérez vous que l'un de ces canaux rend les prévisions de vente plus difficiles ? Pourquoi

## B. Les prévisions de vente et le contexte économique actuel

### 4-Quelle est la place occupée par les prévisions des ventes au sein de votre entreprise ?

1    2    3    4    5

peu importantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	stratégiques
-----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------

### 5-Expliquer pourquoi les prévisions de vente prennent une telle place dans votre entreprise Avez-vous constaté une évolution de l'importance accordée aux prévisions de vente suite au difficile contexte économique actuel ?

- oui
- pas du tout
- très légèrement

### 6-Si oui, quelles ont été les conséquences du contexte économique actuel sur les prévisions de vente ? Y-a-t-il eu une modification de la demande qui rend plus difficile la fiabilité des prévisions?

### 7-La crise économique a-t-elle modifié la gestion des stocks et le calcul des prévisions? (abandon des stocks poussés, raisonnement en flux tirés, en mois moyens, changement de logiciel...) Si oui, pouvez vous expliquer clairement de quelle manière.

### 8-A-t-on voulu affiner les prévisions, mettre en place des outils d'évaluation internes (tableaux de bord, nouveaux indicateurs, concours internes... quels nouveaux outils ont été utilisés ?

### 9-Y-a-il eu un changement dans l'organisation interne de l'entreprise, dans le partage d'information...pour améliorer la fiabilité des prévisions de vente suite à la crise économique ? (Merci d'expliquer précisément svp)

10-La fonction de prévision des ventes devient-elle de plus en plus stratégique au sein de votre entreprise ? Si oui, comment cela se manifeste-t-il ?

11-En quoi, selon vous, les prévisions de vente peuvent aider l'optimisation de la gestion des stocks ?

- Elles permettent d'éviter les ruptures
- Elles augmentent la mise à disposition des produits
- Elle améliorent le taux de service

Autre :

### C. Les outils au service des prévisions de vente

12-Quel outil utilisez-vous pour calculer vos prévisions de vente ?

- SAP
- un logiciel spécialisé : N.Skep, E-txt, Cristal...
- Excel

Autre:

13-comment s'élaborent vos prévisions de vente ?

- Elles se basent sur l'historique de vente
- L'expérience
- Le calcul statistique

Autre:

14-Sur quelle période de temps sont calculées vos prévisions et à quelle fréquence sont-elles ajustées au cours du temps ?

15-Quels sont les indicateurs utilisés pour évaluer les prévisions de vente ? Pouvez-vous préciser entre les tableaux de bord, KPIs, concours internes..

16-Y a-t-il des projets en cours d'optimisation des prévisions de vente au sein de votre entreprise ? si oui, en quoi consistent-ils ? Quel est leur but ? Merci d'expliquer précisément.

## D. l'avenir des prévisions de vente : de la supply chain collaborative au flowcasting

17-La prévision des ventes au sein de votre entreprise s'effectue-t-elle de manière collaborative avec les autres services de l'entreprise ? Pouvez-vous expliciter comment s'organise la prévision des ventes dans votre entreprise ? Vous pouvez inclure des schémas.

18-Quels sont, selon vous, les principaux avantages du Sales & Operation Planning? (prévision de vente collaborative entre les différents services de l'entreprise)

- optimisation des prévisions
- implication de tous les services de l'entreprise

Autre:

19-Quels en sont les risques et freins potentiels ?

- Tensions possibles entre les différents services
- échange d'information difficile

Autre:

20-Pensez-vous qu'il est nécessaire que les prévisions de vente soient décidées de manière collaborative afin d'optimiser leur fiabilité ?

21-Votre entreprise utilise-t-elle la Gestion partagée des approvisionnements (GPA) ?

La GPA constitue le réassortiment proposé par l'industriel en fonction des sorties de caisse magasins.

- oui
- non

## 22-Selon vous, en quoi la GPA permet-elle de faciliter les prévisions ?

- échange de données facilité
- diminution de l'incertitude des ventes

Autre:

## 23-Quels sont les principaux inconvénients de la GPA pour les prévisions de vente ?

- le coût
- la difficulté de mise en place

Autre:

## 24-Votre entreprise utilise-t-elle le CPFR ?

Le CPFR (Continuous Planning Forecasting & Replenishment) consiste à construire une chaîne de traitement de l'information, permettant de comparer la demande ou les prévisions de ventes du revendeur avec les propres prévisions du fabricant. Cette approche apparue en 1995 prolonge les partenariats de type ECR en intégrant les stratégies commerciales des entreprises.

