

## The Coca-Cola Company: Créer des Emplois et des Opportunités



«Pour Coca-Cola, les Centres de Distribution Manuelle sont un excellent exemple de ce que les entreprises peuvent faire pour aller à la rencontre de leurs clients et se concentrer sur la satisfaction des besoins de ceux-ci, tout en contribuant à la durabilité des communautés. Nous avons depuis longtemps pour principe d'examiner nos activités globalement et de déterminer où nous pouvons obtenir le plus grand impact au moyen d'initiatives d'une importance vitale pour les communautés et les parties prenantes dont notre entreprise dépend.»

-Muhtar Kent, Président-Directeur Général,  
The Coca-Cola Company

*The Coca-Cola Company*

### Description de l'Initiative

En 2008, The Coca-Cola Company a répondu à l'appel du Business Call to Action afin de contribuer à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) en tirant parti de ses activités commerciales fondamentales. Coca-Cola s'est engagée à étendre dans des proportions significatives son réseau de centres de micro distribution à prix modéré, dénommés Centres de Micro Distribution, pour offrir des possibilités d'emploi dans les marchés situés à la base de la pyramide dans toute l'Afrique.

Objectifs de Coca-Cola :

- Créer 1 200 à 2 000 centres de micro distribution, soit 5 300 à 8 400 emplois dans toute l'Afrique d'ici 2010
- Générer de 320 à 520 millions de dollars de nouveaux revenus
- Mener des recherches pour définir les leçons à retenir et les pratiques optimales afin d'accroître les avantages apportés par le modèle dans le domaine des activités commerciales et du développement

### Modèle Opérationnel

En 1999, l'embouteilleur local de Coca-Cola en Éthiopie s'est trouvé confronté à un dilemme : malgré la demande de produits Coca-Cola, il éprouvait des difficultés à approvisionner les propriétaires des minuscules boutiques des ruelles d'Addis-Abeba. Les méthodes standard de distribution font appel à des camions pour livrer les produits, mais les rues sont souvent trop étroites pour que les véhicules y passent et les boutiques trop petites pour stocker de grandes quantités de marchandises. La solution a consisté à adopter un modèle novateur de distribution faisant appel à un réseau de centres de micro distribution appartenant à des entrepreneurs privés et gérés par eux. Ce nouveau modèle a facilité la pénétration de l'embouteilleur de Coca-Cola sur le marché et l'accès aux nombreux points de vente au détail à petit volume et à faible revenu d'Addis-Abeba. Ces micro distributeurs, initialement dénommés centres de distribution manuelle (Manual Distribution Centers - MDC), ont accru la disponibilité des produits Coca-Cola en élargissant l'accès aux zones difficiles à atteindre et ont permis d'améliorer le service à la clientèle en fournissant des produits sur demande pour répondre aux besoins des petits détaillants.

Après la phase pilote menée en Éthiopie, l'embouteilleur régional de Coca-Cola Sabco a commencé à étendre son emploi des MDC dans toute l'Afrique de l'Est; en l'espace de trois ans, ceux-ci sont devenus le mode de distribution prédominant au Kenya, en Ouganda, en Tanzanie et en Éthiopie. Ce modèle est utilisé aujourd'hui par de nombreux embouteilleurs Coca-Cola dans plus de 15 pays d'Afrique et il s'est étendu sur certains marchés asiatiques clés.

Le modèle des MDC a été affiné progressivement et la société a établi un processus systématisé par lequel elle évalue le besoin et les emplacements de ces centres, recrute les propriétaires et les opérateurs, et offre une assistance pour assurer la mise en place des activités des nouveaux MDC.

### Éléments du système

Les embouteilleurs de Coca-Cola de chaque pays gèrent activement le

processus d'établissement des MDC, depuis les évaluations de viabilité du marché jusqu'à la participation au recrutement des propriétaires/opérateurs ainsi qu'à l'apport d'une aide et d'appuis à la formation aux activités commerciales. Ce processus, administré par l'entremise de la Division Ventes et Marketing des embouteilleurs, est de nature très concrète. Outre l'appui à la mise en place des MDC, les embouteilleurs locaux y envoient également des développeurs de comptes résidents, en tant que formateurs ou mentors. Ces personnes fournissent un appui aux activités opérationnelles quotidiennes ainsi qu'une assistance pour la gestion des comptes-clients, le merchandising et le suivi de la disponibilité des produits. Un responsable de zone de vente est également affecté à chaque MDC pour appuyer ses activités et pour assurer la liaison avec l'usine d'embouteillage.

