

Le prévisionniste est essentiel au fonctionnement optimal du pilotage d'une Supply Chain : poste transversal, véritable interface au sein du service logistique, il intervient sur la base d'historiques de ventes ou de commandes, donnant aux planificateurs des prévisions nécessaires à la bonne planification de la production et des approvisionnements. Pour cela, il doit faire preuve de qualités de rigueur et de communication, afin de recueillir auprès des différents services commerciaux et marketing les informations utiles à l'élaboration de la prévision. Il doit en outre maîtriser parfaitement l'utilisation d'un logiciel de prévision pour suivre de la façon la plus fine possible la qualité de la prévision et de son impact. Voyons comment Séléna Roux, Responsable Prévision de la Demande au sein de la société Eugène Perma, vit cette fonction au quotidien.



Une semaine dans la vie... d'une prévisionniste d'Eugène Perma

Jean-Marc Abelous
Directeur Marketing
& Communication
Diagma
jmabelous@diagma.com

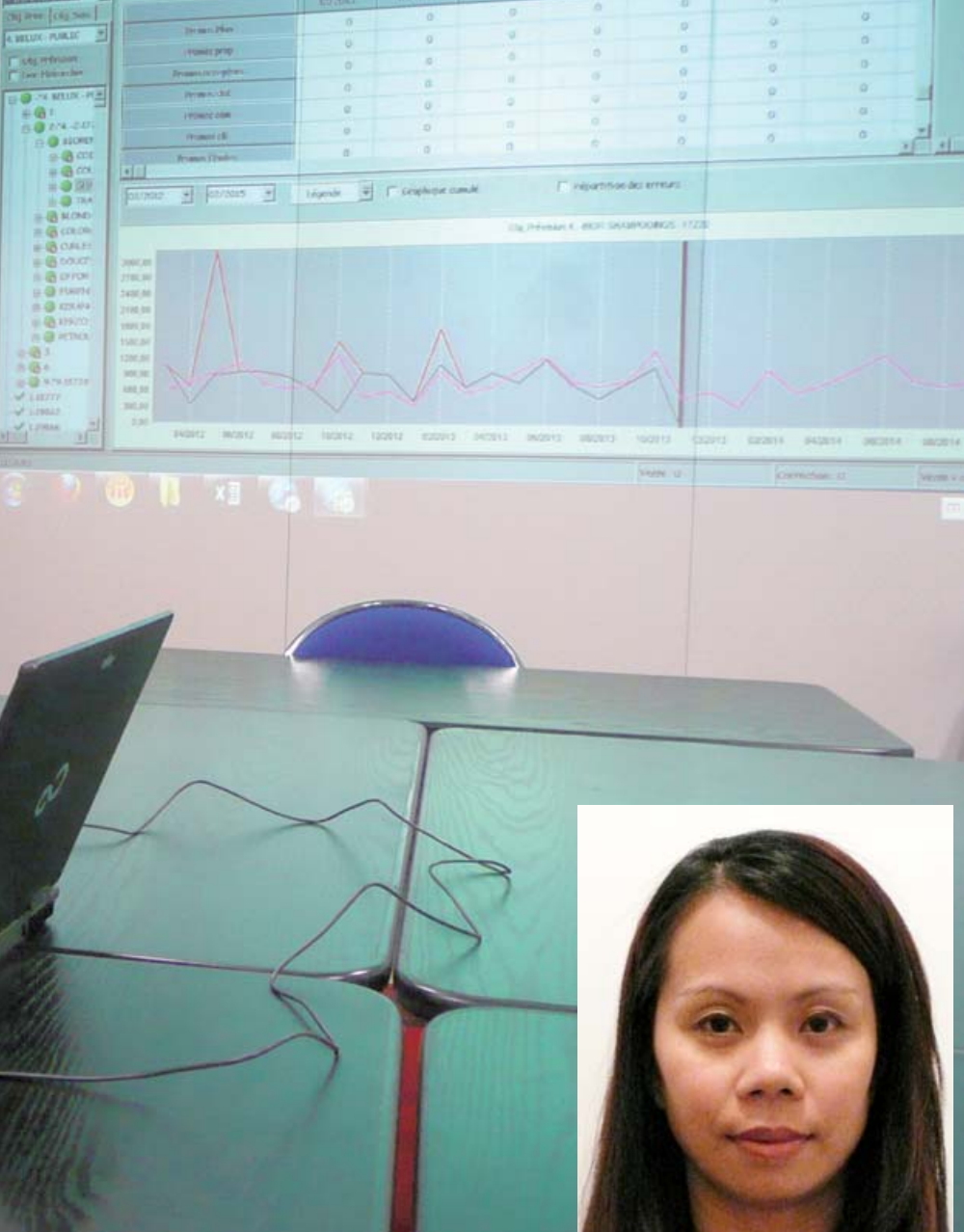


Lundi

De l'art de la réactivité et de la collaboration

9.00 – Séléna Roux, Responsable Prévision de la Demande d'Eugène Perma, allume son ordinateur puis d'un clic, plonge directement dans sa boîte aux lettres électronique, découvrant au fur et à mesure des alertes sonores, les demandes envoyées par les différents services en fin de semaine précédente. Dans le périmètre de sa fonction, Séléna gère les prévisions des produits publics, ceux vendus en grande distri-

bution sous les marques Pétrole Hahn, Kéranove ou Eugène Color ; et les prévisions des produits professionnels, vendus aux salons de coiffure et aux grossistes en coiffure. Ces deux circuits ont des marques spécifiques. Méthodiquement, elle classe les courriels par priorité et répond au plus vite à une demande urgente de la direction commerciale. Il s'agit de traiter un référencement chez un client donné et ainsi de prendre en considération de nouvelles prises de commande dans l'élaboration du plan de prévisions, dans



