

Le cas SAVÉOL Réorganisation logistique et alignement stratégique du SI

*extraits du cas publié par F. Deltour, P. Leconte et A. Mourrain
dans Systèmes d'information et Management, Cas et applications 2012, Vuibert*

Savéol est une coopérative agricole. La fraîcheur et la qualité de ses produits déterminant les comportements d'achat de ses clients, Savéol doit s'appuyer sur une chaîne logistique performante. Elle élabore alors un projet de réorganisation interne en y associant l'évolution de son système d'information. Il s'agit pour elle d'aligner son SI avec une réorganisation logistique combinant une logique de flux poussés par la production et une logique de flux tirés par la demande des clients.

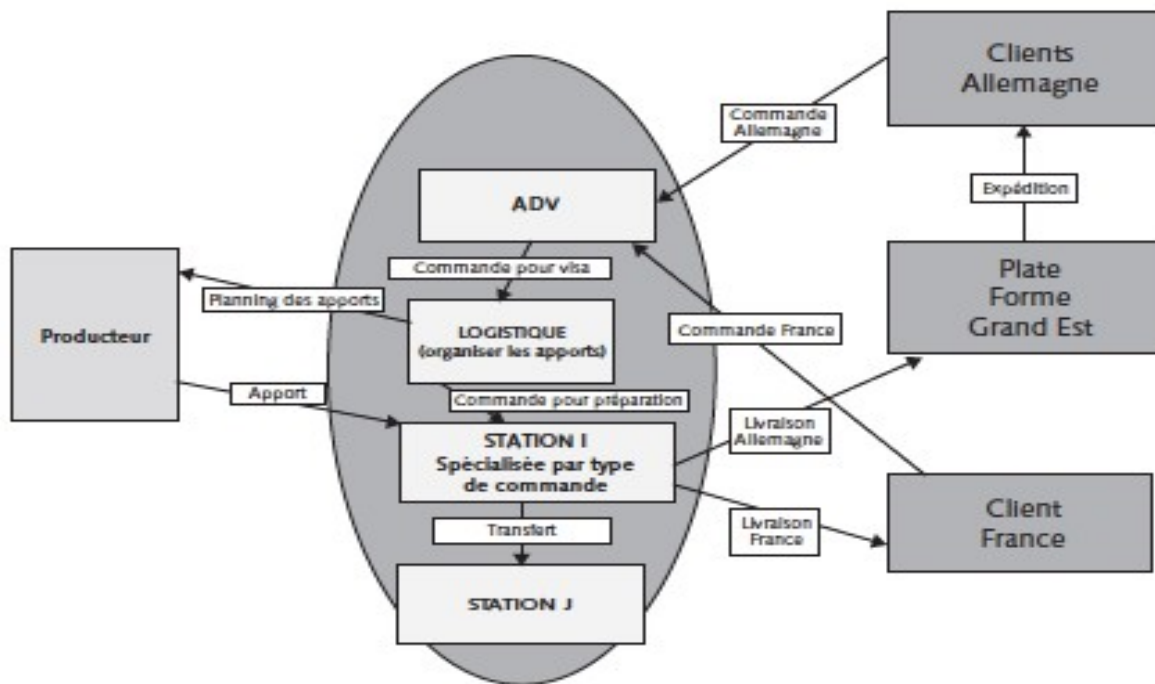
Savéol, une chaîne logistique au coeur de son activité

Savéol est une coopérative agricole qui regroupe environ 150 maraîchers et compte près de 100 salariés permanents et 300 employés saisonniers, pour un chiffre d'affaires de 157 millions d'euros en 2010. Elle est devenue l'un des principaux acteurs sur le marché français de la production de tomates (22 variétés pour 70 000 tonnes par an), mais elle produit également des concombres, des fraises (2 200 tonnes par an sur six semaines) et des framboises.

La société dispose de quatre sites de production (dédiés à la collecte et au conditionnement des produits) et d'un site de négoce localisés en Bretagne, ainsi que d'un site d'expédition complémentaire « délocalisé » à Macon. L'amélioration constante de la qualité des produits constitue un atout concurrentiel fort pour la société. Son développement passe par le renforcement de la marque (étiquetage des produits, campagnes publicitaires grand public, labellisations « saveur de l'année » et surtout un travail sur les variétés de tomates). « Savéol, c'est quand même des produits de qualité, mais c'est aussi une marque qu'on essaye de mettre en avant », explique le directeur logistique et systèmes d'information.