Pour déterminer si les MDC réussissent, l'embouteilleur établit des cibles de volume et de rentabilité et compare les données des ventes à ces cibles. Cette analyse standard des ventes du MDC aide l'embouteilleur à repérer rapidement les problèmes d'un distributeur donné. Si un MDC ne parvient pas, par exemple, à atteindre les cibles de vente, l'embouteilleur peut diagnostiquer le problème promptement et appliquer des mesures correctives pour essayer d'assurer la viabilité des opérations.

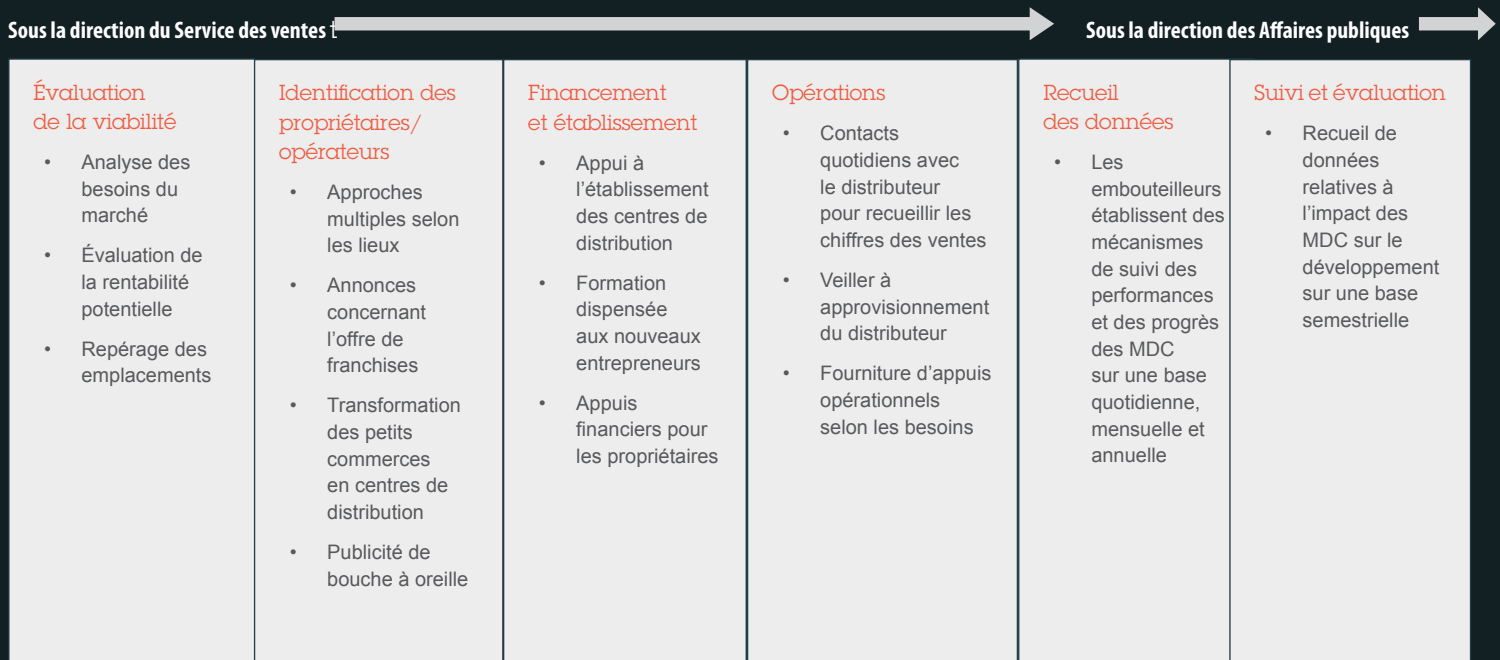
Un aspect important de ce modèle est qu'il n'est pas du type « taille unique », mais « hybride ». Il a été appliqué dans toute l'Afrique et adapté aux circonstances et aux besoins locaux. Dans certains cas, par exemple, les micro distributeurs se servent de motocyclettes ou de petits véhicules pour livrer les produits, au lieu de moyens traditionnels tels que les chariots à bras ou les bicyclettes. En raison de ces changements, ainsi que d'autres, il est plus approprié de décrire le modèle comme étant un modèle de micro distribution. Malgré leurs différences, les modèles

reposent tous sur les mêmes principes clés : les distributeurs restent petits et indépendants et ils distribuent les produits Coca-Cola selon une approche très structurée et très organisées, avec le soutien des embouteilleurs qui voient en eux une composante vitale de la chaîne de valeur de la société.