- oui
- non

## 25-Selon vous, en quoi le CPFR permet-il de faciliter les prévisions ?

- échange de données facilité
- diminution de l'incertitude des ventes

Autre:

**26-Quels sont les principaux inconvénients du CPFR pour les prévisions de vente ?**

le coût

la difficulté de mise en place

Autre:

**27-Connaissez-vous le flowcasting ?**

**28-Pensez-vous que le flowcasting soit un bon moyen d'améliorer les prévisions de vente ?**

**29-Avez-vous, vous- même, des préconisations et recommandations pour améliorer les prévisions de vente de demain ?**

### III. Intégralité des réponses au questionnaire

<b>société pour laquelle vous travaillez</b>	Bourjois	Procter & Gamble	L'OREAL-L'Oréal Paris	GSK Santé Grand Public	Laboratoires VENDOME S.A.S.
<b>Nom/prénom</b>	FAILLON Stéphanie	GUILLOTIN Deborah	GERARD Nicolas	GRANIER Martin	OUDON Frédéric
<b>Fonction et service dans lequel vous travaillez</b>	Prévisionniste internationale ; service Prévision des ventes	prévision des ventes/Gillette-capillaire-hygiène féminine	Prévisionniste Commercial	Demand Manager (Département Supply Chain)	Responsable Demande et approvisionnement
<b>1 Selon vous, quelle est la caractéristique qui rend plus difficile les prévisions de ventes dans le domaine des cosmétiques ?</b>	Renouvellement fréquent des gammes, nombreuses nouveautés et références	Impact attendu des plans marketing	Renouvellement fréquent des gammes, nombreuses nouveautés et références, Les opérations en standard et la multiplication des promo avec mécanismes enseignes	Renouvellement fréquent des gammes, nombreuses nouveautés et références, Multiplication des promotions	Renouvellement fréquent des gammes, nombreuses nouveautés et références, Multiplication des promotions
<b>2 Quels sont les canaux de distribution utilisés par votre entreprise ?</b>	Grande distribution, Commerces spécialisés (Pharmacie...)	Grande distribution	Grande distribution	Grande distribution, Commerces spécialisés (Pharmacie...)	Grande distribution

société pour laquelle vous travaillez	Bourjois	Procter & Gamble	L'OREAL- L'Oréal Paris	GSK Santé Grand Public	Laboratoires VENDOME S.A.S.
<b>3</b> Considérez vous que l'un de ces canaux rend les prévisions de ventes plus difficiles ? Pourquoi ?	<p>Oui, car les hypothèses de référencement définies associées à un timing rendent la fiabilité des prévisions en période de lancement plus faible.</p> <p>En effet, que ce soit en grande distribution et en commerces spécialisés, le référencement dépend du distributeur et sont généralement en deçà des souhaits de l'industriels en terme de strate et ou de timing.</p>	<p>Avec l'augmentation des promotions, parfois décidées tardivement, la grande distribution est un secteur très dynamique et concurrentiel.</p>		<p>Grande distribution de part le fort niveau de promotion</p>	<p>En grande distribution, nous avons un horizon de commandes très court (5 jours pour les produits fond de rayon / 2 à 3 semaines pour les promotions).</p>
<b>4</b> Quelle est la place occupée par les prévisions de ventes et pourquoi elles prennent une telle place dans votre entreprise	<p>Les Prévisions sont la base de la chaine logistique et déterminent la production, le niveau de stock...Elles permettent donc un pilotage stratégique pour assurer le business (avoir les produits dans les temps et en bonne quantité)mais également de contenir le niveau de stock et donc</p>	<p>Les prévisions de vente sont revues mensuellement au sein des filiales et des différents sièges. Elles permettent d'allouer au mieux les capacités de production afin de garantir un taux de service excellent tout en minimisant les inventaires. Elles influencent aussi les choix commerciaux: focus de la force de vente sur telle catégorie</p>	<p>- La construction du CA et sa visibilité future - La transmission à la Supply de quantités fiables</p>	<p>Les prévisions de ventes étant le point de départ des approvisionnement ainsi que du budget, elles sont le point de départ des planifications tant supply chain que financière.</p>	<p>Une prévision de vente la plus juste possible est la garantie pour nous du meilleur taux de service à nos clients tout en maintenant des niveaux de stock aussi bas que possible (ce qui est une de nos principale priorité).</p>

société pour laquelle vous travaillez	Bourjois	Procter & Gamble	L'OREAL-L'Oréal Paris	GSK Santé Grand Public	Laboratoires VENDOME S.A.S.
	l'immobilisation de cash.	de produits car plus en déclin, mise en place de concours interne pour la force de vente... Au niveau mondial, les prévisions de ventes/revenus sont utilisés pour décider de la réallocation de fonds (pour dépenses marketing ou promotionnelles) et sont utilisées pour les communications trimestrielles pour Wall Street.			
<b>5 Avez-vous constaté une évolution de l'importance accordée aux prévisions de ventes suite au difficile contexte économique actuel ?</b>	oui	très légèrement	très légèrement	oui	oui
<b>6 Si oui, quelles ont été les conséquences du contexte économique actuel sur les prévisions de ventes?</b>	Forte baisse de la demande suite à changements de comportement des distributeurs (baisse des stocks et donc commandes)			Avec le contexte économique difficile, l'importance des prévisions de ventes est encore accrue. On constate également sur certaines gammes de produits une baisse conjoncturelle de la demande.	Le contexte économique nous force à être de plus en plus ambitieux dans notre réduction de stock. Ceci n'est possible qu'avec un taux de justesse de prévisions des ventes qui progresse.
<b>7 La crise économique a-t-elle</b>	Oui, ajustement des prévisions avec	non		Non, de manière générale la pression financière naturelle fait que l'on essaie de plus en plus de baisser les	



