

# Gestion de la production HEC Lausanne

## Cas « Campbell Soup Company»

Gérard Métrailler Jr.

Gestion de la production - HEC Lausanne

© 1999 Gérard Métrailler Jr.

## Présentation de la société

- Multinationale dans le secteur alimentaire
- Chiffre d'affaire (1987) de 5.4 Mia. \$ dont 1.6 Mia. pour les soupes
- Types de productions:
  - Soupes / Spaghettis / Jus en boîte / dîners surgelés / Produits de boulangerie / Autres (service + chocolat)
- Marché des soupes:
  - Soupes condensées / Soupes prêtes à l'emploi (leader)
  - Soupes en poudre
- Concurrence / Choix des consommateurs finaux
  - Qualité et fraîcheur / Utilisation adaptée
- Nouveau marché: Les soupes pour micro-onde (Projet Plastigon)

Gestion de la production - HEC Lausanne

© 1999 Gérard Métrailler Jr.

## Situation du projet Plastigon en mars 1988

- Durée d'installation du processus bien trop longue
- Introduction de nouvelles techniques par rapport aux autres soupes
- Élaboration du produit en fonction des attentes des consommateurs:
  - Manger à même le bol / Ouverture facile / Poignées / Apparence
- Problèmes rencontrés avec le projet Plastigon en mars 1988
  - Installation de la ligne de production (*Ne marche pas convenablement*)
  - Organisation des ingénieurs (*Trop de réunions tuent les réunions*)
  - Problème liés au produit (*Coûts d'emballage importants / Prix élevés*)
  - Concurrence croissante (*Concurrence interne et externe*)
- Problèmes de Campbell proviennent de lacunes dans:
  - l'allocation des ressources / l'élaboration du cahier des charges / l'organisation interne / la répartition des ingénieurs / la communication

Gestion de la production - HEC Lausanne

© 1999 Gérard Métrailler Jr.

## Les propositions de Gardner

- Directeur du département ES et est arrivé chez Campbell en 1988
- Changement du système de remplissage par le système FEMLO
  - Très bonne proposition malgré les coûts supplémentaires
- Diminution des points de contrôle (pas liés à la sécurité du produit)
  - Bonne proposition, mais il faut supprimer quoi ???
- Ajout d'une équipe de 10 personnes dont 2 ingénieurs
  - Se concentrer sur la chaîne dans son intégralité (vision d'ensemble)
  - Bonne proposition pour résoudre la mauvaise organisation (en partie)
- Évolution du projet selon Gardner
  - Soit faire fonctionner la ligne, soit revoir l'ensemble du concept
  - Attention aux investissements précédents et l'effet négatif (*employés*)
- Gardner apporte une nouvelle vision et motivation au projet

Gestion de la production - HEC Lausanne

© 1999 Gérard Métrailler Jr.

## Support Ingénierie de Système des soupes pour micro-ondes

- Si ça continue comme cela, le projet ne sera très certainement jamais fiable et fonctionnel à plein rendement.
- Prévoir un délais de 3 ans pour la mise en place de l'installation sous-entend que on a aucune idée de comment cela va marcher et qu'il va falloir tâtonner.
- Vision du processus de développement et de fabrication dans son ensemble. Il faut une cohérence entre les ingénieurs
- Plutôt que d'essayer de réussir la solution parfaite du premier coups, pourquoi ne pas plutôt travailler sur des évolutions successives (comme semblent le faire les concurrents)
- Pourquoi est-ce que les ingénieurs doivent faire des aller-retour ?

Gestion de la production - HEC Lausanne

© 1999 Gérard Métrailler Jr.

## Organisation d'Elsner: Support des efforts de groupe

- Demande de projet postulée par n'importe qui chez Campbell
- Proposition envoyée au sous-groupe technique de la production
- Unités organisationnelles doivent donner un accord préalable
- Allocation des ressources par les directeurs concernés
- Association d'un coordinateur de programme à chaque projet
- Les directeurs de ES et de l'emballage déterminent les priorités, et les gestionnaires qui travaillent pour eux font la sélection des personnes nécessaires au projets et aux tâches individuelles
  - Soit le coordinateur prend la responsabilité de toute l'activité
  - Soit il y a création de Task-Force (*si input constant d'autres groupes*)
- Procédures plus compliquées avec la croissance et la décentralisation

Gestion de la production - HEC Lausanne

© 1999 Gérard Métrailler Jr.

## Gestion de la R&D

- Département de R&D est composé de 2 entités
- CIRT (*Campbell Institute For Research and Technology*)
  - Recherche en agriculture / Processus de R&D / Dével. de produits
  - Développement de concepts de production (plus de 500 projets !)
- CCID (*Containers and Capital Improvements Division*)
  - Développement de techniques d'emballage / processus de production
    - Immobilier (acquisition de terrains et usines), emballage et systèmes techniques (ES).
- Rapprochement du CIRT et du CCID => Cohésion du tout
- Causes des problèmes de Recherche et Développement
  - Croissance de Campbell => Mutation de la structure et de l'organisation
  - Département de R&D n'est plus adapté à la taille de l'entreprise
- Projet Plastigon: Problèmes techniques et organisationnels (coordination)

Gestion de la production - HEC Lausanne

© 1999 Gérard Métrailler Jr.

## Approche différente de la dynamique de développement

- Deux types de développements: Nouveautés et améliorations
- L'idée initiale doit être analysée (études de faisabilité)
- Si le projet de faisable, il y a développement d'un concept de produit
- Mise au point (formulation) pour le concept de produit des
  - ingrédients / emballages / systèmes de contrôle / processus de fabrication / réseau de distribution / exigences du marché
- Système de liaison et d'information entre tous lors de la conception
  - Introduction de contrôles et de boucles de rétroaction
  - Surveiller la conception dans son ensemble (vision « systémique »)
- *Campbell*: Collaboration et coordination entre départements accrue
- *Campbell*: Ne pas avoir peur de tout arrêter si cela ne va pas

Gestion de la production - HEC Lausanne

© 1999 Gérard Métrailler Jr.

## Gestion stratégique de la R&D

- Orientation vers un développement de produits nouveaux et innovants plutôt que l'amélioration perpétuelle de produits existants
- Si les changements sont trop radicaux, il peut être intéressant de travailler par étapes successives
- Recherche importante dans les domaines de
  - la santé: marché en forte croissance dans les pays industrialisés
  - la nutrition: marché très vaste (pays en voie de développement)
  - Qualité des produits et des emballages
- Importance primordiale de restructuration du système de R&D
  - Rien ne sert de développer plus de 500 projets simultanément si il n'est pas possible d'arriver à en faire un tels Plastigon de manière optimale
- Développement du produit en parallèle à son processus de fabrication pour être mieux adapté et plus cohérent