

Prendre les bonnes décisions avec SCOR

Dans un souci permanent d'améliorer leur retour sur investissement et leur compétitivité, certaines des plus grandes entreprises mondiales appliquent un modèle appelé SCOR (Supply-Chain Operations Reference) pour optimiser l'efficacité de la chaîne logistique. Il est certes important de collecter des mesures SCOR, mais comment fournir ces informations pour améliorer la prise de décision dans l'entreprise ?

Modèle SCOR

Le modèle SCOR est le modèle standard de fait de la chaîne logistique pour la fourniture de données de modélisation des processus de gestion, de mesures pour l'évaluation de la gestion des performances ainsi que des meilleures pratiques dérivées de l'expérience des entreprises les plus performantes. Entièrement indépendant des fournisseurs et de la technologie, il s'agit du seul modèle de référence approfondi conçu pour l'ensemble de la chaîne logistique de toutes les entreprises.

Le modèle SCOR s'articule autour de cinq processus de gestion principaux : planifier, approvisionner, fabriquer, livrer et retourner. Chacun de ces processus est examiné selon trois niveaux de détail. Le premier niveau est stratégique : il concerne ce que la société attend en termes d'objectifs de performance à atteindre dans chaque processus. Le deuxième modélise précisément la situation actuelle pour chacun des processus. Le troisième examine le niveau opérationnel à savoir, le niveau où l'exécution des processus peut être modifiée.

Cependant, le fait d'avoir besoin de ces informations ne garantit nullement qu'elles puissent être facilement obtenues au sein de l'entreprise. SCOR génère des données complexes à partir de sources très diverses et, pour aider les entreprises à prendre les décisions les mieux adaptées, il est nécessaire de pouvoir présenter ces informations dans un format clair et facile à gérer.

Progrès dans la prise de décision

Souvent, les entreprises prennent encore des décisions reposant sur l'analyse des rapports classiques de leurs applications ERP et sur des suppositions basées sur leur expérience. Ces décisions doivent constamment être réexaminées, modifiées pour rester conformes aux besoins prévus, et, comme avec toute science inexacte, les risques d'erreur peuvent être importants.

L'utilisation d'un outil d'analyse des indicateurs clés de performance et l'intégration d'un "référentiel de données" rassemblant toutes ces informations permettent aux entreprises de créer un environnement de Business Intelligence (BI). Elles disposent ainsi d'informations plus complètes et plus précises pour prendre des décisions. L'intégration de ces informations aux processus générateurs de valeur pour l'entreprise, l'examen et l'analyse des objectifs stratégiques et des indicateurs clés de performance, offrent une solution puissante pour améliorer l'efficacité opérationnelle, la compétitivité et la rentabilité globale.

Acquisition des mesures SCOR

Nous savons que SCOR produit des mesures qui aident les entreprises à améliorer leur fonctionnement. Pour IBS, l'enjeu est de présenter ces informations sous un format que ses clients pourront lire, interpréter et sur lequel ils seront capables d'intervenir. Les informations requises par le modèle SCOR sont généralement réparties dans plusieurs systèmes, tels que des applications ERP et autres applications du client, sur les systèmes des partenaires commerciaux et dans des bases de données externes de type « benchmark ». L'intérêt est de rendre disponibles ces informations au travers d'interfaces flexibles, permettant une restitution aisée et un reporting ad hoc.

L'acquisition de ces mesures comporte quatre étapes. Les données des systèmes opérationnels centraux et les bases de données sont traitées de manière à permettre d'accéder aux données et de les dupliquer, puis sont placées dans une zone de stockage temporaire. Ces données doivent alors être extraites, transformées, nettoyées, chargées puis conservées dans un référentiel de données central. Après cette étape, une série de cubes OLAP sont conçus pour extraire des sous-ensembles de données du référentiel de données. Enfin, une application SCOR prédéfinie permettant aux utilisateurs d'accéder aux informations et d'effectuer des requêtes doit être développée pour exploiter les mesures SCOR.

