

# Optimiser les opérations à l'aide de rapports, de plans et de mesures coordonnés



**SOIGNER LES DÉTAILS  
POUR FAIRE PROGRESSER  
LES MARGES**

Malgré tout le soin apporté pour garantir l'exactitude et l'exhaustivité des informations contenues dans ce document, il est possible que des erreurs typographiques ou techniques subsistent. Cognos décline toute responsabilité pour les pertes éventuelles résultant de l'utilisation des informations du présent document.

Cette page mentionne la date de publication. Les informations contenues dans ce document sont modifiables sans préavis.

Ce texte contient des informations qui appartiennent à Cognos et qui sont protégées par des droits d'auteur. Tous les droits sont réservés. Aucune partie de ce document ne peut être photocopiée, reproduite, enregistrée dans un système d'informations, transmise sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, ni traduite sans l'accord écrit préalable de Cognos.

L'incorporation des attributs des produits présentés dans ce document dans une version ou mise à niveau d'un logiciel de Cognos—de même que le calendrier de lancement de cette version ou mise à niveau—sont laissés à la seule discrétion de Cognos.

Droits limités pour le gouvernement des États-Unis. Les présentes ressources sont fournies avec des droits limités. L'utilisation, la duplication ou la divulgation par le gouvernement américain sont soumises aux restrictions énoncées dans le sous-paragraphe (c)(1)(ii) de la clause Rights in Technical Data and Computer Software de DFARS 252.227-7013 ou, selon les cas, dans les sous-paragraphe (c) (1) et (2) de Commercial Computer Software – Restricted Rights du 48CFR52.227-19. Le fabricant est Cognos, une société du groupe IBM, 67 South Bedford Street, Burlington, MA 01803-5164.

Date de publication : juillet 2008

Copyright © 1989-2008 Cognos, une société du groupe IBM.

## Au sommaire :

<b>Les besoins d'information des Opérations</b> .....	<b>4</b>
Achats et approvisionnements : fournir les ressources nécessaires en temps utile et à moindre coût. ....	5
Production et capacité : produire le bon produit au bon moment .....	5
Gestion des stocks : faire la part entre le poids financier que représentent les stocks et la nécessité de répondre à la demande. ....	5
Distribution et logistique : assurer une livraison efficace .....	5
Gestion des coûts et de la qualité : réduire les coûts tout en préservant la qualité ....	5
Efficacité des processus : analyser les mesures de comparaisons de performance ....	5
<b>Sweetspot 1 : Achats et approvisionnements</b> .....	<b>6</b>
Utilisation du périmètre décisionnel Achats et approvisionnement .....	6
<b>Sweetspot 2 : Production et capacité</b> .....	<b>7</b>
Utilisation du périmètre décisionnel Production et capacité .....	7
<b>Sweetspot 3 : Gestion des stocks</b> .....	<b>8</b>
Utilisation du périmètre décisionnel Gestion des stocks .....	8
<b>Sweetspot 4 : Distribution et logistique</b> .....	<b>9</b>
Utilisation du périmètre décisionnel Distribution et logistique .....	9
<b>Sweetspot 5 : Gestion des coûts et de la qualité</b> .....	<b>10</b>
<b>Sweetspot 6 : Efficacité des processus</b> .....	<b>11</b>
Utilisation du périmètre décisionnel Efficacité des processus .....	11
<b>Solutions de pilotage de la performance</b> .....	<b>12</b>
<b>Exemple de pilotage de la performance des Opérations</b> .....	<b>13</b>
<b>A propos de Cognos, société du groupe IBM</b> .....	<b>14</b>

## Les besoins d'information des Opérations

Les Opérations désignent tous les maillons de la chaîne de production de l'entreprise. Sans elles, aucun produit ou aucun service ne peut arriver sur le marché. Achats, fabrication, distribution, logistique et gestion des stocks ; toutes ces tâches relèvent des Opérations.

Le département informatique a un rôle clé à jouer en fournissant aux Opérations la bonne information au bon moment dans des domaines tels que la gestion de la qualité, la chaîne logistique et le contrôle des coûts. Les Opérations peuvent alors déterminer, planifier et piloter les mesures nécessaires pour que la production soit en phase avec la demande des clients.

Pour avoir une vision claire de l'activité et faire la différence en soignant les détails, les Opérations doivent surmonter trois obstacles majeurs. Chacun de ces obstacles souligne l'importance des périmètres d'information clés, d'une meilleure définition des responsabilités et d'un processus décisionnel davantage intégré.