Chain, le Responsable Planification, le Chef de Projet, la Responsable prestataires logistiques et le Pilote de flux pour la réunion hebdomadaire de l'équipe logistique. Le Directeur Supply Chain entame la séquence en restituant de manière synthétique à son équipe certaines informations données par la Direction Générale en comité de direction, concernant des projets en cours impactant potentiellement le service, la stratégie produits ou encore des axes de développement commercial à venir. « C'est pendant cette réunion que nous discutons également des problèmes potentiels à traiter, de l'état d'avancement des projets de chaque personne présente. On revoit aussi tous les indicateurs : jauger la fiabilité de la prévision, trouver une explication sur des écarts constatés, apprécier le taux de service ; constater le niveau de stocks », ajoute Séléna. « Au bout de 2 h, nous repartons avec nos notes prises lors de la réunion. L'exercice du compte-rendu n'est pas systématique. »

Mardi
De la négociation
et de la communication avec
les autres services

09.00 – Séléna rencontre les Chefs de produits Marketing public pour une séance au doux nom évocateur de « réunion consensuelle ». Le but est de s'accorder sur les données de prévision qu'elle a travaillées pour l'injection de fin de mois dans le système de planification. Afin de la préparer au mieux, Séléna a envoyé au préalable ses scénarii de prévisions au Chef de produit pour que ce dernier puisse les analyser, les travailler et s'en servir lors de l'entrevue. Pour cette séquence mensuelle, Séléna peut également solliciter l'intervention des Responsables des ventes, ainsi que le Contrôle de gestion. De façon rigoureuse, la jeune prévisionniste prépare toutes les questions, tous les points à traiter sans omettre de détail. « Pour ce type de réunion, j'ai besoin quelquefois d'avoir les inputs de la part du commerce ou du contrôle de gestion. Ce mardi, je dois en savoir plus sur les perspectives concernant nos marchés France et Belgique et je demande alors qu'on m'expose précisément le plan promotionnel