Collecte et stockage

Les données centrales requises pour produire des mesures SCOR proviennent des principaux systèmes back office des entreprises. Les informations financières provenant des ventes, des achats et de la comptabilité générale sont toutes essentielles. De même, les données provenant des opérations logistiques, des RH et de sources de données externes contiennent toutes des informations précieuses pour l'entreprise. En outre, la consolidation de ces informations provenant de plusieurs entités d'un même groupe fournit également des

données essentielles, susceptibles d'avoir une incidence sur l'ensemble des opérations et doivent être prises en compte dans toute analyse de performance.

Une fois ces informations collectées, elles doivent être combinées au sein d'une structure de données commune pour être conservées dans un référentiel central. Celui-ci constitue la source principale de données de toutes les procédures de reporting et fournit les données de base des cubes OLAP. Avant d'alimenter le référentiel, vous devez disposer d'outils adéquats pour nettoyer les informations et les convertir si nécessaire.

Préparation du reporting

Pour accéder aux informations du référentiel, un autre niveau de conversion des données doit permettre aux utilisateurs de les manipuler à des fins de reporting avancé. Pour ce faire, une gamme de cubes OLAP prédéfinis a été développée pour les différents types de mesure SCOR. Ces cubes compilent les critères centraux d'analyse (client, article, etc.) et les éléments mesurés (montant, quantité, délai, etc.), et exécutent aussi les regroupements et les calculs nécessaires pour produire les indicateurs SCOR.

Production des rapports SCOR

La dernière étape consiste à mettre en œuvre des outils pour la création de rapports prédéfinis sur les mesures SCOR. IBS a développé une solution qui fournit ces informations sur des portails clairs, intuitifs et sécurisés. Ces portails présentent les indicateurs de performance SCOR sous la forme la plus pratique ou pertinente (graphiques, tableaux de bord, ...) et permettent d'effectuer des comparaisons et des analyses croisées, dans tous les secteurs d'activité de l'entreprise.

Ces portails permettent aux utilisateurs d'effectuer des recherches ciblées et approfondies, en partant des niveaux les plus agrégés jusqu'aux niveaux les plus détaillés et d'afficher des informations précises et à jour ce qui constitue un avantage déterminant pour les prises de décision stratégiques. La logique « presse-bouton » de la solution permet de manière très simple aux managers de l'entreprise d'évaluer tous les aspects par exemple des performances de livraison et de service client et ainsi prendre des décisions en s'appuyant sur des informations précises, pour améliorer les processus et les opérations.

La clé du succès

Pour les entreprises, l'accès aux mesures SCOR depuis un simple poste de travail présente des avantages indéniables. Une fois l'adhésion et le soutien de la direction acquis, il est important d'agir rapidement afin de mettre en place une solution dans un délai raisonnable. Il

est également important de se concentrer sur des améliorations successives de la qualité des données collectées, afin d'assurer une amélioration permanente de l'ensemble du système.

Les entreprises doivent également adopter une approche maîtrisée et prudente, sans chercher à brûler les étapes au cours de la phase initiale. Elles doivent plutôt se concentrer sur une ou deux mesures SCOR de niveau 1, et veiller à ce que le personnel soit suffisamment formé en interne pour comprendre ces indicateurs et la solution.

Conclusion

Les mesures SCOR à elles seules n'indiquent pas les changements que les entreprises doivent effectuer, mais elles indiquent où sont situés les points faibles. Il est alors nécessaire d'appliquer des ajustements adéquats dans le fonctionnement des opérations concernées. Une gestion efficace de la chaîne logistique repose sur une observation et un contrôle permanent et pouvoir disposer en temps réel d'indicateurs de performance permet de réagir rapidement. Cela nécessite également une solution de business intelligence de qualité, IBS aide les entreprises à collecter, interpréter et manipuler ces informations, afin de s'assurer un avantage décisif sur la concurrence, essentiel dans le contexte économique actuel.

Par Philippe Duc, Product Manager, IBS France