- **Sans vision claire du terrain, le back office ne sait pas où il va.** Pour les responsables des Opérations, l'exactitude et l'actualisation permanente des informations relatives à la demande des clients sont deux conditions fondamentales. Si vous ne savez pas exactement ce qu'attend le client, vous risquez de perdre en efficacité opérationnelle et de voir la marge se réduire.
- **Les points de blocage et les pannes.** Gérer les opérations, c'est lutter constamment contre le temps. Vous devez identifier et éliminer les motifs de temps morts. L'information vous aide à identifier en permanence le coût réel des points de blocage et des pannes et à mesurer ainsi tout l'intérêt d'une automatisation ou d'une spécialisation encore plus poussée.
- **Dans un contexte économique où règnent rapidité et "juste à temps", la moyenne des coûts cache la réalité des coûts.** Vous ne pouvez plus vous contenter des méthodes standard d'analyse des coûts car elles ont été conçues pour des processus de production très étalés dans le temps. En subdivisant vos processus en plusieurs activités distinctes que vous mesurerez à l'aide d'indicateurs appropriés, vous pourrez évaluer vos coûts en temps réel.

L'aide des professionnels de l'informatique, en particulier ceux spécialisés dans le reporting et la business intelligence, peut s'avérer très précieuse pour surmonter ces obstacles. L'entreprise a plus de chance de gérer correctement sa performance lorsque son département informatique fait équipe avec les opérationnels pour identifier, délivrer et exploiter l'information. Une fois les obstacles clairement identifiés, cette équipe peut travailler sur les périmètres d'information clés pour parvenir à une solution.

Les six périmètres d'information clés ("sweetspots") suivants peuvent aider les Opérations à trouver un juste équilibre entre le besoin de réduire les coûts et celui de garder l'agilité nécessaire pour satisfaire les attentes du client.

- **Achats et approvisionnements.** Veiller à fournir les ressources nécessaires en temps utile et à moindre coût.
- **Production et capacité.** Produire le bon produit au bon moment en dépit de l'irrégularité de la demande, de la complexité des processus et de la diversité des ressources nécessaires.
- **Gestion des stocks.** Faire la part entre le poids financier que représentent les stocks et la nécessité de répondre à la demande du client.
- **Distribution et logistique.** Assurer la distribution et la livraison en toute efficacité.
- **Gestion des coûts et de la qualité.** Faire la part entre la nécessité de réduire les coûts et celle, tout aussi cruciale, d'assurer une production de qualité.
- **Efficacité des processus.** Concevoir un processus de contrôle et d'analyse des critères de comparaison des performances afin de déceler où il est possible de gagner en efficacité.

En maîtrisant ces périmètres d'information clés, le département informatique peut aider les Opérations à réunir toutes les informations stratégiques dont elles ont besoin. Pour l'entreprise, cela signifie plus d'efficacité, moins de temps morts dans le processus de production et une meilleure marge bénéficiaire.

## Périmètres d'information clés (“sweetspots”) pour améliorer la performance

Le pilotage de la performance repose sur un principe simple : plutôt que de passer au crible toutes les données produites par le département informatique, en concentrant votre attention sur certains périmètres d'information clés, vous pourrez mieux fonder vos décisions, fixer des objectifs plus précis et mieux planifier les actions qui comptent réellement pour votre entreprise. Pour piloter la performance de manière efficace, il faut une étroite collaboration entre les décideurs et les personnes qui produisent l'information nécessaire pour prendre des décisions fondées.

Pour les Opérations, les sweetspots indiqués précédemment et détaillés ci-dessous font vraiment la différence en termes de réussite.

### **Achats et approvisionnements : fournir les ressources nécessaires en temps utile et à moindre coût**

Les responsables doivent faire la part entre les coûts d'approvisionnement et le niveau de production nécessaire pour répondre à la demande des clients. A court terme, ils doivent notamment décider de la façon de réagir aux problèmes de rupture de stock, aux hausses de prix et aux retards de livraison. A long terme ils doivent entre autres déterminer la stratégie de relation avec les fournisseurs.

### **Production et capacité : produire le bon produit au bon moment**

La gestion de la production repose sur les informations concernant les commandes en cours et celles à venir. Il faut connaître la demande largement en avance afin de pouvoir planifier les moyens nécessaires et de programmer la production. C'est la meilleure façon de réduire les temps morts et de maximiser le taux d'occupation des machines.

### **Gestion des stocks : faire la part entre le poids financier que représentent les stocks et la nécessité de répondre à la demande**

Bien gérer les stocks, c'est avant tout livrer correctement au client les produits qu'il a commandés. Les besoins du client, la vitesse de traitement des commandes et le volume du stock tampon nécessaire sont des paramètres essentiels.

### **Distribution et logistique : assurer une livraison efficace**

Il s'agit de gérer correctement la qualité, le coût et la ponctualité de la distribution et de la livraison. A court terme les Opérations doivent choisir les équipements et les modes d'ordonnancement et d'acheminement les plus efficaces. A long terme, elles doivent déterminer comment réduire les coûts de transport, améliorer les livraisons et aller au-delà des exigences du service clients.