société pour laquelle vous travaillez	Bourjois	Procter & Gamble	L'OREAL- L'Oréal Paris	GSK Santé Grand Public	Laboratoires VENDOME S.A.S.
<b>modifiée la gestion des stocks et le calcul des prévisions? (abandon des stocks poussés, raisonnement en flux tirés, en mois moyens, changement de logiciel..)</b>	hypothèse réaliste/pessimiste ; forte baisse voire suppression des stocks sécurité selon les références ; baisse des runs de production			niveaux de stocks, donc de réduire le besoin en fonds de roulement. Mais cela n'est pas forcément lié à la conjoncture.	
<b>8 A-t-on voulu affiner les prévisions, mettre en place des outils d'évaluation internes (tableaux de bord, nouveaux indicateurs, concours internes... quels nouveaux outils ont été utilisés ?</b>	Oui, mise en place d'outil pour cibler les fortes sur-prévisions et être plus réactif pour baisser les prévisions. Indicateurs du biais	Les critères d'évaluation sont présents depuis de nombreuses années. Pour s'assurer que les prévisions des ventes sont faites de façon homogène au travers des filiales, un audit annuel a été mis en place depuis 2-3ans. Il revoie les processus.	Oui on a voulu fiabiliser les prévisions de ventes mais ce n'est pas suite au contexte économique mais plutôt un changement de priorisation des prévisions de ventes.	Non	Développement des mesures de fiabilité des PV (MAPE et BIAS par clients pour la promotion)
<b>9 Y-a-il eu un changement dans l'organisation interne de l'entreprise, dans le partage d'information.. pour améliorer la fiabilité des prévisions de vente suite à la crise économique ?</b>	plus de réunions et nouveaux reporting pour avoir les informations de performance produits; de la stratégie des distributeurs	non - la crise n'a eu aucun impact sur l'organisation		Non	Mise en place et développement d'un processus collaboratif d'élaboration et de validation des prévisions des ventes. (ce processus mensuel implique les ventes, le marketing, la finance et la supply chain).

société pour laquelle vous travaillez	Bourjois	Procter & Gamble	L'OREAL- L'Oréal Paris	GSK Santé Grand Public	Laboratoires VENDOME S.A.S.
<b>10 La fonction de prévision des ventes devient-elle de plus en plus stratégique au sein de votre entreprise ? si oui, comment cela se manifeste-t-il ?</b>	oui avec des challenges plus fréquents et plus offensifs face aux services marketing et commerciaux qui surestiment souvent les ventes des nouveautés vs le marché	Depuis quelques années, les prévisions de ventes sont moins rechallengees: les approbateurs sont clairement identifiés, les données utilisées sont mieux renseignées/archivées, les discussions lors de la présentation mensuelles des prévisions sont plus orientées sur comprendre les drivers (baisse du fond de rayon ou de la promo, concurrence...) de ces prévisions et quels sont les plans qui en découlent plutôt que la remise en question du chiffre.		Les prévisions de ventes sont remontées de manière macro au comité de direction de manière mensuelle. La fiabilité des prévisions est de plus en plus regardée au niveau du groupe.	
<b>11 En quoi, selon vous, les prévisions de ventes peuvent aider l'optimisation de la gestion des stocks ?</b>	Elles permettent d'éviter les ruptures, Elles améliorent le taux de service	Elles permettent d'éviter les ruptures, Elles augmentent la mise à disposition des produits, Elles améliorent le taux de service	Elles permettent d'éviter les ruptures, Elles augmentent la mise à disposition des produits	Elles permettent d'éviter les ruptures, Pour améliorer le taux de service, il "suffirait" d'avoir des stocks très élevés qui garantiraient un zéro rupture à condition de ne pas avoir de produits avec péremption. De bonnes prévisions permettent outre d'éviter les ruptures, de limiter voire d'éviter la destruction d'inventus	Elles permettent d'éviter les ruptures, Elles améliorent le taux de service, elles permettent de réduire les safety stocks dans nos paramètres de planning
<b>12 Quel outil utilisez vous pour calculer vos prévisions de vente ?</b>	un logiciel spécialisé : N.Skep, E-txt, Cristal...	SAP	Excel	Excel	Right Stock (logiciel de prévisions des ventes statiques pour la base demand)

