

Etude de cas Nestlé : associer ERP et Lean management

L'entreprise suisse Nestlé est un des géants de l'industrie agroalimentaire, créé il y a près de 140 ans. Les chiffres de la croissance du groupe étant légèrement à la baisse (5,1 % en 2003, 4,5 % en 2004), un projet de refonte et de standardisation des processus a été lancé, avec pour objectif de générer près de trois milliards de dollars d'économie sur les coûts de fonctionnement. Un audit des systèmes d'information de Nestlé montrait que le groupe possédait plus de 140 systèmes d'information financiers différents.

1. Retour sur l'histoire du projet d'intégration

Sources : « Nestlé's ERP Odyssey », CIO Magazine, Mai 2002, « Nestlé's Worldwide Squeeze », nCIO Magazine, Juin 2001

Pour comprendre comment s'est effectuée la mise en œuvre de ce projet d'intégration « globale » dans un groupe de la taille de Nestlé, il faut comprendre l'histoire du déroulement de ce programme au sein de Nestlé USA.

La première phase de ce projet débute dès 1997 au sein de Nestlé USA. L'objectif général est alors d'identifier, de généraliser et de standardiser les « meilleures pratiques ». L'analyse des processus de gestion est sur ce point très instructive. En étudiant les différents systèmes en place, l'équipe en charge du projet constate par exemple que Nestlé USA paie 29 prix différents à un seul et même fournisseur pour acquérir de la vanille. Chaque département et usine a défini sa propre référence produit ! Le même produit se retrouve donc sous 29 références différentes...

La mise en place d'un système commun doit permettre de générer des économies substantielles en facilitant le partage d'informations entre les différentes divisions de la compagnie et en augmentant le pouvoir de négociation auprès des fournisseurs, par une gestion plus globale des achats. Les systèmes d'approvisionnement sont multiples et la compagnie ne connaît pas précisément les volumes d'affaires qu'elle réalise avec ses différents fournisseurs, chacun d'entre eux étant « géré » de façon indépendante par les usines.

Au cœur des recommandations de l'équipe projet, se trouve la proposition de l'adoption d'une solution intégrée SAP. Mais le DSI de Nestlé USA rappelle que « nous avons beaucoup insisté sur le fait qu'il s'agissait d'une ré-ingénierie de processus (...) Que cela serait long et difficile et qu'il ne s'agissait pas simplement d'un changement de logiciel ». Malgré cette mise en garde, un certain nombre de parties prenantes du projet ne mesurent pas le degré d'importance des changements induits.

Nestlé débute donc ce projet, dont le montant est évalué à 210 millions de dollars. La première phase s'apparente à la compatibilité des systèmes avec l'an 2000. L'équipe projet est constituée d'une cinquantaine de « top managers » et d'une dizaine d'experts en technologie de l'information. Mais aucun d'entre eux n'est directement impacté par les évolutions de processus envisagées.

Très vite, les futurs utilisateurs, non représentés au sein de l'équipe projet, expriment leur mécontentement... Le *helpdesk* enregistre jusqu'à 300 appels téléphoniques par jour et certains collaborateurs démissionnent même !

L'incompréhension est totale et concerne non seulement le nouveau système en place, mais aussi, de façon plus fondamentale, les nouveaux processus de gestion... De plus, certains problèmes techniques apparaissent. En effet, sous la pression de la nécessaire « compatibilité an 2000 », l'équipe projet s'est focalisée sur l'intégration de chacune des fonctions, sans se préoccuper des liens entre elles.

Toutes les divisions utilisent donc les mêmes systèmes de gestion des achats, mais qui ne sont pas intégrés aux systèmes de planification, de gestion financière, de gestion des ventes, etc.

En juin 2000, **le projet est arrêté** et une évaluation en est faite quelques mois plus tard, à la demande du DSI qui réunit pendant trois jours 19 personnes, cadres dirigeants et parties prenantes du projet. Le projet est finalement repris à son début. Il ne s'agit plus de se focaliser uniquement sur une « date limite de mise en service », mais d'étudier réellement les besoins de l'organisation. Les responsables des différentes divisions du groupe y sont associés. De plus, l'ensemble des employés est informé des futurs changements. Enfin, l'avis des utilisateurs est désormais finement analysé, notamment avant chaque phase de déploiement, au moyen d'enquêtes régulières.