### **Gestion des coûts et de la qualité : réduire les coûts tout en préservant la qualité**

Gérer les coûts et la qualité c'est faire la part entre les économies réalisées et le risque d'avoir à recommencer le travail, de voir un produit refusé, de suspendre la production ou d'affronter les plaintes des clients.

### **Efficacité des processus : analyser les mesures de comparaisons de performance**

Les responsables doivent rechercher les moyens d'améliorer les opérations et la chaîne logistique en examinant les mesures comparatives de performance dans trois domaines : processus opérationnels internes, développements externes et position par rapport à la concurrence.

Pour les processus internes, il s'agit par exemple de savoir si c'est l'efficacité du service Achats qui a baissé ou si les ventes se sont ralenties. Pour comprendre les développements externes, il convient de regarder ce qui se passe à l'extérieur de l'entreprise. Et pour se situer par rapport à la concurrence, les mesures à analyser sont les chiffres de vente et le volume de production par collaborateur, le niveau des stocks et le nombre d'entrepôts.

# Sweetspot 1 : Achats et approvisionnements

En matière d'achats et d'approvisionnements, plusieurs décisions sont à prendre à court terme, parmi lesquelles la façon de traiter les problèmes de hausse de prix et de retard de livraison. Les décisions à long terme portent sur la stratégie à mettre en place avec les fournisseurs.

Pour décider, il faut un maximum d'informations sur les cahiers des charges, les appels d'offres, les devis et l'évaluation des performances des fournisseurs. Sans possibilité d'accès à ces périmètres d'information clés, vous ne pouvez pas faire les arbitrages nécessaires en matière d'achats.

Le périmètre décisionnel Achats et approvisionnements permet de définir des objectifs de planification et des mesures de scorecarding pour les éléments suivants :

- Prix d'achat/unité (en euros ou dans une autre devise)
- Taux de rejet (en pourcentage)
- Niveau de ponctualité, de remise pratiquée et de performance des fournisseurs (en pourcentage et devise)
- Délai de livraison effectif et indiqué dans le devis
- Qualité, quantité et part restante du contrat (en nombre)
- Unités commandées et coûts (en nombre et en devise)
- Degré de solvabilité (en nombre)

De plus, pour faire apparaître des données pertinentes, vous pouvez analyser ces objectifs et ces mesures selon diverses dimensions, notamment :

- Mois / année
- Matière première
- Mode d'expédition
- Statut du fournisseur

## Utilisation du périmètre décisionnel Achats et approvisionnement

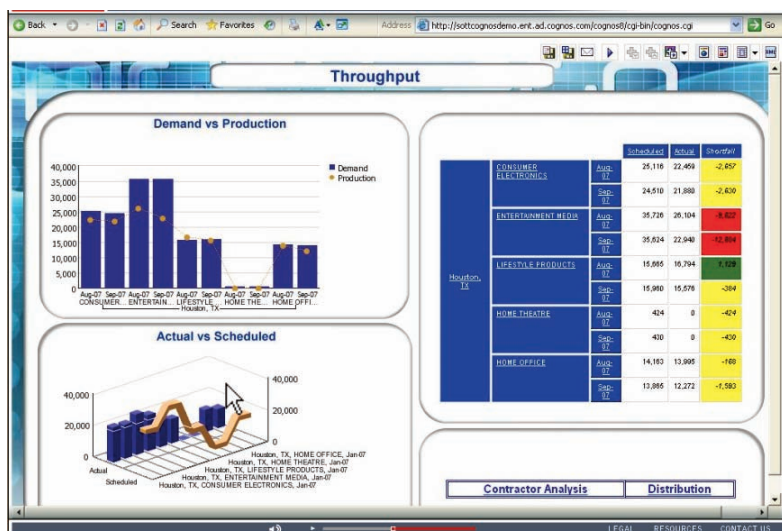
Vous fixez vos cibles en fonction des objectifs et des mesures définis dans le domaine Achats et approvisionnements. Il vous suffit ensuite de voir comment vous vous situez par rapport à ces cibles pour évaluer votre degré de réussite. Vous pouvez ensuite explorer en détail les résultats obtenus pour en savoir plus sur les paramètres qui conditionnent votre performance.

- Prix d'achat/unité (€) : faut-il ou non stocker des produits et donc bloquer de la trésorerie afin d'éviter les problèmes de livraison rencontrés dernièrement ?
- Qualité contractuelle (#) : Comment faire la part entre les économies et / ou la meilleure qualité obtenues en concluant un accord d'exclusivité avec un fournisseur et le risque de dépendre entièrement de ce fournisseur, ce qui n'est pas acceptable ?

Niveau de performance des fournisseurs : Quels sont nos meilleurs fournisseurs en termes de fiabilité, prix et qualité des produits et respect des délais de livraison ? Quels sont ceux qui affichent les moins bonnes performances ?