Devant la croissance et le succès de ce modèle, Coca-Cola a mis en place en 2008 une équipe de projet pour appuyer le processus du recueil des pratiques optimales et du partage des connaissances avec les embouteilleurs des pays utilisant ou prévoyant d'utiliser ce modèle de distribution. L'équipe a également été chargée d'évaluer l'impact sur le développement de cette approche commerciale novatrice selon un processus en trois phases.

La première phase a été une étude de 48 MDC en Tanzanie et en Éthiopie qui avait pour objet de déterminer dans quelle mesure le modèle opérationnel de la micro distribution était efficace pour produire des impacts maximaux pour l'entreprise et le développement. Dans la seconde phase, Coca-Cola a lancé en Tanzanie un Laboratoire d'apprentissage axé sur la maximisation des avantages socioéconomiques ou de développement du concept des MDC et sur l'élaboration d'un modèle des MDC. Par le biais du Laboratoire d'apprentissage, Coca-Cola et AED ont mis au point un programme novateur de formation et de simulation pour accroître les aptitudes commerciales et entrepreneuriales des propriétaires de MDC et de leur personnel. Ces activités, ainsi que d'autres, du Laboratoire d'apprentissage déboucheront sur la phase trois de l'effort de suivi et évaluation de Coca-Cola, qui consistera en la large diffusion et en l'application des pratiques optimales de la microdistribution dans les MDC en place et lors de l'établissement de futurs MDC.

## Modèle Opérationnel des Centres de Micro Distribution (MDC)



## RÉSULTATS OBTENUS

Depuis 2008, plus de 1 200 Centres de Distribution Manuelle (MDC) ont été établis, créant ainsi plus de 13 500 emplois.

### Impact commercial

Les activités commerciales de Coca-Cola sont axées sur les ventes et la pénétration des marchés. Le modèle opérationnel des MDC offre une solution souple et peu coûteuse permettant de résoudre les difficultés de distribution qui s'opposent à l'expansion du marché. Les MDC dégagent aujourd'hui des revenus annuels de plus de 550 millions de dollars (450 millions d'euros) et du fait de l'initiative de la société Coca-Cola visant à appliquer ce modèle dans toute l'Afrique, on peut s'attendre comme prévu à de nouveaux revenus d'au moins 320 millions de dollars (240 millions d'euros) dans les économies locales.

Outre les revenus dégagés, Coca-Cola recueille également les bénéfices suivants de cette initiative:

- Réduction des coûts associés à la distribution : Dans certains marchés, comme en Tanzanie et en Éthiopie, plus de 80 % des produits de Coca-Cola sont distribués par l'entremise des MDC, ce qui permet de se dispenser de parcs de camions de livraison coûteux.
- Accroissement de la disponibilité des produits pour les détaillants: Les MDC effectuent des livraisons fréquentes de petit volume aux détaillants, ce qui autorise une réduction des stocks dans un environnement à transactions essentiellement en numéraire.
- Amélioration du service-clientèle : Les détaillants sont ainsi assurés d'être approvisionnés régulièrement en produits Coca-Cola.

### Impact sur le développement

Par le biais de cette initiative, Coca-Cola appuie la réalisation du premier objectif du Millénaire pour le développement, qui est l'élimination de la pauvreté et de la faim par la création d'emplois qui bénéficient à des milliers de gens.

Coca-Cola a établi à ce jour plus de 3 000 MDC et emploie actuellement plus de 13 500 personnes. Depuis son adhésion au Business Call to Action, la société a accru de 1 200 le nombre de ses entreprises individuelles et créé 6 000 emplois supplémentaires dans toute l'Afrique. Un nombre appréciable des nouveaux centres se trouve en Afrique de l'Ouest, le Nigéria se classant en première place. Selon le rapport précédemment mentionné de la SFI et de la Kennedy School, les propriétaires et les employés de ces MDC feront sans doute vivre, estime-t-on, 48 000 personnes à charge rien qu'en Afrique de l'Est.

En termes monétaires, les propriétaires de MDC réalisent typiquement un chiffre d'affaires mensuel de 20 000 à 30 000 dollars (15 000 à 22 000 euros), selon la nature de leur territoire et les fluctuations saisonnières. Ils remboursent en moyenne leur prêt de lancement, de 10 000 à 15 000 dollars, en l'espace de trois à cinq ans. Leurs employés, qui ont souvent très peu d'éducation formelle, touchent fréquemment un salaire supérieur au niveau du marché qui leur permet généralement de faire vivre leur famille.