les 15 prochains jours. « Ce lundi matin, je retravaille en urgence mon plan prévisionnel en intégrant cette nouvelle donnée afin de communiquer au plus vite au Responsable Planification, le besoin total à produire. En effet, nous ne pouvons pas nous permettre de ne pas avoir les produits en question, ni risquer de mettre en ruptures d'autres enseignes », résume Séléna. Après la mise à jour de l'assortiment de cette enseigne communiquée par la direction commerciale, la prévisionniste discute avec le service marketing (en général, le Chef de produit de la ligne de produits concernée) pour estimer l'impact de ce référencement sur les prévisions. « Sur la base du nombre de magasins impactés, nous calculons les ventes moyennes mensuelles et les intégrons dans nos prévisions », précise Séléna.

14.00 – Comme chaque lundi après-midi, Séléna retrouve dans la salle de réunion 679, le Directeur Supply

CV de Séléna Roux

- Actuellement : Responsable Prévision de la Demande chez Eugène Perma (depuis 2012).
- Précédemment : Responsable Forecast/Planning Universal Music (2009-2012) ; Supply Chain Planner Uniross (2006/2009) ; Coordinatrice planification de la demande Reckitt Benckiser (2002/2006).
- Formations : Master en Marketing, Achat et Distribution. École Supérieure de Management en Alternance, Lognes ; Maîtrise d'AES Option Commerce et Affaires Internationales Université Paris XII, Créteil.

©EUGÈNE PERMA

de l'année à venir. Pouvoir anticiper les quantités est primordial car elles vont impacter de manière significative le planning et la capacité de l'usine. Pour les produits publics, le commerce renseigne leurs opérations et met à jour leurs données en travaillant principalement sur l'outil de gestion des promotions. Les données remontent dans notre outil de prévision et je m'assure que les informations dans l'outil de gestion de promotions sont bien à jour. Du côté du marketing, c'est surtout les référencements/déréférencements et les lancements/arrêts de produit qui nécessitent une analyse poussée des données afin de réajuster au mieux les prévisions ». La réunion dure 2 h et Séléna en ressort satisfaite. Toutes les parties se sont accordées sur un plan prévisionnel cohérent, sans trop de difficultés.

10.30 – Sans transition, Séléna enchaîne avec une autre réunion : celle de la planification de production. En effet, depuis peu, tous les mardis, en présence du Directeur Supply Chain, du Planificateur, du Responsable Ordonnancement, du Service achats et du Directeur Industriel, Séléna est désormais sollicitée pour donner l'input Prévision qu'elle a préalablement préparé. « Pendant 2 h, on fait le point sur le planning de production à court et moyen terme. Ma contribution lors de cette réunion réside principalement dans les explications des données proposées, et plus particulièrement d'éventuels écarts significatifs dans les simulations exposées. Le Planificateur



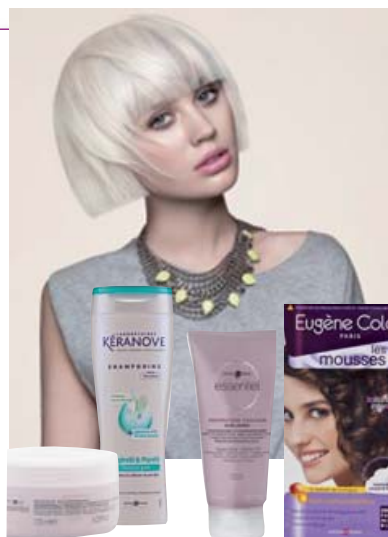
essaie alors de réajuster sa production en fonction des informations que je lui fournis », assure Séléna. L'échange avec le Planificateur se fait plutôt de façon très collaborative et facilite grandement la préparation de cette réunion. « Comme nous sommes dans le même bureau, c'est un échange journalier : avec le Planificateur, j'ai une communication presque en temps réel, ce qui facilite beaucoup les choses. Si par exemple, je vois une animation commerciale qui n'était pas prévue, je l'alerte : « Attention, il faut qu'on fasse un point sur les stocks de la gamme concernée ! » puis nous informons le Marketing de notre position ».

