



**Claude Amice,**  
Directeur prévisions  
et analyses commerciales



**Frédéric Lafont,**  
Responsable prévisions  
et analyses commerciales  
du circuit GMS



**Sophie Berret,**  
Prévisionniste  
circuit alimentaire

30

# Coca Cola

## rafraîchit ses prévisions de ventes



Pour gagner en réactivité face à la demande, Coca Cola France s'est doté d'une nouvelle structure de prévisions de ventes comportant des cellules spécialisées par canal de distribution. Depuis janvier 2005, elle s'appuie sur le module prévisions de ventes d'Azap. Bilan et perspectives après plus d'un an d'expérience...

Les prévisions de ventes chez Coca-Cola Entreprise étaient réalisées sur Excel par une seule personne, se souvient Frédéric Lafont, Responsable prévisions et analyses commerciales, d'où une multiplication des analyses et une difficulté à intégrer des paramètres tels que les promotions, de mesurer l'impact de tel événement marketing ou commercial. De plus, les synergies entre la Supply Chain, la direction commerciale et les usines étaient difficiles. » Pour Coca Cola Entreprise, le besoin d'optimiser la structure prévisions de ventes et de gagner en réactivité s'impose.

### Des cellules spécialisées

L'enjeu pour Coca Cola France est double. D'une part, il s'agit d'amener la Supply Chain à produire les quantités optimales. D'autre part, côté business, il faut pouvoir gérer un nombre croissant de références et gagner en visibilité sur l'évolution et les tendances

des produits par marque, format et circuit.

Les attentes du projet engagé alors sont d'économiser sur les coûts de stockage et de destruction, de transport, de matières premières et emballage, ainsi que de main

d'œuvre. Elles sont aussi d'augmenter la réactivité par une meilleure anticipation des actions commerciales et un meilleur échange d'information.

Coca Cola France commence par se doter d'une organisation adaptée en segmentant les prévisions de ventes par circuit de distribution (grandes et moyennes surfaces, hors domicile et distribution automatique) et en nommant des prévisionnistes dédiés pour suivre plus spécifiquement les innovations et les promotions sur les trois circuits. Le producteur de

sodas met en effet par an, sur le marché français, de 30 à 40 nouveaux produits pour lesquels il faut gérer les délicates périodes de lancement.

Puis vient le temps de choisir un outil plus puissant qu'Excel. « Nous avons choisi le module de prévisions de ventes du logiciel Azap parce que c'est un outil spécialisé, assez convivial et qui offre beaucoup de possibilités d'évolution (notamment vers la planification) », résume Frédéric Lafont. L'intégration du logiciel est effectuée par une équipe de Diagma, cabinet de conseil en Supply Chain Management. Démarré en juillet 2004, le projet est opérationnel en janvier 2005, conformément aux objectifs de délai et de budget.

### Des prévisions ajustées

« En tant que prévisionniste, mon travail est d'élaborer des prévisions de ventes hebdomadaires par produit (300 références), sur un horizon de 14 semaines. Elles sont ensuite éclatées par entrepôt livré (4 en tout) et compte tenu des spécificités des 5 usines », indique Sophie Berret, Prévisionniste circuit alimentaire. Sur la base d'un historique nettoyé des événements exceptionnels pouvant aller jusqu'à 5 ans, le logiciel calcule une projection des ventes sur 14 semaines pour les produits standard. « Pour les produits promotionnels (30 % du volume) et les innovations (10 % des références), l'outil ne suffit pas », déclare la prévisionniste. Ainsi, pour les promotions, les informations remontent chaque semaine des comptes-clefs, selon leurs négociations avec les clients. Ces données sont agrégées, saisies dans un système développé en spécifique, réparties par source, et enfin intégrées en automatique dans Azap. Côté innovations, une rencontre avec les comptes-clefs GMS et leurs homologues RHF permet d'estimer les volumes par référence durant la phase de lancement. Ensuite, le prévisionniste peut s'appuyer sur un modèle de lancement déjà réalisé pour définir une prévision sur un horizon plus long.

D'autres informations qualitatives ou quantitatives sont encore à intégrer au dernier



moment pour affiner la prévision : impact de la cannibalisation d'une promotion sur le fond de rayon, l'effet sur les ventes d'un plan média, etc. A l'issue de tous ces ajouts, on aboutit à une prévision retravaillée. « 80 % du temps, la prévision fournie par le modèle me convient car elle est proche des ventes finales », précise Sophie Berret. De sorte qu'elle peut se concentrer sur la gestion des exceptions. Et ce d'autant plus facilement qu'Azap l'alerte en cas de changement de tendance fort d'un produit.

