

**Siham KHALDI**

## **Les prévisions des ventes**

### **Première partie :**

Dans un contexte en perpétuelle évolution où l'offre est supérieure à la demande, toute entreprise a besoin d'anticiper ses besoins afin de conserver sa compétitivité par rapport à la concurrence et d'assurer ainsi sa pérennité dans le moyen ou long terme.

Dans ce contexte contraignant, la prévision des ventes est un processus complexe qui permet d'estimer les demandes sur le plan quantitatif et qualitatif afin d'aider l'entreprise à anticiper ses besoins et prendre des décisions sur les plans tant financiers, commerciaux qu'au niveau de la production et des ressources.

La prévision des ventes peut concerner le court terme comme le moyen ou long terme en fonction des activités et des besoins de l'entreprise

De plus, le processus de prévision des ventes ainsi que ses méthodologies différeront également en fonction de la situation de l'entreprise. L'établissement de prévisions fiables ne se fera pas de la même manière si les prévisions sont établies sur une activité existante que sur une entreprise existante ou sur une création d'entreprise.

L'objet est de comprendre les objectifs de la prévision des ventes, d'expliquer les différentes méthodologies et moyens à la disposition des entreprises leur permettant d'établir au plus juste des prévisions de ventes ainsi que d'aborder les diverses applications de la prévision des ventes dans l'entreprise.

La première partie permettra d'introduire la notion de prévision des ventes à travers ses origines et ses évolutions durant le siècle dernier.

La seconde partie, nous permettra d'aborder les objectifs de la prévision des ventes sur le plan qualitatif et quantitatif tant sur le court terme que sur le moyen et long terme au niveau des différentes fonctions de l'entreprise.

La troisième partie permettra d'aborder les moyens et les méthodes d'élaboration des prévisions des ventes. On abordera les méthodes permettant d'obtenir des informations fiables sur les

besoins qualitatifs du marché dans une première partie. Puis nous évoquerons les méthodologies de modélisation mathématique des ventes permettant d'effectuer des estimations quantitatives de ventes relativement fiables.

Enfin, la dernière partie permettra de décrire le cadre d'application de la prévision des ventes ainsi que ses enjeux sur les différents services de l'entreprise (production, financier, commercial, ressources,...)

## **I – Qu'est-ce que la prévision des ventes ?**

### **A - Définition :**

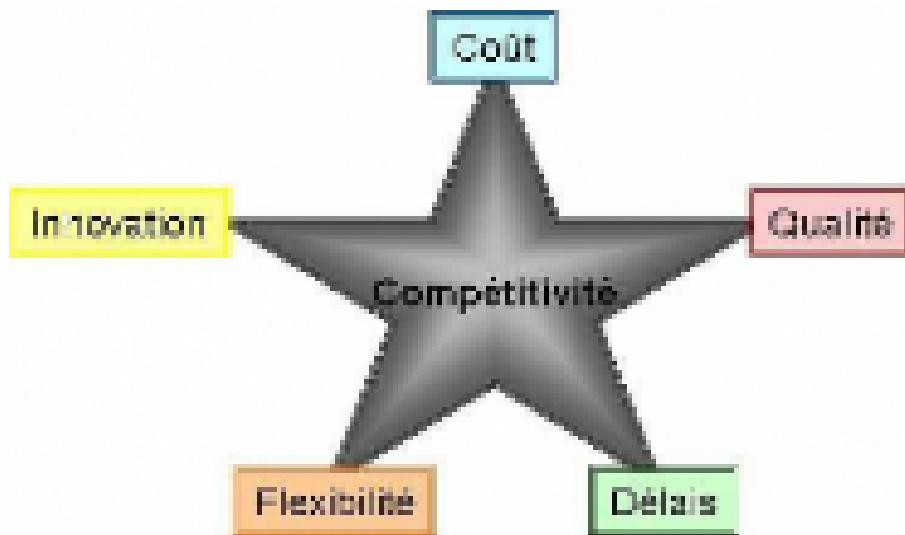
La prévision est définie comme la fonction permettant d'estimer la demande future pour les biens et les services offerts par l'entreprise, qui est établi soit mathématiquement (données historiques), soit intuitivement (connaissance du marché), soit en combinant les deux méthodes.

La prévision des ventes est définie comme le processus par lequel l'entreprise planifie et donc adapte ses capacités à ses activités futures en fonction de l'estimation des demandes établie.