Mercredi **De l'importance de la prévision dans le processus d'optimisation globale**

10.00 – Réunion dans le bureau du Directeur Supply Chain pour l'évaluation annuelle de Séléna : en one-to-one, tous les aspects du travail de Séléna sont passés au crible. C'est l'oc-

casion d'évoquer l'état d'avancement de tous les projets dont elle a la charge. Cette année plus particulièrement. En effet, son N+1 l'interroge sur la mise en œuvre du logiciel de prévision et de gestion des promotions qu'elle met en place : le Directeur Supply Chain lui demande précisément si le projet est bien en phase avec le calendrier déterminé en amont et si les 1^{ers} résultats après production la satisfont. Sur un autre aspect de sa mission, Séléna évoque également les difficultés rencontrées dans l'organisation de son travail au quotidien et les pistes d'optimisation à apporter ; et termine la séquence sur ses objectifs qu'elle a atteints dans l'année.

14.00 – Journée chargée. C'est la fin de mois et Séléna se rend à la réunion mensuelle de validation et d'arbitrage des prévisions (la VAP). Comme indiqué dans sa dénomination, cette entrevue a pour objet la validation des prévisions finales avant leur injection dans le système de planification et avant leur envoi à l'usine. La procédure est rôdée et la réunion se déroule dans une ambiance studieuse et collaborative. « Après avoir déterminé au préalable la prévision consensuelle avec le marketing, je la présente aux différents Directeurs de division (marketing, contrôle de gestion, Supply Chain, produits pro, produits publics) qui valident ou corrigent. Pendant cette réunion, on ne rentre pas dans le détail de la famille de produits ni de la référence, nous sommes à un niveau plus macro, c'est-à-dire au site et à la marque. La prévision présentée lors de cette réunion est l'adaptation de la prévision statistique à l'évolution du marché et à la stratégie de l'entreprise. Nous comparons le réalisé au



Eugène Perma

- 1^{ère} entreprise française et indépendante sur le marché du capillaire en France
- 100 M€ de CA
- 2 divisions : « public » pour les produits vendus en grande distribution et « professionnel » pour les produits techniques diffusés en salons de coiffure
- Marques : Pétrole Hahn, Eugène Color, Kéranove, Biorène...
- Plus de 30 millions de produits vendus par an (1 par seconde)
- 500 salariés
- 1 usine de production à Reims
- 56 distributeurs dans le monde

budget et le volume global annuel (l'atterrissage) au budget. S'il y a des écarts, ceux-ci sont expliqués aux Directeurs de division qui nous disent s'ils sont d'accord et qui souvent nous donnent des précisions complémentaires. Si par exemple, sur une gamme donnée, le Contrôleur de gestion trouve les prévisions trop importantes, on retravaille avec le Marketing et on revient vers lui avec nos explications – souvent, cela est fait a posteriori en one-to-one. Une fois validée, la prévision finale est envoyée à l'ensemble des Directions », poursuit Séléna. Au bout de 2 h, les Directeurs de division valident in fine les prévisions de Séléna. Elle rédige dans la foulée le compte-rendu qu'elle envoie aux différents interlocuteurs : une synthèse de ce qui a été dit avec un plan d'actions à mettre en place.

Jeudi

Du virtuel à la réalité du terrain !

9.00 – En tant que Prévisionniste, Séléna n'est pas forcément cantonnée derrière son ordinateur ! Aujourd'hui, avec toute l'équipe Supply Chain, dotée de chaussures de sécurité, elle a l'opportunité de rencontrer les personnes de l'entrepôt, sur le site logistique de Château-Thierry. Dans le cadre de la « corvée d'inventaire » ! Tout un programme résumé dans son titre : deux fois par an, l'équipe logistique se rend à l'entrepôt et va compter les cartons. « Munis d'une liste avec les numéros d'emplacements et d'allées, nous allons en binôme avec une personne de l'entrepôt compter à la main, au visuel, les cartons. La difficulté, c'est lorsque une palette n'est pas complète. Cela change des simulations du logiciel de prévision ! », relève avec humour Séléna. « S'il y a des écarts, il faut y retourner pour recompter ! Cela dure deux jours et c'est assez intensif ! » Heureusement pour elle et son équipe, l'inventaire se passe au mieux et en fin de journée, ce travail laborieux est effectué.