société pour laquelle vous travaillez	Bourjois	Procter & Gamble	L'OREAL- L'Oréal Paris	GSK Santé Grand Public	Laboratoires VENDOME S.A.S.
<b>13 comment s'élaborent vos prévisions de ventes ?</b>	Elles se basent sur l'historique de vente, L'expérience, calcul statistique	Elles se basent sur l'historique de vente, L'expérience, calcul statistique, engagement promotionnel	Elles se basent sur l'historique de vente, L'expérience, calcul statistique	Elles se basent sur l'historique de vente, calcul statistique	Elles se basent sur l'historique de vente, L'expérience, calcul statistique
<b>14 Sur quelle période de temps sont calculée vos prévisions et à quelle fréquence sont-elles ajustées au cours du temps ?</b>	24 MOIS ; tous les mois et à l'intérieur d'un mois si nécessaire	calcul sur 0-18mois (mais attention plus particulière sur période fiscale en cours - Juillet à Juin), revues mensuellement	Horizon de l'OS à 3 mois - du standard sur 6 mois. Prévisions ajustées en permanence	12 à 24 mois roulant revus tous les mois	Horizon 18 mois ./ Revision mensuelle
<b>15 Quels sont les indicateurs utilisés pour évaluer les prévisions de ventes ?</b>	KPI : la Forecast Accuracy, le biais tableau de bord : split std - promo pour cibler les axes d'amélioration ; des graphiques d'évolution des Prévision de M-3 à M-1 vs les ventes pour voir l'ajustement des prévisions dans le temps vs l'évolution des ventes scorecard mensuelles	- Calcul statistique de SAP pour le fond de rayon - Remontées promotionnelles + prévisions long terme des commerciaux pour les promotions - Cannibalisation de la promotion sur le fond de rayon - Impact des plans marketing et lancements - Stockage éventuel prévu (avant augmentation de prix par ex) - Boycott - Validation avec les ventes moyennes sur les derniers 3/6/12mois	- Concours interne commerce Prév Cup - Ecart officiel Group : somme des écarts à la nuance	Forecast accuracy: variance en % de la prévision établie x mois avant la date avec les volumes réellement vendus à la date t. x peut représenter le délais d'approvisionnement du produit en question.  L'indicateur est généralement calculé sur les volumes, le même indicateur peut être utilisé avec la valeur pour étudier la variance et d'éventuels effets "prix" ou tarif	KPI: calcul de MAPE et de BIAS à la marque et au groupement de clients.

société pour laquelle vous travaillez	Bourjois	Procter & Gamble	L'OREAL- L'Oréal Paris	GSK Santé Grand Public	Laboratoires VENDOME S.A.S.
<b>16 Y a-t-il des projets en cours d'optimisation des prévisions de ventes au sein de votre entreprise ? si oui, en quoi consistent-ils ? quel est leur but ?</b>	étude de changements de logiciels en cours d'étude	Nous cherchons toujours à nous améliorer mais il n'y a pas de projets spécifiques en cours.	<b>OUI.</b> - Revoir le process (timing) des prévisions dans le but de fiabiliser celles-ci. - Les prévisions des nouveautés aussi essayent d'être améliorées. - Enfin sur le standard, le but est de se calquer le plus possible sur les écoulements et donc de passer du sell-in au sell-out.	Non	Passage sous le module APO Demand Planning de SAP

société pour laquelle vous travaillez	Bourjois	Procter & Gamble	L'OREAL- L'Oréal Paris	GSK Santé Grand Public	Laboratoires VENDOME S.A.S.
<b>17 La prévision des ventes au sein de votre entreprise s'effectue-t-elle de manière collaborative avec les autres services de l'entreprise ?</b>	<p>La prévision des ventes est un acteur clé au sein de la supply et au sein de l'entreprise. Forte collaboration avec les approvisionnements, la planification et le service client au sein de la supply. Forte collaboration avec le Marketing, Les comptes-clés et le category management</p>	<p>A 100% Le processus de revue mensuelle implique tous les acteurs car je vois les marketeurs et commerciaux pour qu'ils me fournissent leurs hypothèses de volume promo, d'impact des plans marketing, d'incrémentalité des nouveaux lancements. Les financiers traduisent ensuite les prévisions de ventes en volume en chiffres d'affaire/profit en €. Les prévisions faites au niveau de chacune des catégories (rasage, lessives, couches...) sont ensuite agrégées pour être présentées au DG France et à l'équipe de direction avant d'être ensuite transmise via SAP aux usines/siège européen. Le siège européen, de son côté, compile les prévisions des pays pour les envoyer au siège mondial.</p>	<p>En relation avec la Supply Chain et le Marketing.  Semaine 1 : prévisions avec les KAMS Semaine 2 : prévisions MRK/LOG à la famille de produits</p>	<p>La prévision est le résultat de la confrontation des informations entre les services: Supply Chain, Marketing, Finance et Commercial. On parle de consensus forecast.</p>	<p>oui</p>
<b>18 Quels sont, selon vous, les principaux avantages du Sales &amp; Opération Planning?</b>	<p>optimisation des prévisions, implication de tous les services de</p>	<p>optimisation des prévisions, implication de tous les services de l'entreprise, Utilisation</p>	<p>optimisation des prévisions, implication de tous les services</p>	<p>implication de tous les services de l'entreprise</p>	<p>implication de tous les services de l'entreprise, lchiffre partagé pour tous</p>