La prévision de la demande permet de :

- Etablir les capacités de production requises pour ajuster l'offre à la demande
- Choisir les technologies appropriées pour répondre à l'offre
- Orienter la politique et les stratégies de gestion des stocks
- Déterminer les meilleures stratégies de production
- Planifier les besoins et l'utilisation des différents équipements
- Planifier les besoins en main d'œuvre.

La prévision des ventes permet d'évaluer quantitativement les demandes et de définir qualitativement les cinq variables de la compétitivité des activités de l'entreprise qui sont :



## B - Origine :

Au siècle dernier, la situation économique des pays dits développés était différente dans la mesure où l'offre était inférieure à la demande. Les entreprises pouvaient alors imposer leurs conditions en terme d'offre (caractéristiques du produit, présentation, prix, délai,...).

Avec les revendications sociales, le pouvoir d'achat des consommateurs a augmenté et la demande est devenue de plus en plus conséquente.

L'augmentation de la demande a confronté les entreprises existantes à l'émergence d'une nouvelle concurrence.

Les entreprises, pour rester compétitives et conserver voire développer leur part de marché ont été obligées d'adapter leur offre aux besoins du marché. Le prix de vente n'étant plus, comme précédemment lié au seul coût de réalisation augmenté de la marge fixée par l'entreprise mais devenu un prix marché dans lequel l'entreprise doit pouvoir financer ses activités ainsi que réaliser son profit.

Pour être en mesure de proposer une offre correspondante à la demande tant sur le plan qualitatif que quantitatif tout en optimisant son profit, l'entreprise a dû apprendre à son intérêt au marché et à connaître les demandes actuelles comme futures afin de pouvoir anticiper ses besoins et les gérer au plus juste pour maximiser son profit.

La prévision des ventes s'est alors imposée naturellement comme le meilleur moyen de prévoir les demandes et d'anticiper les besoins des entreprises afin que ses offres soient capables de rencontrer les besoins du marché.

### **C - Evolutions :**

Le concept du marketing a fait son apparition dès les années 1920. Cependant ce n'est qu'à partir des années 1950, qu'est apparu la notion de marketing comme outil de gestion de l'entreprise.

Les sciences de la connaissance du marché qui constituent la base de l'établissement des prévisions de ventes actuelles se sont progressivement développées dès les années 1950.

Les premières études ont été menées principalement sur le plan qualitatif afin de mettre en évidence les comportements d'achat des consommateurs au travers des études de motivation des consommateurs. En 1958 (Ferber & Wales) puis en 1964 (Kaplan) ont promu les sciences du comportement comme techniques de gestion.

Dans les années 60, les études de motivation disparaissent au profit des études d'opinions, d'étude de l'impact de la marque sur l'achat ainsi que d'étude de segmentation du marché (géographique,...). Pour ce faire, les techniques d'économétries se sont développées permettant de modéliser des systèmes à plusieurs variables devenant de plus en plus complexes.

Vers la fin des années 60, la multiplication des méthodes de recherche en termes de connaissance du comportement d'achat des consommateurs, conduisit certains à imaginer des solutions intégrées, permettant de faciliter la réalisation de leurs études.

En 1968, James Engel avait imaginé le premier modèle intégré du comportement du consommateur qui fut rapidement complété par David Kollat et Roger Blackwell.

James Engel approfondi encore sa démarche avec l'aide de ses collègues pour aboutir peu après, à la réalisation d'un modèle intégré de comportement des consommateurs, intitulé EKB.

Le modèle « EKB » intègre alors l'ensemble des composantes développées précédemment dans les modélisations du comportement des consommateurs pour proposer une solution considérant le consommateur comme un « individu rationnel opérant ses choix en fonction d'un grand nombre de variables au terme d'une interaction entre croyance, attitude, intention et

comportement» c'est principalement ce modèle qui fut à la base de l'apparition d'une nouvelle discipline dans les enseignements de gestion, marketing et management.

Certains grands chercheurs se sont spécialisés dans les techniques du marketing management avec des statisticiens tels que Fishbein (1963) qui s'intéressa largement aux statistiques et à la modélisation. Des chercheurs opérationnels se sont également intéressés à cette nouvelle discipline tel que Kotler dès 1965.

Les années 60 furent donc l'ère des études comportementale du consommateur mais ces années virent également apparaître le développement de méthodes d'analyses quantitatives. Les méthodes quantitatives se basaient principalement sur des modélisations, des simulations, des analyses statistiques issues de la théorie générale des systèmes et des méthodes de recherche opérationnelles. Le développement des méthodes informatiques multiplia encore les possibilités en termes statistiques de calcul dans le domaine de la modélisation de prévisions.

