

# ORANGINA

## Des prévisions de vente au service des résultats

**Dans un univers marqué par une forte corrélation entre volumes et profit, chaque vente impacte les résultats financiers de l'entreprise et contribue à conforter et développer ses parts de marché. Les exigences de la grande distribution imposent à Orangina d'être à la pointe en terme de taux de service. L'entreprise va donc tout mettre en œuvre pour accroître les performances de sa Supply Chain.**

Face à de fortes variations de volumes, s'il est impératif pour Orangina de posséder un outil de production particulièrement flexible, il lui faut aussi disposer de prévisions fiables. Proconseil est sollicité pour réaliser un diagnostic détaillé du processus de prévision des ventes et répondre à une question fondamentale : faut-il changer de système d'information en matière de prévisions ?

### Les prévisions, un subtil maillage

Dans l'univers des boissons, les prévisions de ventes constituent un exercice complexe et à fort enjeu, les orientations prises pouvant avoir un impact important sur les coûts et donc sur la rentabilité de l'entreprise. Elles doivent prendre en compte de nombreux paramètres, parfois difficilement maîtrisables. Les ventes sont ainsi sensibles aux phénomènes météorologiques qui peuvent les impacter de 25%, à la hausse comme à la baisse. Par ailleurs, le prévisionniste travaille sur plus de 500 références produits, objet de nombreuses promotions. Or ces dernières concentrent à elles seules près de 80% des difficultés en matière de prévisions des ventes. Enfin, des événements tels que les campagnes publicitaires ou les évolutions en terme de packaging influencent le comportement du consommateur toujours difficile à cerner. Le prévisionniste doit en outre avoir à l'esprit que ses choix impactent l'ensemble des maillons de l'entreprise :

planification des productions, approvisionnements, estimation des résultats financiers (mensuels, trimestriels, annuels) au travers du Sales and Operations Planning.



Prévoir le plus justement possible est donc essentiel et, pour cela, il dispose de deux éléments. D'une part, les modèles mathématiques : en fonction du profil de vente de chaque référence, il privilégiera le modèle le plus adapté. D'autre part, les données « terrain » détenues par les commerciaux et le marketing qu'il importe d'organiser. Au contact direct du marché, ils recueillent des informations précieuses sur la concurrence, les tendances en matière de consommation...

### Identifier les leviers de progrès chez Orangina

Proconseil va alors s'appuyer sur sa compréhension du fonctionnement de la grande distribution et sa maîtrise des prévisions de ventes dans la grande consommation. Son équipe analyse les processus de prévisions de ventes d'Orangina et porte un regard critique sur l'évolution du système d'information envisagée par l'entreprise.

Chaque processus est décortiqué : horizon des prévisions de ventes - au mois, au trimestre, à l'année - type d'agrégation - par référence, par famille de produit ...- processus de remontées d'informations commerciales et d'intégration de celles-ci dans le système de prévisions, suivi des promotions et des lancements de nouveaux produits...

Ce diagnostic approfondi met en exergue plusieurs points sensibles, telle la nécessité de sous-segmenter le secteur de la restauration hors foyer où l'on constate de fortes disparités en terme de saisonnalité ou celle d'appréhender les tendances structurelles du marché et de comprendre les signaux faibles.

Il souligne également deux éléments majeurs : d'une part, le manque de dialogue et de partage d'informations entre le prévisionniste et les services commercial et marketing et, d'autre part, la faible prise en compte des besoins des clients internes.

Or, un bon système de management des prévisions doit privilégier la synergie entre les modèles mathématiques et les retours issus du terrain et faire en sorte que ces prévisions soient utiles, compréhensibles et surtout, dans un format compatible pour tous.

## Préconiser des actions en rupture

Au terme de cette phase d'analyse, Proconseil propose à l'entreprise des actions fortes qui vont venir bousculer ses pratiques.

Le premier axe vise à créer le maillage essentiel entre les informations détenues par les prévisionnistes se projetant dans le moyen/long terme - sur la base d'analyses statistiques historiques - et les commerciaux qui vivent le marché au jour le jour. Pour ce faire, Proconseil préconise la mise en place d'un système de management des prévisions mensuel d'où seront issus des chiffres représentant l'engagement commun. Par ailleurs, un suivi hebdomadaire permettra des réajustements très rapides. Ainsi, si une référence subit une hausse dans une enseigne, il faudra immédiatement en analyser les causes et, si besoin, réajuster les prévisions.

Le second axe consiste à revoir les processus de communication de la cellule de prévision autour de ces chiffres clés, sur lesquels reposeront l'ensemble des décisions de la Supply Chain. Un effort de compréhension doit être entrepris entre la cellule de prévision et ses clients internes pour cerner leur véritable besoin. Ainsi, les chiffres fournis aux planificateurs devront

dorénavant leur être présentés éclatés par référence et par semaine, seul niveau de détail intégrable dans leurs missions quotidiennes, à l'opposé des prévisions budgétaires pour lesquelles un seul chiffre par famille est pertinent.

Enfin, le bilan mensuel SFA (Sales Forecasts Accuracy) constitue le troisième axe, visant à piloter au plus près la performance des prévisions. Une analyse très fine - par enseigne, par opération promotionnelle...- sera mise en place de façon à ce que le moindre écart donne lieu à des actions correctives.

Les actions préconisées sont ainsi structurantes et totalement centrées sur les processus métier et non sur le changement du système informatique. Ce dernier doit cependant pouvoir répondre aux processus cibles. Or, l'analyse de Proconseil fait ressortir que cela n'est pas le cas chez Orangina et que l'entreprise sera donc amenée à faire évoluer son outil.

Les trois axes de changement majeurs proposés par Proconseil permettront d'atteindre un taux de fiabilité des prévisions de 85% à un mois contre environ 75% jusque là. Orangina se situera ainsi, dans ce domaine, au niveau des entreprises Best in Class.

Cependant, pour profiter de cet avantage compétitif que constituent de bonnes prévisions dans l'amélioration de son taux de service et accroître encore l'impact financier qui en découle, Orangina devra agir sur d'autres leviers. Avec Proconseil, l'entreprise développera ainsi différents types d'actions : pilotage des flux, augmentation de la flexibilité des lignes de production,

identification des potentiels de performance dans les entrepôts, analyse et sécurisation des achats de transport. Des actions qui lui permettront de rivaliser avec les entreprises au sommet de leur marché.



*Dans un contexte concurrentiel particulièrement virulent et face à la multiplication des offres promotionnelles, les prévisions des ventes ont - au même titre que la planification et l'organisation des transports - un impact majeur sur la performance de la Supply Chain.*

### Un impact majeur sur la performance de la supply chain

*En sachant lier modèles statistiques et intelligence relationnelle, le responsable des prévisions peut ainsi largement contribuer à l'atteinte d'un taux de service irréprochable au moindre coût.*

Frédéric Le Moigne  
Associé Proconseil



## Orangina Schweppes

Filiale de Orangina Group

**Activité** : fabrication de boissons sans alcool

**Marques** : Orangina, Oasis, Schweppes, Pulco, Sirop Sport, Gini, Riquès, Champomy, Pampryl

**Chiffre d'affaires** : 500 M€



**Proconseil**

40, Boulevard Edgar Quinet  
75014 Paris

Tél : +33 1 40 64 59 00

Fax : +33 1 40 47 05 75

[Proconseil.net](http://Proconseil.net)