société pour laquelle vous travaillez	Bourjois	Procter & Gamble	L'OREAL-L'Oréal Paris	GSK Santé Grand Public	Laboratoires VENDOME S.A.S.
	l'entreprise	optimale des ressources financières et de p°.	de l'entreprise		les services dans l'entreprise.
<b>Quels en sont les risques et freins potentiels ?</b>		Discussion "politiques" sur le chiffre à communiquer	échange d'information difficile	Tensions possibles entre les différents services	échange d'information difficile
<b>19 Pensez vous qu'il est nécessaire que les prévisions de ventes soient décidées de manière collaborative afin d'optimiser leur fiabilité ?</b>	oui car cela de prendre du recul et de connaitre au niveau macro la stratégie de l'entreprise et d'obtenir des informations à intégrer dans les prévisions	Pas forcément. Il est nécessaire que la récolte de données soient collaboratives mais pour la compilation finale, il est préférable qu'il n'y ait qu'un acteur, dont l'évaluation n'est pas indexée sur les résultats commerciaux, mais bien sur la fiabilité de ses prévisions, qui prenne la décision.	oui.	Oui mais il est important qu'un service voir une personne (prévisionniste) ait la responsabilité des chiffres validés.	Oui. C'est critique.
<b>20 Votre entreprise utilise-t-elle la Gestion partagée des approvisionnements ? (GPA) ?</b>	oui	oui	oui	oui	oui
<b>21 Selon vous, en quoi la GPA permet-elle de faciliter les prévisions ?</b>	échange de données facilité	échange de données facilité	échange de données facilité, diminue l'incertitude des ventes	ne facilite pas les prévisions	Ne permet pas à date de faciliter la prévision des ventes en ce sens où les informations de stock chez les clients ne sont pas reliées au logiciel de PV.

société pour laquelle vous travaillez	Bourjois	Procter & Gamble	L'OREAL-L'Oréal Paris	GSK Santé Grand Public	Laboratoires VENDOME S.A.S.
<b>22 Quels sont les principaux inconvénients de la GPA pour les prévisions de ventes ?</b>		la difficulté de mise en place		la difficulté de mise en place	faire le lien et consolider les infos de plusieurs clients dans un système unique chez l'industriel.
<b>23 Votre entreprise utilise-t-elle le CPFR ?</b>	oui	non	non	non	non
<b>24 Selon vous, en quoi le CPFR permet-il de faciliter les prévisions ?</b>	échange de données facilité	diminue l'incertitude des ventes			permet de partager une approche collaborative avec les clients. Surtout vrai pour les gammes spécifiques à un client et aux promotions.
<b>25 Quels sont les principaux inconvénients du CPFR pour les prévisions de ventes ?</b>		la difficulté de mise en place			la difficulté de mise en place
<b>26 Connaissez vous le flowcasting ?</b>	non	non	non	oui	non
<b>27 Pensez vous que le flowcasting est un bon moyen d'améliorer les prévisions de ventes ?</b>	cela peut en effet être une nouvelle source pour faire des prévisions mais attention car le niveau micro est souvent source de plus grandes erreurs une fois agrégée. Il me semble plus pertinent de faire des prévisions au niveau global qui sont	Potentiellement oui. Mais plus on regarde à un niveau fin, plus on aura tendance à prendre une marge d'erreur à ce niveau, le résultat risque d'être plus faux que si on applique une marge d'erreur qu'à un niveau plus élevé.	Oui puisqu'il est basé sur les écoulements et donc la valeur réelle en CA de l'entreprise	Process très complexe à mettre en place de manière efficace, nécessite investissements systèmes IT conséquents.	Pas d'avis