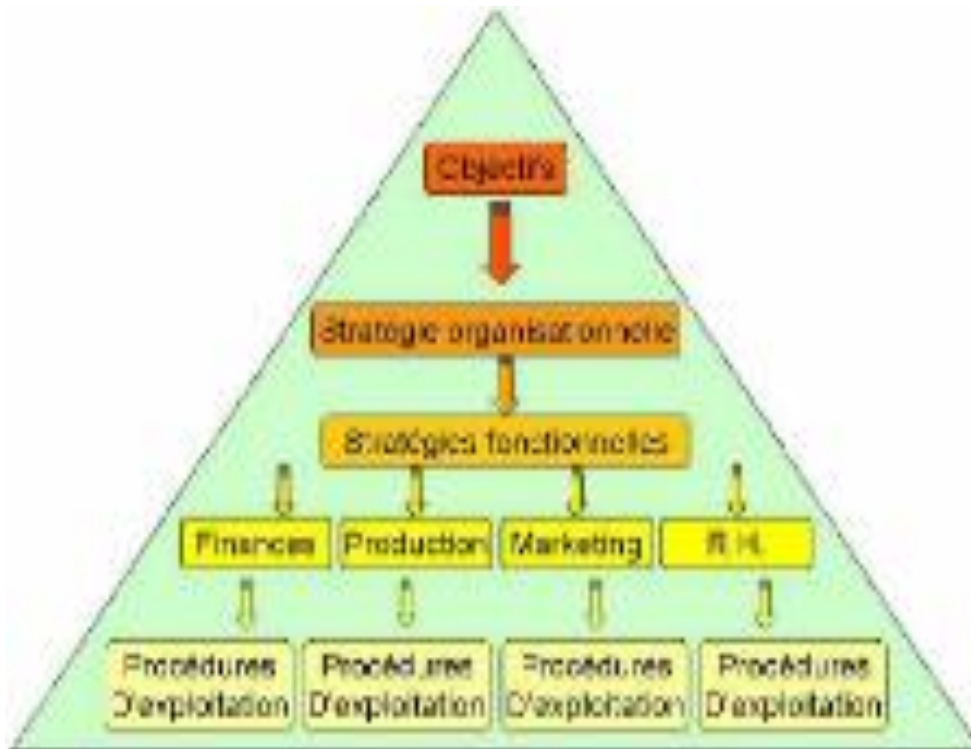
## **II - Quels sont les objectifs de la prévision des ventes ?**

La prévision des ventes est destinée à construire les plans d'actions commerciales et à en contrôler l'efficacité à court et moyen terme. Elle a également pour objectif de fournir des informations aidant à la mise en place d'une stratégie commerciale à long terme, c'est-à-dire d'une durée généralement supérieure à 5ans.

Les objectifs de la prévision des ventes diffèrent selon plusieurs facteurs :

- Le secteur d'activité de l'entreprise
- L'utilisation souhaitée de ces prévisions
- Les fonctions de l'entreprise qui souhaite utiliser ces prévisions
- L'horizon temporel de ces prévisions.

Les prévisions de ventes ont pour objectif de faciliter les prises de décisions à différents niveaux de l'entreprise selon l'organigramme ci-dessous :



### **A - A court terme :**

Les prévisions de ventes établies à court terme ont pour principal objectif d'aider l'entreprise à gérer ses activités sur l'exercice en cours. Le court terme concerne une période d'exploitation qui est généralement l'année mais qui, selon les activités peut être plus courte de l'ordre du trimestre, du mois, de la semaine voire de l'heure.

#### **1 - Sur le plan du financement :**

Au niveau du financement la prévision des ventes à court terme permet à l'entreprise d'estimer les besoins en trésorerie nécessaires au financement de ses activités. Elle permet également d'évaluer les coûts des éventuels recours à des prêts bancaires ou autres crédits mais à l'inverse, dans le cas d'une trésorerie fortement positive, également d'identifier les possibilités de placements d'argent sous formes de titres, d'actions, ou de fonds financiers dans une autre entreprise. Cela peut également lui permettre de revoir ses modalités de paiement afin d'être en mesure d'accroître le prix de vente ou le volume de ventes.

La prévision des ventes à court terme donne à l'entreprise des informations lui permettant d'opter pour les modalités de paiement (moyens et délais) les mieux adaptés à ses prévisions d'activités tant au niveau de ses fournisseurs que de ses clients ou distributeurs.

