

Coordination : Pascal Vidal et Vincent Petit

Avec François Lacroux, Marc Augier, Valéry Merminod, Marc de Gibon, Christophe Mangholz

ISBN : 978-2-7440-7296-3

Activités de la 1^{ère} édition

Chapitre 4. Les systèmes d'information au service de la stratégie

Encadré 4.1 : Adidas abandonne le BtoC pour se consacrer à ses détaillants

De mars à octobre 2000, Adidas a testé la vente grand public sur le thème des Jeux olympiques de Sidney. La firme proposait sur son site Internet des produits rares, difficiles à trouver dans le commerce et en rapport avec les sports homologués. Ainsi, on pouvait se procurer des chaussures de lutte ou de hand-ball à partir du site **www.adidas.fr** et des autres sites nationaux. « Désormais, seule la version américaine continue à vendre les produits de la marque, en raison d'un marché plus étendu et d'une position plus libérale que les autres pays », explique Olivier Lemoine, manager pour les applications Internet d'Adidas France.

Mais si Adidas a abandonné toute idée de e-commerce pour le grand public, la firme s'est tournée vers le BtoB. Depuis novembre 2000, elle a lancé Adibitoubi, un site destiné à aider les détaillants. Aujourd'hui, 120 clients ont accès à cette interface. « Nous avons des représentants qui passent dans les magasins pour expliquer comment fonctionne le site, précise Olivier Lemoine. Nous ne nous contentons pas de donner un code d'accès, nous expliquons également les différentes options auxquelles le revendeur a accès. »

Tous les produits de la marque sont disponibles en ligne et les livraisons peuvent se faire à très court terme (moins d'une semaine), si les articles sont en stock. Le responsable Internet ajoute d'ailleurs qu'« il s'agit d'un site de réassort. Normalement, les commandes se font six mois ou un an à l'avance pour les revendeurs. Là, ils peuvent commander des produits de la saison printemps-été 2001 et être livrés très rapidement ». La marque ne souhaite communiquer aucun chiffre sur ses activités en BtoC ou en BtoB.

Questions

1. Adibitoubi : vecteur de la stratégie d'Adidas ou source d'avantage concurrentiel ?
2. Comparez la stratégie de vente en ligne d'Adidas avec celle de la firme Puma et de ses « puma stores » (www.store.puma.com).

Source : *Journal du Net* (Benchmark Group),
www.journaldunet.com (26/02/2001)

Encadré 4.3 : 600 membres autour de Tomatoland.com, la place de marché du ketchup

À l'ombre des grandes places de marché, supportées par des multinationales, poussent des acteurs verticaux répondant aux besoins directs de filières précises. C'est le cas de Tomatoland, une place de marché d'origine française spécialisée dans le secteur de la tomate à usage industriel. « Le marché de la tomate se scinde en deux, précise Yanik Mezzadri, PDG de Tomatoland. Vous avez la tomate de bouche, consommée telle que, et la tomate d'industrie qui est transformée pour produire, principalement, du ketchup. » Cette dernière couvre 25 des 100 millions de tonnes annuelles que représente le marché mondial de la tomate.

Positionnée donc sur le ketchup, Tomatoland réunit des agriculteurs, des coopératives, des acteurs de l'agroalimentaire (Heinz, Amora, Campbell) et de l'emballage, des fournisseurs en semences, des spécialistes de la machine agricole et des marques de la grande distribution (Auchan, Carrefour). En tout, quelque 600 membres répartis dans 70 pays participent à cette place de marché internationale. Selon le principe de l'offre et de la demande, ils y négocient des tomates, des graines, des concasseurs, ou encore des boîtes de conserve. La dernière transaction en date concerne un appel d'offres d'une usine de conserves française sur 60 tonnes de concentré de tomates. Neuf sociétés européennes y ont répondu et le plus offrant, qui proposait un tarif de 0,64 euro au kilo, a été retenu après une contre-offre de l'acheteur à 0,62 euro.

L'idée de cette place de marché verticale a germé en 1998 dans l'esprit de Yanik Mezzadri, alors négociant spécialisé sur le marché de la tomate d'industrie. « Le métier de négociant évoluait de plus en plus vers celui de courtier, explique-t-il. Internet est donc très vite apparu comme un développement naturel de l'activité. » Plutôt que de se lancer tête baissée, Yanik Mezzadri a préféré laisser mûrir le projet pendant 18 mois. Pour convaincre des investisseurs, l'idée initiale a été élargie au fil du temps. « Se limiter au courtage est trop restrictif et les efforts commerciaux nécessaires pour s'imposer sont énormes, souligne Yanik Mezzadri. Nous avons donc décidé d'accentuer l'aspect communautaire afin de fédérer l'ensemble des professionnels du secteur en proposant du contenu spécifique et thématique (...). »

*Source : Journal du Net (Benchmark Group),
www.journaldunet.com/0201/020117tomato.shtml (17-01-2002)*

Questions

1. Retrouver les cinq forces de la concurrence dans l'exemple de Tomatoland.
2. En quoi Tomatoland fait-elle évoluer la stratégie des entreprises du secteur (fournisseurs et clients) ?