Vendredi

Savoir recommencer et réajuster

10.30 – La réunion d'arbitrage et de validation de prévision étant passée,



comme chaque début de mois, le 1^{er} jour ouvré, le calcul de besoins se réalise de nouveau. Séléna recommence à travailler les prévisions en reprenant chaque site, chaque marque et chaque famille de produits. Elle compare le réalisé aux prévisions, notifie les écarts et scrute plus précisément ceux qui sont les plus importants pour en rechercher la cause. S'il n'y a pas d'écarts majeurs, elle regarde

la courbe de tendance, la saisonnalité et l'atterrissage de la prévision « Nous travaillons par site et par famille de produits. L'analyse prend beaucoup de temps car je gère cinq sites avec des problématiques différentes ainsi que 88 familles de produits pro et 77 familles de produits public. J'analyse les ventes, réajuste l'historique, en cas de rupture par exemple, et je retravaille les modèles statistiques à

Le point de vue du consultant

La semaine de Séléna est révélatrice de quelques aspects essentiels de la fonction de Prévisionniste :

- C'est un chasseur d'informations : afin de proposer une prévision la plus fiable possible, il doit aller chercher des données complémentaires (lancement de nouveaux produits, promotions, arrêts de gamme...) auprès de différents services comme les Directions Commerciale et Marketing pour améliorer la prévision statistique.

- C'est un communicant : demander de l'information, ciblée et pertinente, nécessite une capacité à écouter, analyser et à convaincre. Notamment lorsque le Prévisionniste est intégré dans un processus S&OP où il a en charge la validation de prévisions, en traitant avec le Commerce, le Marketing ou encore la Planification de production. Cette qualité de communication s'exprime également au quotidien au sein d'une équipe généralement restreinte dans laquelle la fluidité de l'information et la réactivité sont de mise.

- C'est une personne rigoureuse et organisée : le Prévisionniste agrège de part et d'autre les données, les analyse, les compile et les restitue en prévisions, de façon cohérente avant de les comparer au réalisé. En plus de cette mission, il doit notamment animer en interne des processus qui demandent de grandes capacités d'organisation et de synthèse.

- Au delà de la prévision, il semble complètement impliqué dans les décisions relatives à la planification de production (ce qui n'est pas le cas dans toutes les entreprises). ■ **OLIVIER DUBOIS**



Olivier Dubouis
Associé
de Diagma
odubouis@diagma.com

partir des informations récoltées auprès du Marketing et des Ventes. J'extrais ensuite la prévision et la compare au budget annuel. Cela permet d'avoir un élément de comparaison, même si le budget ne fait pas forcément foi. Il peut y avoir en effet des décalages car le budget est mensualisé », explique Séléna.

14.00 – Dernière urgence à traiter cette semaine : le Marketing convoque Séléna pour une réunion de suivi de lancement. « Lors du lancement d'un nouveau produit, avec le Chef de produit de la marque, nous faisons un suivi beaucoup plus détaillé des prévisions », précise Séléna. Lorsqu'il s'agit d'un lancement qui concerne un produit public, par exemple, nous suivons enseigne par enseigne les ventes réalisées. En cas d'écart important par rapport aux ventes estimées, nous contactons le commerce pour avoir des explications et retravaillons la prévi-

sion. Cela peut être long. » Après cette réunion, si il y a des changements conséquents sur les prévisions, à la hausse ou à la baisse, la jeune prévisionniste en informe tout de suite le Responsable Planification car les délais peuvent se révéler assez longs à l'usine. « Pour les lancements de produit, je tiens évidemment informé mon Directeur Supply Chain des hypothèses et de la méthode de calcul de prévisions retenues avec le Marketing. » ajoute-t-elle.