La prévision des ventes à court terme, permet au service financier d'établir un tableau de bord d'exploitation permettant de mettre en évidence les ventes prévues par activité et d'évaluer d'une part, les différents coûts directs et indirects, fixes ou variables de production mais également d'estimer les principales recettes liées aux ventes prévues. Ces données lui permettent d'estimer ainsi le chiffre d'affaires prévisionnel de l'entreprise sur l'exploitation à venir.

Enfin, la prévision des ventes à court terme, permet d'évaluer les besoins de financement liés au cycle d'exploitation et donc de quantifier le BFRE (Besoin en Fond de Roulement d'Exploitation) de l'entreprise.

Celui-ci est évalué en fonction de différentes variables dont les plus courantes sont :

- Le taux d'endettement global de l'entreprise
- Ses taux d'intérêt signés
- Sa rentabilité économique brute
- Ses parts de crédits de trésorerie dans l'endettement
- La durée de son crédit fournisseur
- La durée de son crédit client
- Sa durée de stockage,...

## **2 - Sur le plan de la production :**

Au niveau de la production, la prévision des ventes à court terme concerne une période inférieure ou égale à 6 mois d'exploitation. Cette prévision des ventes sert à la gestion opérationnelle de production.

La prévision des ventes à court terme consiste à planifier sa production sur une durée égale au délai total d'obtention du produit incluant les cycles d'approvisionnement et de fabrication.

La prévision des ventes à court terme fournit à la production des estimations précises de ventes prévues par article. Ces prévisions sont les plus fiables car basées sur des données historiques proches de la période de prévision.

La prévision des ventes à court terme sert d'une part au dimensionnement des approvisionnements et des stocks de produits semi-finis ou finis et d'autre part au lissage des charges d'atelier et à l'ordonnancement.

### **3 - Sur le plan commercial et du marketing :**

Au niveau commercial ou marketing, la prévision des ventes à court terme a pour objectif d'aider à la prise de décisions tactiques.

Elle doit permettre d'établir par produit des prévisions de ventes sur l'année incluant les variations prévisionnelles afin d'aider la production à planifier ses activités ainsi que permettre à l'entreprise de pouvoir anticiper les besoins en financement de ses activités sur l'exercice en cours.

Les prévisions des ventes établies par les services marketing fournissent tant des informations qualitatives sur les caractéristiques des produits (marketing mix) permettant de maximiser les ventes de chaque produit que des informations quantitatives.

### **4 - Sur le plan des ressources :**

Sur le plan des ressources, la prévision à court terme permet via l'établissement de plans directeur de production, d'estimer les besoins en ressources humaines et matérielles en fonction des prévisions de production planifiées.

En fonction des besoins ainsi établis, l'entreprise doit recruter dans les domaines de compétences requis par sa production et sous des formes contractuelles (CDD, CDI) et ceci en fonction des fluctuations de sa production (en termes de tendances et saisonnalités).



## **5 - sur le plan de la direction et de la stratégie :**

A court terme, l'objectif principal de la prévision des ventes est de donner à la direction les informations nécessaires à la mise en place d'un « système de production » permettant de répondre aux demandes prévues.

Les prévisions à court terme ne prennent pas en compte l'ensemble des évolutions extérieures étudiées dans le cadre de la prévision à moyen ou long terme. Elles ne peuvent donc pas aider à la réalisation d'une stratégie mais appuient la gestion tactique et opérationnelle des activités de l'entreprise sur l'exercice en cours.

### **B - A moyen ou long terme :**

#### **1 - Sur le plan du financement :**

Sur le moyen ou long terme, la prévision des ventes intervient au niveau du financement de l'entreprise afin d'aider les prises de décisions en matière d'investissements. Les investissements étant un engagement de ressources matérielles et humaines de la part de l'entreprise en vue de résultats à venir. Sur le plan financier, les investissements peuvent être principalement de trois types différents :

- Immobilisations incorporelles : (frais d'établissement, droit au bail, fonds de commerces, ...)
- Immobilisations corporelles : (terrains, bâtiments, constructions, matériels et outillages, mobiliers, véhicules,...)
- Immobilisations financières : (titres, prêts, dépôts, cautions, ...)

La prévision des ventes permet via l'estimation des évolutions des demandes du marché, d'anticiper les besoins de l'entreprise pour s'adapter aux évolutions futures du marché en investissant.