Celles-ci ont de réelles conséquences sur le déroulement du projet : Nestlé retarde ainsi la mise en œuvre d'un module de près de six mois, suite à une enquête qui prouve que les utilisateurs sont insuffisamment préparés pour appliquer les changements de processus de gestion requis.

Pour J. Dunn, le DSI « *aucun projet majeur d'implémentation de logiciel n'est vraiment une question de logiciel... Lorsque vous changez pour SAP, vous changez la façon dont les gens travaillent (...) vous questionnez leurs principes, leurs croyances et la façon dont ils font les choses depuis de nombreuses années* ». Il ne s'agit donc pas d'une « simple » installation de logiciel, mais bel et bien de management du changement.

2. Le projet GLOBE « ONE NESTLÉ » : Objectif standardisation des données et processus

En juin 2000, le géant de l'agroalimentaire avait annoncé à grand renfort de publicité la signature d'un contrat avec SAP pour un montant de 200 millions de dollars, auxquels s'ajoutent 80 millions de dollars de frais de consulting et de maintenance. Ce contrat lie l'éditeur d'ERP et le géant de l'agroalimentaire pour dix ans...

Le choix de solutions SAP et IBM

SAP est le fournisseur principal de Nestlé pour son projet Globe, un projet mondial de refonte des systèmes d'information et de mise en place de SAP. Ce projet, évalué à plusieurs millions d'euros en 2001, est prévu pour durer dix ans. Dans le cadre de ce projet, Nestlé co-finance une partie des développements « génériques » de SAP (ceux qui sont susceptibles d'être réutilisés par l'éditeur de logiciels chez d'autres clients). On parle ainsi de « co-développement » au sein de l'écosystème d'affaires SAP.

Cette stratégie se concrétise par la volonté de déployer un progiciel de gestion accessible en mode Web et reposant sur une infrastructure couvrant 5 sites principaux. Après plus d'un an d'études et de tractations, c'est finalement l'ERP **mySAP.com** et les solutions **IBM** qui sont sélectionnés pour ce gigantesque projet. "Le processus de décision, qui s'est déroulé sur une période de 8 mois, a fait intervenir les représentants des principales implantations", détaille Christian Nivoix, responsable de la distribution d'IBM au niveau mondial.

Présent à tous les étages de l'infrastructure du futur système, IBM a notamment été choisi pour ses serveurs **eServers IBM** - des machines Unix pSeries et Intel xSeries- et son système de stockage : une solution qui associe des serveurs Enterprise Storage Servers (nom de code "Shark") à des réseaux SAN (Storage Area Network). Côté logiciels, le SGBD DB2 est retenu ainsi que les produits de la gamme Tivoli pour la supervision de l'architecture..

Alors que SAP accompagnera la livraison de son produit de services d'intégration, le cabinet de conseil **PricewaterhouseCoopers** devrait prendre en charge la définition des processus métier. "Quant à IBM, il assurera le déploiement sur les cinq sites", complète-t-on chez Big Blue. Répartis sur quatre pays (États-Unis, Australie, Allemagne), trois de ces sites seront dédiés à la gestion des processus tandis que les deux derniers situés en Suisse couvriront consolidation des données et les tâches de développement.

Selon les propres termes de J.-C. Dispaux, « *nous voulons standardiser le mode de fonctionnement et les processus de gestion* » au niveau global, une volonté traduite notamment par la formule « One Nestlé » du numéro 1 du groupe. Certaines spécificités locales pourront cependant être conservées, lorsqu'elles se révéleront mieux adaptées, la standardisation n'étant pas toujours la panacée.

« GLOBE (ou Global Business Excellence) a été lancé il y a dix ans. Nous recherchons alors la standardisation de nos données, des bonnes pratiques et de nos systèmes d'information. Cela s'est traduit par la mise en place dans toutes nos filiales de [SAP](#) qui nous permet aujourd'hui d'effectuer nos transactions partout dans le monde de la même façon. C'est essentiel pour nous afin de pouvoir faire de la croissance de la manière la plus efficace. L'adoption de bonnes pratiques ont également permis de favoriser les échanges des talents entre les pays. Ce programme a beaucoup à voir avec les bons résultats que nous avons délivrés année après année ».