*Les périmètres d'information clé des Opérations dépendent des données provenant de multiples sources et permettant une grande flexibilité d'utilisation du logiciel.*

- Les utilisateurs n'ont pas à solliciter le département informatique. Ils disposent d'un grand nombre d'éléments à glisser-déposer dans leur rapport.
- Ils peuvent également modifier l'allure des rapports, par exemple en redimensionnant certains éléments.
- En arrière-plan, le département informatique peut de son côté présenter ou combiner les données provenant de sources hétérogènes pour fournir aux opérationnels l'information dont ils ont besoin.



## Sweetspot 2 : Production et capacité

Ce périmètre d'information clé porte sur la réalisation des commandes en cours et sur les ventes à venir. Le moindre changement dans la demande se répercute sur les besoins en ressources. Cet effet domino touche l'ensemble des Opérations et entraîne des mesures d'adaptation de la capacité de production qui pèsent sur les coûts.

Vous devez donc immédiatement communiquer toute nouvelle information aux Opérations afin qu'elles puissent adapter leur calendrier. Vous devez également signaler l'éventualité de retards au service clients afin qu'il prenne les mesures appropriées.

Le périmètre décisionnel **Production et capacité** permet de définir des objectifs de planification et des mesures de scorecarding pour les éléments suivants :

- Carnet de commandes (en pourcentage)
- Capacité utilisée (en pourcentage)
- Occupation des machines (en pourcentage)
- Coûts de production fixes, marginaux et variables (en pourcentage et devise)
- Temps de production et nombre de lots
- Unités rejetées (en nombre)
- Temps de préparation
- Unités produites et reprises (en nombre)

Vous pouvez également analyser ces objectifs et ces mesures selon diverses dimensions, notamment :

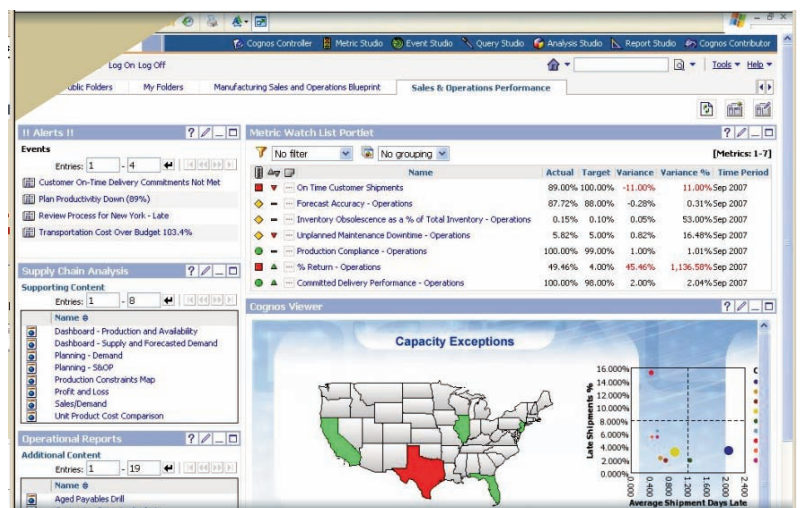
- Mois et année
- Type de machine ou type d'équipement
- Composant de fabrication
- Entreprise / département
- Processus de production

### Utilisation du périmètre décisionnel Production et capacité

Vous fixez vos cibles en fonction des objectifs et des mesures définis dans le périmètre décisionnel **Production et capacité**. Il vous suffit ensuite de voir comment vous vous situez par rapport à ces cibles pour évaluer votre degré de réussite. Puis vous pouvez explorer en détail les résultats obtenus pour en savoir plus.

- Coût de production variable (€ et %) : Quel est l'impact si nous modifions notre calendrier de production pour répondre à cette demande urgente d'un client ?
- Capacité utilisée (%) : La capacité de production de notre usine est-elle suffisante pour satisfaire la demande ?
- Carnet de commandes (%) : Comment accélérer la production sans faire grimper les coûts ?

*Les tableaux de bord permettent de voir d'un coup d'œil où en sont les opérations. Ici les responsables peuvent immédiatement identifier les problèmes et les tendances à la baisse, par exemple les temps morts et retards de livraison. Ils peuvent voir les alertes concernant la production et les rapports associés. Ils peuvent aussi explorer les différents éléments pour descendre dans les détails.*





## Sweetspot 3 : Gestion des stocks

La gestion des stocks revient à gérer à la fois la demande du client, la vitesse de traitement des commandes et le volume du stock tampon nécessaire.

C'est donc souvent un véritable exercice d'équilibriste. Le fait que le stock tampon immobilise de la trésorerie complique la situation. Diminuer le stock tampon peut avoir de graves conséquences. Si vous décidez par exemple d'en retirer les produits rarement commandés, vous réduirez le coût de votre stock mais vous risquez dans le même temps de mécontenter des clients importants. Vous devez dans ce cas aligner cette décision sur les informations provenant d'autres départements fonctionnels comme les Ventes et le Service clients.

