



DOSSIER 1

SOCIETE UTILISATRICE	
Nom de la société :	ELEPHANT VERT
Secteur d'activité	AGRICULTURE
Chiffre d'affaires annuel	77 Millions d'euros sur 2018
Effectif	850
Nom et fonction du représentant	Jean-Etienne DORE // Directeur Industriel
N° de téléphone	
e-mail	
SOCIETE(S) PARTENAIRE(S)	
Nom du partenaire	AXOMA Consultants
Nom du représentant	Guillaume KIERS – Manager
N° de téléphone	
e-mail	
PROJET CANDIDAT (sa mise en œuvre ne doit pas être antérieure à 2017)	
1. Problématique	<p>Eléphant Vert, est un groupe jeune, fondé en 2012, initié au Sénégal puis au Maroc, précédent siège du groupe, maintenant positionné en France. EV fabrique et/ou distribue des produits innovants et respectueux de l'environnement (Produits biologiques naturels à base de micro-organismes pour remplacer les produits chimiques actuels de l'agriculture et Produits de type compost d'origines végétales et animales)</p> <p>EV a connu une expansion rapide depuis 2017 après quelques années en mode « start up », notamment suite aux rachats de 5 sociétés (France et Afrique) et aux développements interne (prise de marchés et nouveaux sites en Afrique) ce qui a abouti à des questions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quel réseau de distribution mettre en place ? - Quels processus pour piloter et planifier ces flux ? - Quelle organisation Supply Chain entre les équipes centrales (France) et les filiales / sites de production (Maroc, Mali, Sénégal, Côte d'Ivoire, Kenya, Béziers) ? - Comment améliorer nos prévisions ? - Comment maîtriser les stocks et le BFR ? - Comment mettre en œuvre le processus S&OP pour mieux anticiper mes besoins en ressources, mieux exploiter les usines récemment construites et mieux anticiper les demandes des nouveaux marchés en conquête côté commercial ? - Quelles bonnes pratiques mettre en œuvre pour planifier des productions où la variabilité du processus de fabrication est extrême du fait du caractère vivant des souches de bactéries utilisées (jusqu'à un facteur 10 entre 2 productions) ? <p>L'organisation Supply Chain EV était peu mature, voire inexistante avant 2017, et les flux à piloter par la Supply Chain d'Eléphant Vert se complexifie sans cesse, même si la plupart des flux sont encore en construction et ne représentent souvent que peu de volumes. EV adresse plusieurs segments de Supply Chain, notamment du fait de la diversité de ses produits et clients :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des clients de la grande distribution pour les produits de jardins, - Mais aussi des clients de l'agriculture industrielles comme micro agriculture (<1Ha), avec de forts effets saisonniers et une pression sur les prix.
2. Solution mise en œuvre (type d'organisation, de logiciel, d'équipements, etc)	<p>Mise en place du S&OP et des prévisions de ventes mensuelles</p> <p>Définition et mise en place d'une organisation Supply Chain entre les équipes centrales et les filiales pour supporter ces nouveaux processus</p>
3. Objectif	<p>Anticiper et accompagner la croissance de l'entreprise</p> <p>Optimiser les flux logistiques</p> <p>Améliorer le service / les délais clients</p> <p>Maîtriser le BFR / optimiser les stocks</p>

4. Description de l'application (20 lignes maxi)	La solution consiste à la définition et la mise en place des processus de prévisions de vente et S&OP, supportées dans un premier temps sur Excel, et à la montée en compétences Supply Chain des équipes EV.
5. Périmètre de l'application (fonctions, pays, sites, populations... concernés)	S&OP et Prévisions commerciales intègre les responsables de sites et les responsables commerciaux de l'ensemble des filiales sur l'ensemble des produits fabriqués et distribués par le groupe EV en France, au Maroc, au Mali, au Sénégal, en Côte d'Ivoire / Burkina Fasso et au Kenya / Tanzanie.
6. Date de mise en œuvre	Février 2018
7. Durée de la mise en place	3 à 6 mois
8. Nombre d'utilisateurs	3 utilisateurs à date + 12 contributeurs
9. Difficultés rencontrées et réponses apportées	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de compétences Supply Chain et difficulté à aligner les parties prenantes → Utilisation du serious game « The Fresh Connection » et formation au S&OP. - Diversité des clients et des métiers d'Eléphant Vert → Segmentation des Supply Chain et ajustement des processus et organisation entre les fonctions centrales et les filiales
10. Résultats obtenus (qualitatifs <u>et</u> quantitatifs)	<p>La mise en place du S&OP a permis de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • aligner la partie commerciale et la partie industrielle en 6 mois ; • réduire le temps d'élaboration budgétaire 2019 de façon considérable ; • pousser les équipes à s'appuyer davantage sur l'ERP ; • réduire de 70% une crise de rupture Produit. • sauver 250 000 € de chiffre d'affaire pour notre filiale au Maroc. • donner un premier objectif de baisse des surstocks sur une de nos filiales en France, qui devrait permettre à court-terme de gagner 300 à 400 000 € de BFR.
11. R.O.I. estimé	Le ROI est encore difficile à estimer, mais sur ces 2 premiers exemples, on devrait avoir un ROI proche de 100% (environ 300K€ de gains pour 150K€ d'investissements)
12. Perspectives d'évolution	<p>Les prochaines étapes sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La finalisation de la mise en œuvre de l'organisation Supply Chain, - la mise en place des processus de planification tactique et opérationnelle autour des méthodes Demand Driven - le choix et la mise en œuvre d'une solution robuste et plus collaborative de gestion des prévisions et du S&OP
13. En quoi cette solution est-elle innovante ?	L'approche peut être innovante dans le sens où l'on cherche à appliquer les bonnes pratiques Supply Chain à des produits innovants, dont on maîtrise peu les procédés industriels, dont on ne connaît pas le comportement des futurs marchés et dont on ne maîtrise pas les délais d'autorisation sur ces marchés. De fait nous avons dû construire une organisation et des processus suffisamment agiles pour se réajuster rapidement
14. En quoi le projet a-t-il impacté les performances de l'entreprise ?	<p>Le projet a obligé EV à davantage d'organisation opérationnelle et a inculqué aux équipes de production la capacité à anticiper et à répondre à la demande.</p> <p>La gestion des stocks est moins approximative et ce projet a permis de déplacer le curseur sur les stocks et non sur la performance de production à tout prix.</p> <p>Parallèlement, les équipes commerciales ont développé des compétences pour produire une prévision la plus juste possible et ont obligé les équipes opérationnelles à se projeter elles-aussi sur un horizon moyen/long terme.</p>
15. Le projet a-t-il une dimension de développement durable ?	Ce projet permet de supporter la croissance de la demande des produits biologiques dans l'agriculture ainsi que le secteur des jardins, dans un cadre de restriction croissant sur les pesticides et les engrais chimiques. L'activité d'EV en Afrique participe également à la mise en place de filières de recyclage (pour les produits de compost)