société pour laquelle vous travaillez	Bourjois	Procter & Gamble	L'OREAL- L'Oréal Paris	GSK Santé Grand Public	Laboratoires VENDOME S.A.S.
	ensuite désagrégée que l'inverse.				
<b>28 Avez vous vous même des préconisations et recommandations pour améliorer les prévisions de ventes de demain ?</b>	<p>La collaboration en interne et externe pour obtenir les informations le plus fiable possibles restera la clé pour faire de bonnes prévisions.</p> <p>Parallèlement, la chaîne logistique devra être de plus en plus flexible et réactive pour avoir les bons niveaux de stocks au bon moment car plus elle restera à un horizon élevé plus le décalage avec la réalité (crise) sera difficile à gérer</p>	<p>Il nous reste à nous améliorer sur le calcul de la cannibalisation promotionnelle et sur les lancements de nouveaux produits dont les prévisions sont souvent trop élevées.</p> <p>Pour les lancements, je pense que nous devons être plus réalistes sur les potentiels, intégrer davantage les résultats des innovations précédentes.</p>			



société pour laquelle vous travaillez	Beiersdorf	Unilever	L'OREAL –Gemey Maybelline et Garnier	HENKEL
Nom/prénom	XU JIALI	MENARD Antoine	NAKAM Jessica - prévisionniste des ventes Garnier HAMANACH Kamel prévisionniste des ventes Gemey-Maybelline	LEGENDRE SOPHIE
Fonction et service dans lequel vous travaillez	Prévision des ventes	Demande planner		Pilotage de flux
1 Selon vous, quelle est la caractéristique qui rend plus difficile les prévisions de ventes dans le domaine des cosmétiques ?	Multiplication des promotions	Renouvellement fréquent des gammes, nombreuses nouveautés et références	concurrence du secteur, multiplication des promotions (et en particulier des offres proposées)- soucis d'approvisionnement (respectrage)	Renouvellement fréquent des gammes, nombreuses nouveautés et références, La concurrence du secteur, Multiplication des promotions, SATURATION DU MARCHÉ
2 Quels sont les canaux de distribution utilisés par votre entreprise ?	Grande distribution, Commerces spécialisés (Pharmacie...)	Grande distribution Magasins propres	grande distribution, GMMP	Grande distribution
3 Considérez vous que l'un de ces canaux rend les prévisions de ventes plus difficiles ? Pourquoi ?			pression plus forte des distributeurs	Non, pas particulièrement. Le monde de la gde distrib est peut être plus agressif encore que les autres canaux
4 Quelle est la place occupée par les prévisions de ventes et pourquoi elles prennent une telle place dans votre entreprise	la prévision de vente aider de développer une vision statistique de chiffre d'affaire. En travaillant avec le marketing et le commercial, on confronte les différentes vision de plan et laner les risques et réserves pour l'entreprises	<b>A mon sens, il y a eu 2 facteurs majeurs qui expliquent l'importance des PV :</b> > optimisation logistique = la recherche d'un bon taux service, baisse des stocks, réduction des obsolètes ... et forcément corrélées à l'amélioration des PV > Mise en place de S&OP :	stock, marge de sécurité, optimisation pilotage du chiffre (CA prévisionnel)	Permettent de prévoir un atterrissage fin de quarter et fin d'année Ont des conséquences importantes sur le Net Working Capital
5 Avez-vous constaté une évolution de l'importance accordée aux prévisions de ventes suite au difficile contexte économique actuel ?	oui	oui	oui	très légèrement

société pour laquelle vous travaillez	Beiersdorf	Unilever	L'OREAL –Gemey Maybelline et Garnier	HENKEL
<b>6 Si oui, quelles ont été les conséquences du contexte économique actuel sur les prévisions de ventes?</b>	OUI la vente s'appuie plus sur les promo	Le contexte économique (croissance très faible, voir négative) implique une attention toute particulière sur les coûts (du produit, valeur de stock...) et leur réduction. De la même manière, il y a également un focus plus important sur le taux de service et de fait il est important d'être capable de servir au mieux les clients.	modification demande promotionnelle : plus différenciée, plus difficile à prévoir (concurrence), pression plus forte des clients (rapport de force déséquilibré)	
<b>7 La crise économique a-t-elle modifiée la gestion des stocks et le calcul des prévisions? (abandon des stocks poussés, raisonnement en flux tirés, en mois moyens, changement de logiciel..)</b>	le stock est géré sur un niveau très bas chez les clients et nous, donc le peu de sur-consommation peut entraîner la rupture	Compte tenu du contexte , on cherche à réduire nos coûts (coûts de transformation en usine, coûts de distribution, coûts de stockage et l'immobilisation des stocks – trésorerie). On cherche donc à diminuer la couverture de stock de nos produits (ce qui ne peut être rendu possible que grâce à l'amélioration de la qualité des pv)	oui mais aussi du fait de la concurrence : + volonté de préserver les marges. Marketing pas suffisant pour sauvegarder les marges, maturité du marché. Raisonnement par rapport aux écoulements, distinction selli in/ sell out	Pas plus que cela. Néanmoins, les entreprises cherchent à bloquer le moins possible de cash, donc une attention toute particulière est portée au Net Working Capital
<b>8 A-t-on voulu affiner les prévisions, mettre en place des outils d'évaluation internes (tableaux de bord, nouveaux indicateurs, concours internes... quels nouveaux outils ont été utilisés ?</b>	nous avons mettre les focus sur les outils promo comme il prends un place plus en plus important	Pour monitorer les PV, nous utilisons : forecast accuracy forecast bias pas de concours interne, mais ces indicateurs sont utilisés dans le calcul des salaires variables de fin d'année	plus de suivi réal/prévisions , indicateurs prevs de stock	Nvel outil de prévisions de ventes pour les rendre plus visuelles et permettre ainsi une meilleure analyse.
<b>9 Y-a-il eu un changement dans l'organisation interne de l'entreprise, dans le partage d'information.. pour améliorer la fiabilité des prévisions de ventes suite à la crise économique ?</b>	plus d'échange entre les différents services, on challenge plus les estimations de sales et marketing	Non, le changement n'est pas lié directement, mais lié à la mise en place de S&OP	communication plus large, plus d'analyse, prime sur réalisation liaison des directeurs d'enseigne	pas de changement particulier