Le périmètre décisionnel **Gestion des stocks** permet de définir des objectifs de planification et des mesures de scorecarding pour les éléments suivants :

- Jours de stocks et rotations des stocks (en pourcentage, nombre et devise)
- Références en stock et fréquence de commande (en nombre)
- Quantité moyenne de produits finis en stock (en nombre et devise)
- Entrée, sortie et coût de stockage des produits finis (en pourcentage et en nombre)
- Délai depuis la commande précédente

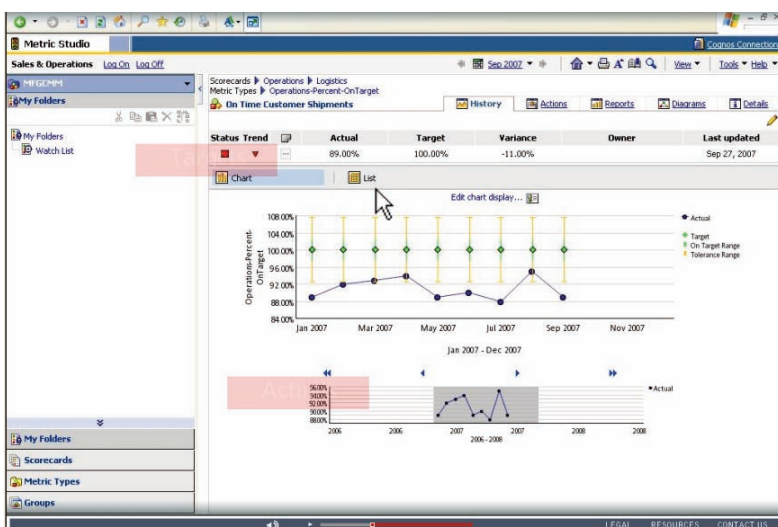
Vous pouvez ensuite analyser ces objectifs et ces mesures selon diverses dimensions, notamment :

- Mois / année
- Marque et ligne de produits
- Région d'entreposage

### Utilisation du périmètre décisionnel Gestion des stocks

Vous fixez vos cibles en fonction des objectifs et des mesures définis dans le domaine **Gestion des stocks**. Il vous suffit ensuite de voir comment vous vous situez par rapport à ces cibles pour évaluer votre degré de réussite. Puis vous pouvez explorer en détail les résultats obtenus pour en savoir plus sur ces paramètres de performance.

- Stock (€): Quels sont les produits dont les ventes représentent moins de 1 % du total de notre marge ? Parmi eux, combien vont à nos plus gros clients ?
- Références en stock (#): Quelles sont les mesures de précaution à prendre si nous retirons du stock ce produit rarement commandé et que cela mécontente nos clients importants ?



*Le département informatique peut fournir des mesures qui renseignent les responsables des Opérations sur les principaux indicateurs et les tendances qu'ils dénotent. Les utilisateurs ont en temps voulu une vision claire des problèmes qui ont un impact sur des aspects clés comme la qualité de service. Avec IBM Cognos 8 BI, ils sont à même de fixer des seuils et de surveiller la performance. Cela libère des ressources informatiques et met l'information entre les mains des décideurs.*



## Sweetspot 4 : Distribution et logistique

Ce périmètre d'information clé recouvre la gestion de la qualité, du coût et de la ponctualité de la distribution et de la livraison. Bon nombre d'entreprises font appel au savoir-faire de transporteurs, distributeurs et grossistes externes. Même si l'externalisation s'avère une bonne solution, elle entraîne une perte de contrôle dont vous devez assumer les risques. Il vous faut pour cela négocier des contrats de distribution juridiquement et commercialement explicites et en surveiller de près l'application.

Le périmètre décisionnel **Distribution et logistique** permet de définir des objectifs de planification et des mesures de scorecarding pour les éléments suivants :

- Unités endommagées (en pourcentage et coût)
- Coût de distribution (en euros ou autre devise)
- Livraison dans les délais (en pourcentage)
- Prix / poids / 100 km
- Délai moyen effectif et délai annoncé (en pourcentage et en nombre)
- Fréquence de livraison (en nombre)
- Taille de la commande (en nombre)
- Livraison dans les délais / total des livraisons (en nombre)

Vous pouvez ensuite analyser ces objectifs et ces mesures selon diverses dimensions, notamment :