La prévision des ventes permet également de prendre des décisions en matière de financement des investissements de l'entreprise. Les investissements peuvent être réalisés via des fonds propres à l'entreprise, ou via des fonds d'origine externe à l'entreprise.

L'anticipation des besoins en investissements lui permet de se renseigner et de calculer les coûts des différentes solutions envisageables pour financer ses investissements à venir et adopter la politique la mieux adaptée à ses besoins parmi des changements principalement :

- De statut juridique
- De politique sociale
- De politique d'investissement
- De politique de financement
- De politique de gestion des dividendes.

En ce qui concerne sa politique de financement, la prévision des ventes lui permettra d'établir en fonction de ses besoins la stratégie la mieux adaptée entre le recours à des capitaux soit :

- Propres à l'entreprise
- Provenant d'actionnaires
- Provenant de rachat d'actions par les salariés
- Provenant de primes ou subventions
- Provenant de prêts ou titres participatifs
- Provenant d'emprunts auprès d'établissements bancaires
- Provenant de crédits spécifiques (PME, régionaux, étrangers, sectoriels...)

## **2 - Sur le plan de la production :**

Au niveau de la production, la prévision des ventes à moyen terme permet de prendre des décisions relatives à la planification des capacités de l'entreprise ainsi que d'établir un plan directeur de production.

La période concernée par le moyen terme est généralement comprise entre 6 mois et 2 ans mais toujours supérieure au cycle de fabrication et d'approvisionnement des produits de l'entreprise.

La prévision à moyen terme fournit des informations de prévisions par famille de produits et permet à l'entreprise d'analyser les différents programmes de fabrication possible.

En ce qui concerne la prévision à long terme, sur le plan de la production, il peut s'agir par exemple de prévoir un besoin de construction d'usine ou encore celui de concevoir ou de lancer une nouvelle activité ou un nouveau produit. Il peut s'agir également de prévoir un besoin de

diversification requis par le marché pour assurer la pérennité ou le développement de l'entreprise.

Ces prévisions concernent des projets impliquant l'ensemble des services de l'entreprise. Ce sont des projets établis sur une durée généralement comprise entre 3 ans et 5 ans, parfois davantage. Ces prévisions fournissent des informations par grandes familles de produits ou d'activités. Elles prennent en considération non seulement les données internes de l'entreprise mais surtout l'ensemble des variables relatives à l'environnement économique, social, politique, technologique ou concurrentiel de l'entreprise.

### **3 - Sur le plan commercial et marketing :**

Sur le plan commercial et marketing, la prévision à moyen et long terme doit permettre de fournir des informations relatives aux évolutions des demandes sur le plan qualitatif comme quantitatif.

Via des enquêtes d'opinion de clients ou d'experts, les études marketing permettent d'identifier les facteurs conditionnant l'achat du produit par le consommateur.

### **4 - Sur le plan des ressources :**

Sur le plan des ressources, la prévision à moyen et long terme a pour objectif d'optimiser l'utilisation des ressources de l'entreprise ainsi qu'assurer leur développement continu.

Elle doit également permettre de vérifier que l'entreprise disposera des ressources nécessaires à la réalisation de ses objectifs prévisionnels tant sur le plan qualitatif (des connaissances ou compétences) que sur le plan quantitatif (effectifs).

Enfin, les prévisions doivent permettre à l'entreprise de gérer ses ressources pour assurer sa croissance.

### **5 - sur le plan de la direction et de la stratégie**

Sur le moyen et long terme, les prévisions de la demande puis des ventes doivent permettre d'établir un plan stratégique, c'est-à-dire établir une planification sur une période de trois à cinq ans, permettant d'assurer la pérennité et la croissance de l'entreprise. Différentes stratégies

peuvent être envisagées au regard des forces et faiblesses de l'entreprise ainsi que des opportunités et menaces de son environnement.

Sur le plan stratégique, les prévisions des ventes à moyen ou long terme, établies généralement par type d'activités, permettent à l'entreprise de gérer son portefeuille d'activités (arrêt d'une activité, renforcement d'une activité, démarrage d'une nouvelle activité,..) en fonction de l'estimation des demandes et des ventes établies mais également de faire évoluer les paramètres du « marketing mix » de ses produits afin de mieux satisfaire les demandes à venir.

Sur le plan de la direction, les prévisions des ventes permettent de faciliter la gestion des différentes ressources de l'entreprise (financières, humaines, matérielles, ...) ainsi qu'adapter son organisation pour répondre aux demandes futures et pouvoir ainsi maintenir sa compétitivité par rapport à ses principaux concurrents.