Quelle semaine ! Celle du prévisionniste d'Eugène Perma se caractérise par la nécessité de chercher constamment les informations auprès des différents services Commerciaux et Marketing, pour consolider les prévisions impactant la production et les approvisionnements de sa société. Rigoureuse et méthodique, Séléna se révèle être une très bonne communicante car elle obtient sans difficultés les données

nécessaires à son travail. « Je pense qu'un prévisionniste doit savoir analyser, communiquer pour récolter de l'information. C'est quelqu'un de rigoureux dans son travail et qui sait utiliser intelligemment les SI », insiste Séléna. A cela, elle ajoute qu'au-delà de l'appétence pour les chiffres, son travail doit être une remise en cause permanente, nécessaire pour mieux appréhender les aléas autant réels, sur le terrain avec les différents services, que virtuels avec les simulations de son puissant logiciel de prévision. « Il y a une dynamique intéressante au sein même de notre équipe, insufflée par notre Responsable Supply Chain : on part du principe que rien n'est acquis, qu'il y a toujours une marge d'amélioration à acquérir, ce qui nous pousse vers le haut. » ■

**PROPOS RECUEILLIS PAR
JEAN-MARC ABELOUS**

Mes news Ressources Humaines

Agir contre les violences sexistes et sexuelles en entreprise

Conférence départementale «Violences sexistes et sexuelles à l'égard des femmes dans les relations de travail : comprendre pour agir » à Nanterre.



©C.AJAS

Les violences sexistes et sexuelles au travail ont été mises en avant le 25 novembre, lors d'une conférence à Nanterre, dans le cadre de la Journée internationale pour l'élimination des violences à l'égard des femmes. Selon le Code du Travail, « l'employeur prend toutes les dispositions nécessaires en vue de prévenir les agissements de harcèlement sexuel ». « Quand l'employeur traîne les pieds, les représentants du personnel jouent un rôle important », souligne Sylvie Kern, Experte formation juridique auprès du Défenseur des droits. Ainsi, la CFDT Paris a formé 1.700 militants depuis trois ans à la prévention des violences sexuelles et sexistes au travail. « Les stratégies de harcèlement se font par phases : déstabilisation, harcèlement et représailles. C'est un rapport de pouvoir et de domination. Si plusieurs personnes harcèlent, une norme s'installe dans le collectif du travail. La banalisation des violences, les tentatives d'inversion des responsabilités conduisent à l'impunité du ou des harceleurs », explique Gwendoline Fizaine, Chargée de mission à l'Association européenne contre les violences faites aux femmes au travail. Derrière le tabou se cachent des violences plurielles, des injures sexistes jusqu'au viol, en passant par les humilia-

tions, qui peuvent avoir lieu dans tous les milieux, à tous les postes.

Que faire si l'on est victime ou témoin de telles violences ? Souvent les salariés se taisent par peur de représailles. « La loi du silence existe. Il faut un jour qu'elle s'arrête », témoigne une victime. « J'entends beaucoup de souffrances malgré toutes les avancées. Un jour, l'omerta sera brisée », renchérit une représentante syndicale. Le Code du Travail interdit pourtant de sanctionner un salarié pour avoir relaté, subi ou refusé des faits de harcèlement sexuel. Les victimes sont incitées à réagir. La délégation départementale aux droits des femmes et à l'égalité des Hauts-de-Seine recommande de faire savoir à l'agresseur que son comportement est inacceptable, de consulter au besoin un médecin. Elle conseille de contacter les représentants du personnel, les syndicats et/ou une association, et de constituer un dossier : contexte, lieux, dates, gestes, promesses, menaces contraintes de l'agresseur, les réactions et manifestations de refus de la victime. Puis de recueillir des témoignages. Ensuite, divers recours sont possibles : saisir l'employeur, l'inspection du travail, engager une procédure pénale ou prud'homale. ■ **CC**