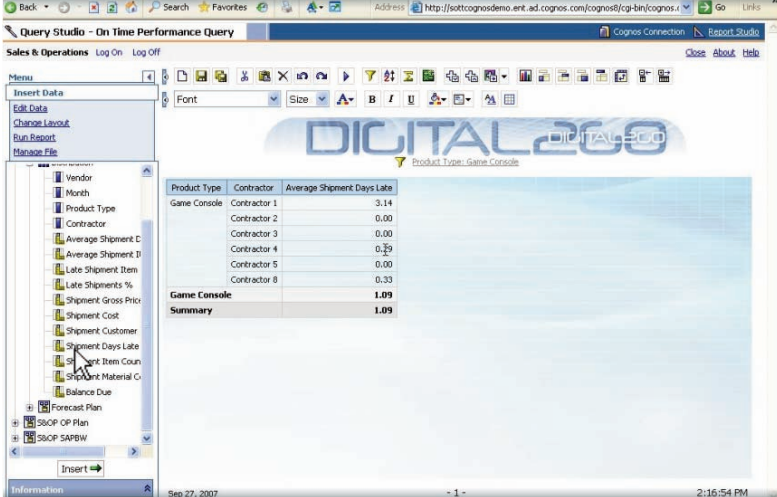
- Mois / année
- Marque et ligne de produits
- Client
- Transporteur / distributeur
- Activité du transporteur / région
- Mode de livraison
- Lieu

### Utilisation du périmètre décisionnel Distribution et logistique

Vous fixez vos cibles en fonction des objectifs et des mesures définis dans le périmètre **Distribution et logistique**. Il vous suffit ensuite de voir comment vous vous situez par rapport à ces cibles pour évaluer votre degré de réussite. Puis vous pouvez explorer en détail les résultats obtenus pour en savoir plus sur ces paramètres de performance.

- Livraison dans les délais (%) : Quel est le pourcentage de produits livrés dans les délais ? La tendance est-elle à la hausse ou à la baisse ?
- Coût de distribution (€) : Une autre usine à proximité a des produits à livrer au même endroit. Est-il possible de faire des économies en groupant nos livraisons ?
- Fréquence de livraison (#) : Pouvons-nous augmenter notre fréquence de livraison en faisant appel aux centres de distribution d'un tiers ?

*La possibilité d'analyser les données selon plusieurs dimensions constitue un avantage clé. Les utilisateurs peuvent en effet examiner les informations sur les opérations sous des angles différents sans faire appel au département informatique. Dans cet exemple, les responsables ont accès au détail des informations connexes qui vont leur permettre de prendre les décisions appropriées pour améliorer les tendances. Ils peuvent aussi explorer plus avant n'importe quel élément dimensionnel pour mieux comprendre les résultats obtenus.*



The screenshot shows a web-based interface for data analysis. The main content area displays a table with the following data:

Product Type	Contractor	Average Shipment Days Late
Game Console	Contractor 1	3.14
	Contractor 2	0.00
	Contractor 3	0.00
	Contractor 4	0.29
	Contractor 5	0.00
Game Console	Contractor 8	0.33
<b>Summary</b>		<b>1.09</b>

## Sweetspot 5 : Gestion des coûts et de la qualité

Vous devez savoir d'où proviennent les différences de coûts et en mesurer l'impact. Vous serez ainsi amené à comparer les performances, identifier des modèles et retrouver les causes premières de ces différences.

Vous devez également connaître et analyser la valeur et le coût des mesures préventives contribuant à la qualité des produits, notamment la formation, l'évaluation des matières entrant dans la composition des produits, le contrôle des processus de fabrication et les inspections.

Le périmètre décisionnel **Gestion des coûts et de la qualité** vous permet de définir des objectifs de planification et des mesures de scorecarding pour les éléments suivants :

- Coût des anomalies (en euros ou autre devise)
- Taux de rejet par le contrôle qualité (en pourcentage)
- Défauts (en nombre)
- Coût du contrôle qualité (en euros ou autre devise), nombre de défauts corrigés et nombre d'échantillons
- Coût du rebut (en euros ou autre devise)

Vous pouvez ensuite analyser ces objectifs et ces mesures selon diverses dimensions, notamment :

- Mois /année
- Marque et ligne de produits
- Composant de fabrication
- Problèmes identifiés par le contrôle qualité / tolérance

Utilisation du périmètre décisionnel **Gestion des coûts et de la qualité**

Vous fixez vos cibles en fonction des objectifs et des mesures définis dans le périmètre **Gestion des coûts et de la qualité**. Il vous suffit ensuite de voir comment vous vous situez par rapport à ces cibles pour évaluer votre degré de réussite. Puis vous pouvez explorer en détail les résultats obtenus pour en savoir plus sur ces paramètres de performance.

- Coût des anomalies (€) : Quels sont les processus qui contribuent le plus à alourdir le budget prévu pour traiter les différences de qualité ?
- Taux de rejet par le contrôle qualité (%) : Notre plus gros client nous retourne régulièrement 10 % des produits livrés. Est-ce que cela nous coûte cher ?
- Coût du contrôle qualité (€) : Quels sont les tests de qualité requis pour cette commande ?