société pour laquelle vous travaillez	Beiersdorf	Unilever	L'OREAL –Gemey Maybelline et Garnier	HENKEL
<b>10 La fonction de prévision des ventes devient-elle de plus en plus stratégique au sein de votre entreprise ? si oui, comment cela se manifeste-t-il ?</b>	oui, plus de consultation sur les lancement de project et le atterrissage de chiffres	D'une manière très empirique, cela se caractérise par les profils recherchés pour ce job, qui depuis quelques année se concentre sur des bac+5 De plus, les indicateurs de performances deviennent des éléments repris au sein des différents services et ne sont plus cloisonnés à la supply chain 7	oui, augmentation niveau d'exposition des prevs commerciales, plus de responsabilité	Pas fatalement plus que cela.
<b>11 En quoi, selon vous, les prévisions de ventes peuvent aider l'optimisation de la gestion des stocks ?</b>	Elles permettent d'éviter les ruptures, Elles améliorent le taux de service	Elles permettent d'éviter les ruptures Elles augmentent la mise à disposition des produits Elles améliorent le taux de service Autre : Réduire les stocks (couverture)	elles permettent d'éviter les ruptures, elles augmentent la mise à disposition des produits, elles améliorent le taux de service autre : création d'opportunités promotionnelles et diminution du coût déconditionnement.	Elles permettent d'éviter les ruptures, Elles améliorent le taux de service, Net working capital
<b>12 Quel outil utilisez vous pour calculer vos prévisions de ventes ?</b>	SAP	Autre: SAP APO	crystal/saphir/SAP/excel	un logiciel spécialisé : N.Skep, E-txt, Cristal...
<b>13 comment s'élaborent vos prévisions de ventes?</b>	Elles se basent sur l'historique de vente	Elles se basent sur l'historique de vente calcul statistique	historique de vente	Elles se basent sur l'historique de vente, L'expérience, calcul statistique, tendance calculée
<b>14 Sur quelle période de temps sont calculées vos prévisions et à quelle fréquence sont-elles ajustées au cours du temps ?</b>	mensuelle		ajustement journali OS : 4 mois et STD 12 mois glissant.	12 mois modifiables par le Planner
<b>15 Quels sont les indicateurs utilisés pour évaluer les prévisions de ventes?</b>	forecast accuracy	Forecast accuracy & forecast bias	Taux de qualité de previsions Taux de service Ruptures, stocks déconditionnement	Ventes / Prévision de ventes

société pour laquelle vous travaillez	Beiersdorf	Unilever	L'OREAL –Gemey Maybelline et Garnier	HENKEL
<b>16 Y a-t-il des projets en cours d'optimisation des prévisions de ventes au sein de votre entreprise ? si oui, en quoi consistent-ils ? quel est leur but ?</b>	les batch automatique pour automatiser certains produits peu important et facile de prévoir afin de concentrer sur les produits plus important	Il y a plusieurs axes : δ intégration des data points de ventes (EPOS data) pour le très court terme δ Impact climatique (uniquement sur la partie alimentaire = Société Climpect) δ S&OP	Ipod => prevs co et futur master => prevs affaires	non pas plus que cela sur le standard En cours d'étude pour approfondir des indicateurs sur la promotion (plus problématique puisque plus ératique)
<b>17 La prévision des ventes au sein de votre entreprise s'effectue-t-elle de manière collaborative avec les autres services de l'entreprise ?</b>	oui	Les prévisions de ventes	oui	Pour le standard, le pilote de flux calcule les prévisions en collaboration avec le mktg. Pour ce qui est de la promo, les commerciaux s'engagent sur des volumes 2 mois à l'avance.
<b>18 Quels sont, selon vous, les principaux avantages du Sales &amp; Operation Planning?</b>	optimisation des prévisions, implication de tous les services de l'entreprise	optimisation des prévisions implication de tous les services de l'entreprise		optimisation des prévisions
<b>19 Quels en sont les risques et freins potentiels ?</b>	échange d'information difficile	Tensions possibles entre les différents services échange d'information difficile		échange d'information difficile
<b>20 Pensez vous qu'il est nécessaire que les prévisions de ventes soient décidées de manière collaborative afin d'optimiser leur fiabilité ?</b>	oui	Chaque département peut impacter les prévisions d'une tendance (Ventes et marketing ont tendance à sur prévoir, pour 2 raisons : +> Ils préfèrent avoir du stock supplémentaire vs être en rupture => Tendance à confondre prévisions des ventes et objectifs. SI un vendeur/marketing doit vendre 100 pal sur une année, ils auront tendance à mettre 100 ..)		Il faut un bon flux d'information pour intégrer le plus en amont possible les modifications à venir. Néanmoins, ne pas non plus multiplier les intervenants.
<b>21 Votre entreprise utilise-t-elle la Gestion partagée des approvisionnements (GPA) ?</b>	oui		oui	oui