Les réunions avec le département commercial sont mensuelles (tendances du marché, référencements/ déréférencements, promotions et innovations), et celles avec la Supply Chain (contraintes de production, ruptures...) sont hebdomadaires. Les cellules prévisions sont rattachées au département commercial. En cas de litige, c'est en général Claude Amice, Directeur prévisions et analyses commerciales Coca Cola Entreprise qui tranche. Si le différend est plus important, un arbitrage entre la Direction Supply Chain, la Direction commerciale et le PDG est envisagé.

## Des coûts de destruction divisés par 3

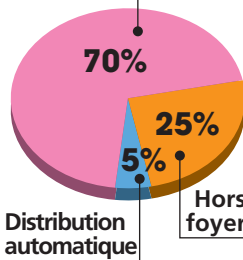
En termes de résultats, la fiabilité des prévisions qui mesure, par SKU (Stock Keeping Unit) et par mois, l'écart en valeur absolue entre les prévisions et les ventes réelles, est passée en moyenne de 68 % à 80 %. « Les résultats ont été quasi immédiats, commente Frédéric Lafont, puisque nous avons atteint un taux de 79 % dès janvier 2005. Ensuite, nous avons connu une première dégradation en août 2005, à cause d'une sous-estimation des quantités stockées par les clients avant l'été, et en octobre/novembre, en raison d'un changement tarifaire que nous avons intégré tardivement. Nous en avons déduit que nous devons mieux communiquer avec le service clients. » De plus, Coca Cola a gagné un jour de stock, en passant de 10 jours à 9 en moyenne, soit 10 % de stocks en moins. Autre résultat : l'amélioration de la disponibilité des produits en usine a réduit les coûts de transport de plus



## Coca Cola France en bref

- ◆ 2.500 employés
- ◆ 1,6 milliard de litres produits en 2004
- ◆ 5 sites de fabrication
- ◆ 4 plates-formes logistiques
- ◆ 7 directions régionales
- ◆ 3 canaux de distribution

### Alimentaire



de 3 %. Enfin, les coûts de destruction ont été divisés par trois. « C'est cette promesse qui nous avait permis de vendre le projet en interne », révèle Claude Amice qui enregistre par ailleurs d'autres évolutions. « Depuis janvier 2006, le marketing vient vers nous pour avoir des informations, remarque-t-elle. Nous pouvons donner une projection annuelle d'un produit, comme

le Coke Cherry par exemple, et dire à quoi on arrive en extrapolant. Ce qui permet d'agir en amont si nécessaire ».

Enfin, le budget 2006 a été élaboré au moyen d'Azap. « Le but est de le construire de manière dynamique à partir des prévisions avec une vision de l'avenir plutôt que de manière statique en partant du passé », souligne-t-elle.

## D'autres idées encore...

D'autres aspects sont encore en cours d'amélioration. « Certains de nos produits comme le 6 x 1,5 l de Coca Cola dont 1 bouteille gratuite sont en promotion permanente. Nous étudions la possibilité de faire une projection via un modèle statistique ». Claude Amice propose aussi de valoriser financièrement les prévisions pour vérifier régulièrement si elles sont en ligne avec le budget et pouvoir réagir le cas échéant. D'autre part, sur la base d'une analyse effectuée par un consultant qui a relevé les températures sur 10 ans par région et les a corrélées avec certaines marques, des indices de météo ont été intégrés dans les prévisions. En 2006, ce travail doit être étendu à d'autres marques et inclure la notion de format.

Enfin, en ce qui concerne la gestion partagée des approvisionnements avec les clients, connaître les commandes court terme des clients et les données magasins pourrait contribuer à améliorer encore les prévisions. Mais pour le moment, ce chantier est jugé lourd et gourmand en temps. De même, Coca Cola Entreprise dispose déjà d'un outil de planification, et compte tenu de la grande flexibilité des usines qui satisfont la demande en général, n'envisage pas pour le moment de connecter cet outil ou celui d'Azap au système de prévisions.

**Cathy Polge**

Pays-Bas

Belgique

France

Ile de France

Nord Pas de Calais

Seine-Maritime

PACA

**Les Plates-Formes logistiques  
au coeur de vos marchés**

100 000 m<sup>2</sup>



Rotterdam

30 000 m<sup>2</sup>



Willebroek

32 000 m<sup>2</sup>



Longueil Ste Marie - 60

48 000 m<sup>2</sup>



Bonneuil en France - 95

32 000 m<sup>2</sup>



St Ouen l'Aumône - 95

22 700 m<sup>2</sup>



Miramas - 13

15 500 m<sup>2</sup>



Tigery - 91

57 000 m<sup>2</sup>



Châtres - 77

11 000 m<sup>2</sup>



24 000 m<sup>2</sup>



Dourges - 62

32 800 m<sup>2</sup>



Houplines - 59

49 000 m<sup>2</sup>



Le Havre - 76

32 000 m<sup>2</sup>



St Vigor d'Ymonville - 76

St Quentin Fallavier - 38