Avec SAP, Nestlé souhaite ainsi pouvoir centraliser la gestion d'un groupe présent dans 80 pays avec 230 000 employés et près de 500 usines assurant la production de 8 000 produits différents déclinés en

20 000 variantes locales. Ce projet va à l'encontre de la culture d'entreprise de Nestlé, historiquement décentralisée, ce que certains analystes jugent risqué. Mais cette transformation est facilitée par l'engagement au plus haut niveau de la direction générale du groupe dans cette stratégie de « e-transformation ».

Les initiatives se multiplient au sein du groupe, comme le lancement aux États-Unis d'un système de gestion électronique des commandes utilisant le Web et qui permet d'administrer différemment et à moindre coût les quelque 100 000 commandes des petits magasins, reçues chaque année par fax et appels téléphoniques. Sur le marché européen, le groupe n'est pas en reste. En effet, Nestlé est à l'origine de la création d'une **place de marché électronique** CPGmarket.com, en association avec des acteurs comme Danone, SAP, Accenture et Henckel. Au-delà de l'objectif de réduction des prix, ce projet vise à la standardisation du paiement électronique et des services logistiques.

2. Le projet NCE, Nestlé Continuous Excellence : Objectif agilité

<https://www.usinenouvelle.com/article/avec-le-lean-nestle-economise-plus-de-1-2-milliard-d-euros-par-an.N166513>

Nous avons lancé le projet il y a trois ans. Il vise à ce que l'amélioration continue soit le résultat de l'implication de chacun dans le groupe. Ce programme est très "bottom up" alors que GLOBE est plutôt "top down". Nous donnons aux employés les outils du lean manufacturing pour nous permettre de nous aligner avec le consommateur. Cela a un impact sur les coûts, la qualité des produits, le niveau de service et la qualité d'exécution. Il vise à diminuer les pertes dans la chaîne de valeur : les pertes, c'est ce que le consommateur ne veut pas payer. J'ai passé plusieurs années au Japon et cela m'a fortement marqué. J'ai découvert le management à la [Toyota](#), et j'ai été fasciné de voir l'implication de chacun dans l'entreprise. La méthode de résolution des problèmes en identifiant les causes-racine, est extrêmement intéressante... »

Comment cela se décline dans un groupe agroalimentaire ?

C'est peut-être nouveau pour le secteur, mais fondamentalement, ce sont les mêmes outils. Dans la direction des opérations, nous avons une direction qui pilote ce programme. Nous avons mis en place des revues opérationnelles dans toute la chaîne, du mécanicien sur la ligne de production jusqu'aux fonctions de vente. Nous avons développé l'outil "five why's" sur la ligne de production pour remonter à l'origine des problèmes. Nous avons 150 000 personnes dans les unités de production. Si nous leur enseignons ces méthodes, cela valorise le travail de chacun et on élimine les facteurs qui plombent la productivité.

Où en êtes-vous du déploiement ?

Nous avons initié la démarche partout dans les unités de production, mais à des stades très différents. Nous démarrons par les outils les plus simples comme l'analyse de la conformité, le leadership, les outils de résolution de problèmes. Ensuite, nous déployons les outils de [Total](#) Performance Management (TPM), de Lean Value Stream (LVS), et jusqu'au Lean Office. Un quart des usines du groupe en est aujourd'hui au TPM. Et au-delà des fonctions de production, un quart de l'entreprise a commencé à se mettre aux outils du lean. Le site de pet-food de Marconelle, dans le Nord-Pas-de-Calais est l'un des phares du groupe en la matière. Je leur envoie très régulièrement des visiteurs internes !

Et les résultats ?

Nous pensons pouvoir économiser au-delà de 1,5 milliard de francs suisses (soit 1,2 milliard d'euros) par an de façon pérenne. Parallèlement, nous avons des indicateurs de mesure de l'engagement de nos salariés, et la sécurité aux postes de travail, une de mes préoccupations essentielles.

Comment s'articulent les deux programmes ?

J'ai l'habitude de dire que Nestlé, c'est l'entreprise où Hercule rencontre Bouddha... Le programme GLOBE, c'est Hercule, l'excellence opérationnelle, et Bouddha, c'est notre capacité à écouter le consommateur, cette agilité et cette flexibilité qui caractérise Nestlé. NCE, c'est ce qui permet de réconcilier les deux sans transiger. C'est notre langage. Et nous commençons à retirer des synergies des deux programmes.