société pour laquelle vous travaillez	Beiersdorf	Unilever	L'OREAL –Gemey Maybelline et Garnier	HENKEL
<b>22 Selon vous, en quoi la GPA permet-elle de faciliter les prévisions ?</b>	échange de données facilité	échange de données facilité diminue l'incertitude des ventes		échange de données facilité, diminue l'incertitude des ventes, permet de répartir les stocks en diminuant les ruptures
<b>23 Quels sont les principaux inconvénients de la GPA pour les prévisions de ventes ?</b>		le coût la difficulté de mise en place La difficulté de vraiment pouvoir utiliser la GPA au niveau des prévisions. C'est surtout un bon outil d'ajustement des niveaux de stocks, car on peut limiter la GPA si les produits sont en risques.	tributaire des remontées de l'enseigne	
<b>24 Votre entreprise utilise-t-elle le CPFR ?</b>	non	non		non
<b>25 Selon vous, en quoi le CPFR permet-il de faciliter les prévisions ?</b>		échange de données facilité diminue l'incertitude des ventes		
<b>26 Quels sont les principaux inconvénients du CPFR pour les prévisions de ventes ?</b>		la difficulté de mise en place autre		
<b>27 Connaissez vous le flowcasting ?</b>	oui	oui	non mais même principe existe déjà pour les enseignes spécialisées type CRF. Problème avec la notion de stock minimum.	non

société pour laquelle vous travaillez	Beiersdorf	Unilever	L'OREAL –Gemey Maybelline et Garnier	HENKEL
<p><b>28 Pensez vous que le flowcasting est un bon moyen d'améliorer les prévisions de ventes ?</b></p>	<p>oui, mais il est difficile de mettre en place</p>	<p>Il y a selon moi pas mal de problème lié à cette méthode : =&gt; ne doit pouvoir s'appliquer que sur une partie limitée de clients (tous n'échangeront pas ce type de données). &gt; Difficulté pour extrapoler les tendances et gérer le flux d'information (beaucoup d'information) En revanche, c'est un bon indicateur de tendance, puisque cela annule les impacts du stockage des clients (en entrepôt), et c'est aussi un bon moyen pour travailler à l'amélioration de l'OSA (on shelf availability – taux de service linéaire)</p>	<p>le niveau de détail n'est pas un problème car ce sera géré informatiquement : Gencod.. Problème du vol qui va éphaser le stock (notamment pour le maquillage)</p>	<p>non, c'est trop dans le détail</p>
<p><b>29 Avez vous vous même des préconisations et recommandations pour améliorer les prévisions de ventes de demain ?</b></p>		<p>Améliorer les prévisions passe à mon avis par un échange de données &amp; d'informations optimisés entre les différents intervenants externe / interne, mais également par son traitement à travers les systèmes.. Il faut que chacun puisse y voir un intérêt (ou du moins une contrainte, avec par exemple des objectifs de PV aux vendeurs/ marketing). Au niveau de l'évolution, les prévisions de vente seront de plus en plus importante, tant que le retour sur investissement sera présent, ce qui pose à mon sens la limite des EPOS data</p>	<p>travail du SI les représentant qui doit connaître les stocks notamment Auchan et CRF, MAQ en nu. + collaboration au plus près, réglage SI le + précis possible afin d'éviter le déphasage de stock. MAQ SI déchenche commande sur stock théorique mais déphasage du fait de la casse et du vol. flux directs/entrepôts (cf L'Oréal). problème : variable politique (SRI) fausse les prevs de vente car ne correspond par forcément à la réalité de ce qu'on compte vendre. L'idéal serait d'adopter le même poids pour l'opérationnel et le contexte pol/éco/usine/production</p>	<p>travailler surtout sur un bon échange des données et information pour affiner la prévision de vente au maximum</p>