L'initiative favorise également la réalisation du 3e objectif du Millénaire pour le développement, celui de l'égalité des sexes. Quelque 30 % des propriétaires/opérateurs de MDC sont actuellement des femmes et, d'ici trois ans, Coca-Cola s'est fixé pour but de faire en sorte que 50 % des nouveaux centres de microdistribution soient gérés par des femmes.



The Coca-Cola Company est le numéro 1 mondial sur le marché des boissons rafraîchissantes sans alcool; elle assemble près de 500 marques, produit quelque 3 000 boissons et dessert 1,6 milliard de consommateurs par jour.

*The Coca-Cola Company*

## Principaux Facteurs de Succès

Veiller à ce que l'initiative repose sur de solides bases commerciales.

L'initiative du Business Call to Action de Coca-Cola est issue des efforts d'un embouteilleur local en quête de moyens novateurs d'atteindre de nouveaux clients dans les marchés sous-pénétrés. Une phase pilote ayant démontré l'efficacité du modèle, l'embouteilleur a investi dans son développement et son expansion. Coca-Cola et ses embouteilleurs n'auraient pas continué d'investir dans ce modèle s'il n'avait pas fait la preuve de sa rentabilité. Simultanément, il était essentiel de laisser à l'initiative le temps de formuler dans le détail un modèle commercial solide et durable.

Trouver des champions et former une équipe de projet pour faciliter l'apprentissage organisationnel et promouvoir le concept à l'interne.

Il a toujours été important de disposer de quelques champions infatigables qui s'emploient à promouvoir une large acceptation de l'initiative en faisant valoir ses avantages pour les activités commerciales ainsi que pour le développement. Dans les bureaux du siège, des groupes et des unités opérationnelles de Coca-Cola et dans ceux de chaque embouteilleur, des champions ont été chargés de cette promotion. Ce marketing interne est d'une importance vitale pour assurer le déploiement de ressources humaines et financières appropriées afin d'assurer le succès du modèle.

Établir des processus robustes et suivre les résultats commerciaux.

Sur le plan commercial, le partage des connaissances entre les pays et la définition de processus robustes et d'activités standard pour établir les nouveaux MDC ont joué un rôle essentiel dans la réussite. Une fois de tels processus en place, il a été facile et efficace par rapport au coût d'amplifier les activités, et c'est pour cela que le concept des MDC a pu se répandre aussi rapidement. En outre, le recueil des données voulues sur les marchés a permis aux embouteilleurs de Coca-Cola de savoir quelles étaient les activités et la structure des MDC qui avaient un impact optimal, d'abord du point de vue commercial et, plus récemment, du point de vue du développement.

Engagement local et compréhension des obstacles s'opposant à la croissance du marché.

Le modèle initial des MDC a été élaboré en vue de surmonter les obstacles s'opposant à la croissance du marché. Ayant compris l'environnement mercatique et ses limites, Coca-Cola a créé un modèle qui a permis de résoudre les problèmes relatifs à la pénétration du marché et à la croissance. La société a procédé avec la même rigueur pour comprendre les problèmes relatifs au développement, ce qui est venu accroître encore l'impact du modèle.

## Prochaines Étapes et Expansion Possible

Coca-Cola examine actuellement plusieurs options intéressantes; son objectif principal étant d'élaborer un modèle de développement commercial durable qui continuera de créer un nombre appréciable d'opportunités entrepreneuriales et d'emplois. Dans le cadre de ce processus, Coca-Cola souhaite suivre le cycle de vie d'un MDC du début à la fin et surveiller de plus près les effets de durabilité des activités à longue échéance qui pourront être obtenus grâce aux récentes expansions du modèle.

### Partenaire financier

Coca-Cola est en pourparlers avec d'éventuels fournisseurs de services financiers pour offrir aux propriétaires/opérateurs de MDC de meilleurs options de prêt tant pour le lancement que pour l'exploitation de leur centre. L'accès au financement a été identifié comme l'un des plus grands obstacles qui s'opposent à l'entrée des femmes et des nouveaux entrepreneurs dans le réseau de distribution.

### Aide au développement commercial

Les entrepreneurs, nouveaux autant qu'établis, ont demandé une formation et des appuis pour les aider à développer leur entreprise et à acquérir des connaissances pratiques. Coca-Cola œuvre avec des organisations non gouvernementales (ONG) pour déterminer si certaines entités appropriées seraient disposées à soutenir cette activité. Le but ultime est de formuler un cursus de formation qui aiderait les propriétaires de MDC à se doter des savoirs et des compétences pratiques et commerciales nécessaires pour réussir.