Compte tenu de sa production, Savéol travaille par campagnes de récoltes et connaît des périodes de forte activité mais aussi des périodes d'activité réduite. Elle procure à ses adhérents agriculteurs des plants de tomates, tous les engrais et produits nécessaires à la culture, pour procéder à l'emballage et à la commercialisation. Le succès de cette entreprise tient à la synchronisation des acteurs tout au long de la chaîne de valeur, d'autant plus que le produit est à vendre frais, que sa consommation et sa production varient selon les conditions climatiques. Savéol cible des clients des grandes et moyennes surfaces (GMS) et des grossistes et livre en moins de vingt-quatre heures près de 250 GMS en France. Une partie de sa production est exportée (environ 20 %), quasi exclusivement à destination de grossistes allemands : « La logistique a une vocation, une situation importante chez Savéol parce qu'en fait on voit bien que c'est au carrefour de l'ensemble des activités et qu'elle joue un peu le rôle de régulateur en fait entre le commerce et les stations (i.e. centres de conditionnement). »

La figure suivante illustre les différents flux d'informations entre les acteurs externes (producteur, client, plate-forme logistique) et internes (service ADV administration des ventes, direction logistique, stations de conditionnement spécialisées par type de commande).



Le projet de réorganisation logistique de Savéol

Confronté à une forte augmentation d'activité et aux exigences de la GMS en termes de délai de livraison et de traçabilité, le président de la coopérative annonçait : « Il faut absolument inverser le processus qui consistait à vendre au jour le jour ce que nous récoltions au furet à mesure. »

La coopérative décide alors de revoir son organisation afin d'optimiser la gestion des flux de marchandises. Selon le directeur logistique et SI, le projet a émergé du diagnostic d'un « fort déphasage entre le service rendu par le SI et puis l'organisation logistique [. . .] mais il s'agissait davantage d'un problème organisationnel. [. . .] On a fait le choix, dans un premier temps, de travailler d'abord sur l'organisation. On a, avec l'aide d'une consultante logistique, créé des groupes de travail par différents métiers, par différents process.. . On a fait travailler tout le monde : des préparateurs, des commerciaux, des logisticiens. . . pour essayer de faire émerger une organisation qui convienne à tous. Donc, ça, c'est ce qui a été fait, c'est ce qui a été appliqué, [. . .] cette nouvelle organisation a été mise en oeuvre et comme par magie les choses se sont beaucoup mieux passées, sans pour autant changer la partie SI » (directeur SI et logistique). Le volet organisation portant sur la chaîne logistique globale (de la vente aux expéditions en passant par les apports, le conditionnement et le stockage) a donc précédé le volet SI pour lequel sont fixées a priori les orientations suivantes : répondre aux exigences du marché, être au service des instances décisionnaires et de l'organisation, accompagner l'entreprise dans ses évolutions, être ouvert en direction des producteurs et des partenaires. Les quatre phases du projet reprennent les deux volets précédents. Leur déroulement est précisé dans le tableau 2.

2. Les étapes du projet de réorganisation de Savéol

Phase	Date	Faits marquants
Phase 1 Conception d'une nouvelle organisation logistique	2002	Des groupes de réflexion ont été constitués en intégrant tous les acteurs internes de la chaîne logistique (préparateurs, commerciaux, logisticien...). Une nouvelle organisation logistique a été définie et proposée à la direction.
Phase 2 Mise en place et test de la nouvelle organisation logistique	MI-2003	La nouvelle organisation est testée. Un poste de directeur de la chaîne logistique globale est créé.
Phase 3 Évolution du système d'information	2004	Le projet a consisté en une évolution de version de l'ERP en place et une adaptation aux nouveaux besoins induits par la nouvelle organisation logistique (Adonix X3 devenu aujourd'hui ERP SAGE X3). Cela a permis aussi d'obtenir l'état des stocks en temps réel.
Phase 4 Poursuite des actions d'améliorations et évolution de l'organisation	2004 à 2007	Des actions d'amélioration logistiques sont mises en place en accompagnant l'enrichissement des gammes de produits, en développant la traçabilité des produits et des mouvements logistiques, et en faisant évoluer les schémas de transport. En 2007, le directeur logistique et SI décide de spécialiser les stations par type de préparation de commande afin d'obtenir une meilleure relation et synchronisation entre les services commerciaux, logistiques et les maraîchers. Les ventes se font à partir de données qu'ont les commerciaux sur un stock effectif et non plus à partir d'un prévisionnel de récolte. C'est donc un basculement vers une gestion sur stock.

La nouvelle organisation

La nouvelle organisation est un système hybride entre flux poussés et flux tirés, intégrant la double contrainte entre les producteurs et les clients. La planification des apports réalisée par la direction logistique en adéquation avec les prévisions de vente déclenche les livraisons effectuées par les producteurs. Ces producteurs conditionnent ou livrent en vrac les stations qui trient, conditionnent et préparent les commandes prises par l'ADV (administration des ventes). La station expédie alors, par des transporteurs externes, les produits vers les clients France ou vers une plate-forme logistique pour les clients allemands. «Ça nous arrive très régulièrement de gérer la pénurie. Je dirais, d'ailleurs, c'est pour nous, le schéma idéal, même si, logistiquement, ça ne l'est pas. Mais commercialement ça l'est, c'est-à-dire que plus on a de pénurie et plus les prix grimpent parce que la tomate se négocie au jour le jour. » (DSI et logistique)