	Apr-07	Mai-07	Jun-07	Jul-07	Aug-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dec-07	2007 Total	Q1-08
Software	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	
Total Adjusted Demand	4,657	4,756	5,449	36,561	4,954	5,548	3,359	6,640	6,143	94,115	3
Actual Qty Ordered	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11,112	
Forecast Demand	5,141	6,193	7,011	7,947	8,999	6,076	5,142	7,013	8,998	78,783	
Game Console	1	2	5	9	6	5	2	0	0	0	
Total Adjusted Demand	5,141	6,193	7,011	7,947	8,999	6,076	5,142	7,013	8,998	78,783	2
Actual Qty Ordered	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10,612	
Forecast Demand	5,161	6,213	7,031	7,967	7,141	4,822	4,081	5,565	7,140	71,406	
DVD Video	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	
Total Adjusted Demand	5,161	6,213	7,031	7,967	7,141	4,822	4,081	5,565	7,140	71,418	2
Actual Qty Ordered	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18,301	
Forecast Demand	6,663	6,664	6,648	6,664	7,656	8,506	8,791	9,501	7,939	94,102	
CD Audio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	
Total Adjusted Demand	6,663	6,664	6,648	6,664	7,656	8,506	8,791	9,501	7,939	94,115	3
Actual Qty Ordered	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25,425	
Forecast Demand	15,575	12,896	11,891	9,715	11,892	12,561	8,710	6,533	6,532	137,870	
Entertainment Accessories	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	
Total Adjusted Demand	15,575	12,896	11,891	9,715	11,892	12,561	8,710	6,533	6,532	137,883	4
Actual Qty Ordered	0	0	0	0	0	0	0	0	0	54,994	
Forecast Demand	27,231	25,933	28,050	52,095	28,476	27,788	22,110	25,233	25,169	344,129	10
CONSUMER ELECTRONICS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	63	
Total Adjusted Demand	27,231	25,933	28,050	52,095	28,476	27,788	22,110	25,233	25,169	344,191	10
Actual Qty Ordered	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9,405	
Forecast Demand	4,370	5,264	5,959	6,795	7,649	5,185	4,371	5,961	7,648	66,966	
PDA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	
Total Adjusted Demand	4,370	5,264	5,959	6,795	7,649	5,185	4,371	5,961	7,648	66,981	2
Actual Qty Ordered	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22,920	
Forecast Demand	13,239	10,962	10,107	8,258	10,108	10,677	7,403	5,553	5,552	117,190	
Computer Accessories	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	
Total Adjusted Demand	13,239	10,962	10,107	8,258	10,108	10,677	7,403	5,553	5,552	117,205	3
Actual Qty Ordered	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9,583	
Forecast Demand	3,958	4,043	4,632	31,417	4,211	4,716	2,864	5,644	5,221	79,987	
MP3											

Les Opérations doivent aussi gérer des budgets et des coûts. IBM Cognos 8 Planning permet aux responsables de communiquer des informations telles que les ajustements budgétaires aux autres départements de l'entreprise. Ils peuvent aussi établir des prévisions et ainsi adapter les plans et les objectifs en fonction de l'évolution de la demande.

## Sweetspot 6 : Efficacité des processus

Gérer l'efficacité des processus c'est rechercher les moyens d'améliorer les opérations et la chaîne logistique. Ce périmètre d'information clé vous permet de définir des objectifs de planification et des mesures de scorecarding pour les éléments suivants :

- Défaillances opérationnelles (en nombre)
- Coût des processus, des pannes et de la maintenance (en euros ou autre devise)
- Valeur ajoutée des processus (en euros ou autre devise)
- Etapes des processus (en nombre)
- Quantité moyenne d'unités par campagne de production (en nombre)
- Production /nombre de lots
- Heures de production programmées (en nombre)
- Coût de préparation (en euros ou autre devise)

Vous pouvez ensuite analyser ces objectifs et ces mesures selon diverses dimensions, notamment :

- Mois / année
- Marque et ligne de produits
- Composant de fabrication
- Processus de production

### Utilisation du périmètre décisionnel Efficacité des processus

Vous fixez vos cibles en fonction des objectifs et des mesures définis dans le périmètre **Efficacité des processus**. Il vous suffit ensuite de voir comment vous vous situez par rapport à ces cibles pour évaluer votre degré de réussite. Puis vous pouvez explorer en détail les résultats obtenus pour en savoir plus sur ces paramètres de performance.

- Quantité moyenne d'unités par campagne de production : Y-a-t-il de nouvelles techniques de fabrication et de nouveaux équipements ou logiciels qui peuvent amener un gain d'efficacité considérable ?
- Coût des processus (€) : Si le montant de vente par commande diminue, est-ce que cela signifie que l'entreprise enregistre davantage de commandes pour un même montant total de vente ?
- Coût de préparation (€): Faut-il délocaliser la production pour profiter d'une main d'œuvre moins chère ?