Cas pratique : Nestlé, l'e-révolution est en marche...

L'entreprise suisse Nestlé est un des géants de l'industrie agroalimentaire. Créée il y a près de 140 ans, elle a généré au cours de l'an 2000 un chiffre d'affaires de près de 50,5 milliards de dollars ! Si les chiffres de la croissance du groupe sont légèrement à la baisse (5,1 % en 2003 contre 4,5 en 2004), Peter Brabeck, CEO et président du conseil d'administration, ne panique pas pour autant : « Citez moi une entreprise qui, comme nous, affiche pour la dixième année consécutive, une hausse de sa croissance organique. »

Mais l'entreprise ne s'endort pas sur ses lauriers, d'autant plus que si les ventes continuent de croître, la rentabilité et les marges ne connaissent pas la même évolution. Un projet de refonte et de standardisation des processus a donc été lancé, avec pour objectif de générer près de trois milliards de dollars d'économie sur les coûts de fonctionnement.

Ce projet stratégique s'apparente à une « e-révolution », selon les propres termes de Peter Brabeck.

Jean-Claude Dispaux, vice-président de Nestlé en charge des systèmes d'information et de la logistique du groupe, occupe un rôle clé dans la définition précise et la mise en œuvre de cette stratégie. Il remplit depuis longtemps des fonctions dans le domaine des systèmes d'information et été un observateur privilégié de toutes ses évolutions récentes.

« Il y a quelques années, vous ne pouviez pas envoyer un email en Grande-Bretagne si vous étiez aux États-Unis. Aujourd'hui, on peut envoyer un email depuis n'importe quel endroit vers n'importe quelle destination. » Ce type d'évolution modifie inévitablement le fonctionnement et la gestion des entreprises. Au sein de Nestlé, Jean-Claude Dispaux a été un acteur de la transformation des systèmes d'information. En prenant ses fonctions, il a notamment réalisé un audit des systèmes d'information de Nestlé montrant que le groupe possédait plus de 140 systèmes d'information financiers différents !

Objectif standardisation, objectif « One Nestlé » !

Sous son impulsion, Nestlé possédera bientôt un seul système : SAP. En effet, en juin 2000, le géant de l'agroalimentaire a 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... 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.

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 Henkel. Au-delà de l'objectif de réduction des prix, ce projet vise à la standardisation du paiement électronique et des services logistiques.

En 2001, les 2/3 de la gestion de Nestlé sont assurés via SAP R/3. Seules quelques zones géographiques particulières fonctionnent encore avec des systèmes différents, notamment dans certains pays de l'Est où SAP n'est pas encore implanté et/ou la langue nécessite des caractères spéciaux, non disponibles avec SAP R/3.

Un projet d'intégration

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

La première phase de ce projet débute en 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. En 1997, 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 J. Dunn, DSI de Nestlé USA, rappelle que « nous avons beaucoup insisté sur le fait qu'il s'agissait d'une réingénierie 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 en 1997, et prévu pour s'étaler jusqu'en 2003. La première phase s'apparente à la compatibilité des systèmes avec l'an 2000 et doit donc s'achever avant la date fatidique du 31/12/1999. 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 de J. Dunn 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.

En définitive, « aucun projet majeur d'implémentation de logiciel n'est vraiment une question de logiciel ». Pour J. Dunn, « 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.

Début 2002, le projet suivait toujours son cours. L'amélioration du système de prévision de la demande, le meilleur partage des données entre les différentes divisions, la réduction des stocks et finalement l'amélioration globale de la supply chain, rendus possibles par les premières étapes du projet, avaient alors déjà permis à Nestlé de dégager près de 325 millions de dollars d'économies...

Source : « Nestlé's ERP Odyssey », *CIO Magazine*, 15 Mai 2002 ; « Nestlé's Worldwide Squeeze », *nCIO Magazine*, Juin 2001 ; « Nestlé, sauvée par l'Amérique et la nourriture pour animaux, songe à ses actionnaires », *Le Temps*, 25 Février 2005

Questions

1. « Si vous commencez avec le logiciel, vous obtiendrez une installation de logiciel et non une implémentation de solution et il y a une grande différence entre l'installation d'un logiciel et l'implémentation d'une solution. » Commentez cette phrase de J. Dunn, DSI de Nestlé USA.
2. Quels sont, selon vous, les avantages et les inconvénients de l'intégration « totale » d'une entreprise comme Nestlé ?
3. Quels sont, selon vous, les enseignements de la gestion de ce projet ERP, notamment en termes d'acteurs et d'étapes clés ?