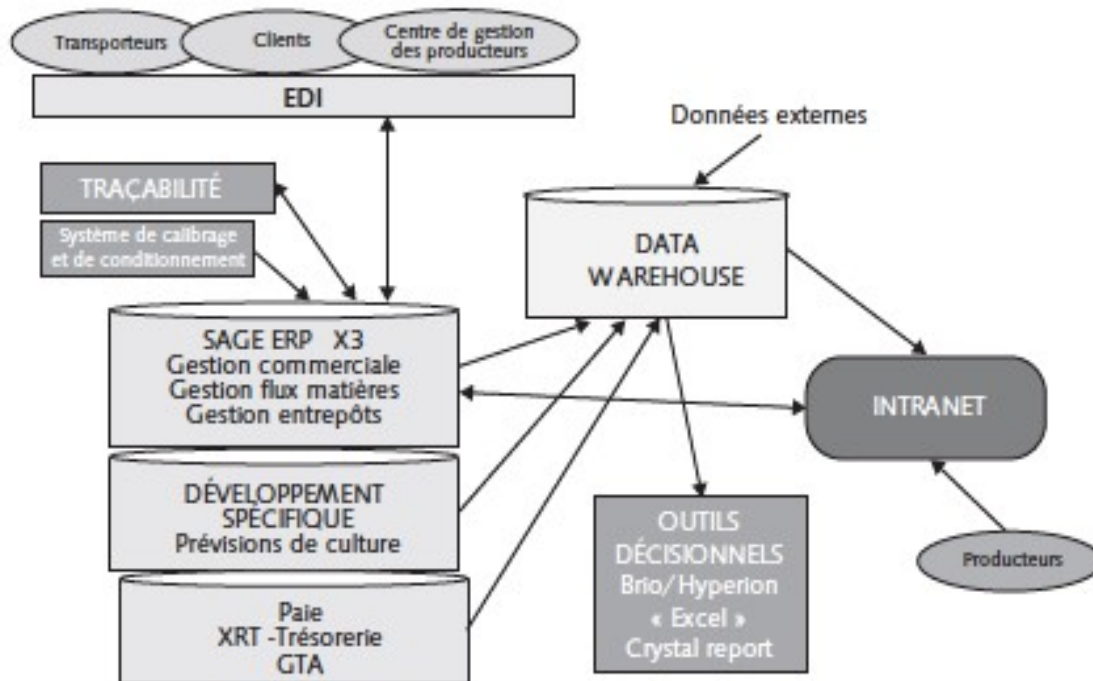
En termes de SI, la coopérative utilise un ERP pour les processus de gestion commerciale, de distribution, d'approvisionnements et de gestion de stock. Cet ERP ne remplit cependant pas toutes les fonctions rattachées à la gestion de la chaîne logistique globale. L'ERP est en effet interfacé avec les outils de traçabilité et d'autres industriels (triage, conditionnement atelier).

La coopérative a créé, pour la partie analyse et tableaux de bord, un entrepôt de données alimenté par les différents progiciels et développements spécifiques, ainsi que par l'injection de données externes. Cet entrepôt est accessible via un intranet pour les services de la coopérative et les producteurs. L'ERP échange des données informatisées (EDI) avec les transporteurs, les clients et les centres de gestion des producteurs. La partie paye est, elle, sous-traitée à un prestataire. Un progiciel spécifique de gestion des temps et des activités (pointage, charge de travail) est

également utilisé. L'architecture applicative représentée sur la figure suivante fait état d'une couverture fonctionnelle importante du SI pour une PME de cette taille. Elle est obtenue par l'acquisition de progiciels généralistes ou spécialisées, mais aussi par des développements spécifiques. L'intégration est atteinte par la réalisation d'interfaces entre applicatifs.

D'un point de vue opérationnel, la mise en oeuvre du SI requiert des ressources conséquentes : une structure composée de trois personnes, dont un responsable SI qui coordonne la structure et a fortement participé à la mise en place de la nouvelle version de l'ERP. Par ailleurs, cette équipe s'appuie sur plusieurs éditeurs de progiciels et des sociétés de services en ingénierie informatique. Concernant les relations de l'entreprise avec différents petits prestataires, retenus selon les applicatifs : «On n'a pas réellement de partenaire sur l'architecture globale de l'entreprise » (responsable informatique).

! Vision globale de l'architecture applicative (source : Savéol)



3. Organisation et choix des applications

Processus organisationnels	Applicatifs SI
Logistique	SAGE ERP X3 EDI pour les échanges avec les partenaires Progiciel de gestion de la traçabilité
Prévisions de culture	Développement spécifique
Gestion commerciale	SAGE ERP X3
Gestion comptable et financière	SAGE ERP X3 Progiciel XRT de gestion de trésorerie
Pilotage global	Data warehouse développé spécifiquement; accès par un progiciel de Business Intelligence (Oracle/Hyperion)
Communication interne et externe	Intranet avec les adhérents Site Web institutionnel
Gestion des RH et de la paye	Progiciel de paye externalisé Progiciel de gestion des temps et des activités (GTA)