## Solutions de pilotage de la performance

Bien piloter la performance nécessite d'interpréter des résultats, d'établir des systèmes de mesure et donc, nécessairement de planifier les budgets et les opérations au niveau global et décliner, si besoin, par département, par fonction ou corps de métier les tactiques pour atteindre les objectifs fixés.

Bien piloter la performance suppose également d'unifier le système d'informations et les sources de données toujours plus nombreuses, déconnectées entre elles et souvent incompatibles ; de faire évoluer le cadre dimensionnel au fil de la stratégie d'entreprise (fusion/acquisition, aléas économiques, conformité) et de satisfaire chaque jour les multiples besoins d'utilisateurs toujours plus nombreux et exigeants.

Toutes les décisions que vous devez prendre dans une journée reposent sur les réponses aux questions fondamentales suivantes :

- **Où en sommes-nous ?**  
En mesurant et en surveillant la performance à l'aide de scorecards et de tableaux de bord, vous savez en permanence où en sont vos indicateurs clés.
- **Pourquoi ?**  
Le reporting et l'analyse vous permettent de visualiser vos données, d'en savoir plus sur le contexte de vos opérations, d'identifier les tendances et de déceler les anomalies.
- **Que devrions-nous faire ?**  
La planification, l'élaboration budgétaire et les prévisions vous permettent de vous forger une vision fiable de l'avenir et de la partager avec tous les acteurs de l'entreprise.

Comme le rappelle Robert S. Kaplan "pour permettre un suivi efficace de l'évolution de l'activité en fonction des objectifs définis, les systèmes de planification et de budget doivent être intégrés dans une seule solution informatique, qui récolte les données et les restitue de manière opérationnelle. Les responsables d'unités comme les managers doivent en effet être en mesure de visualiser à tout instant l'état des différents indicateurs (s'ils sont positifs, négatifs ou neutres) et de connaître les éléments à améliorer pour résorber une éventuelle situation défaillante."

Cognos propose :

- **IBM Cognos 8 Business Intelligence** : une gamme complète de fonctionnalités de BI dans le cadre d'une architecture unique orientée

services (SOA). Vous pouvez créer, partager et exploiter des rapports qui puisent des données dans toute l'entreprise et ainsi mieux fonder vos décisions.

- **IBM Cognos 8 Planning** : une solution gérée par le département Finance qui donne une visibilité en temps réel des besoins en ressources et des résultats futurs de l'entreprise. Créez vos plans, budgets et prévisions stratégiques. Modifiez-les en fonction des fluctuations du marché.
- **IBM Cognos 8 Controller** : des fonctionnalités hors pair destinées au département Finance pour gérer le processus de clôture, de consolidation et de reporting financier.
- **IBM Cognos Now!** : est une solution de business intelligence dédiée au pilotage opérationnel de la performance proposée sous forme d'offre matérielle et logicielle prépackagée ou en tant que service hébergé (modèle SaaS).
- **IBM Cognos TM1** : une approche en temps réel pour consolider, afficher et modifier de grands volumes de données multidimensionnelles.

Les compléments suivants enrichissent les principales offres logicielles de Cognos :

- **IBM Cognos 8 Go!** : une gamme de logiciels qui valorise les solutions de Business Intelligence de Cognos en aidant les utilisateurs à consulter et à consommer du contenu à l'aide d'applications qu'ils connaissent bien ou de terminaux mobiles, de moteurs de recherche, d'applications MS Office ou d'un navigateur Web.
- **Services professionnels, formation et support Cognos** : tout ce qu'il faut pour rendre vos utilisateurs opérationnels plus rapidement et augmenter la rentabilité de votre investissement logiciel.
- **Cognos Innovation Center pour le pilotage de la performance** : est à la fois un forum et un centre d'information pour les clients et partenaires de Cognos. Il réunit des spécialistes informatiques, des professionnels de la finance qui connaissent bien les techniques, les outils et les meilleures pratiques de pilotage de la performance. Objectifs : favoriser l'adoption des meilleures pratiques et partager les expériences des uns et des autres.

## Exemple de pilotage de la performance des Opérations

L'exemple suivant illustre comment un logiciel intégré de pilotage de la performance aide à comprendre les périmètres d'information clés et les besoins spécifiques des Opérations.

Le département informatique crée un tableau de bord affichant les opérations de l'entreprise et détaillant les six périmètres d'information clés. Les responsables peuvent ainsi visualiser immédiatement les tendances essentielles que sont notamment les besoins des clients, les problèmes de capacité, la rotation des stocks et la performance des fournisseurs. A partir d'un scorecard ou d'un tableau de bord de la performance relié aux données sous-jacentes, ils peuvent aller au-delà des mesures affichées et déterminer ce qui est à l'origine des résultats obtenus. Ils comprennent donc mieux ce qui se passe et de façon plus détaillée. Si la réponse ne peut être obtenue par simple exploration, ils ont la possibilité de formuler une requête ad-hoc plus approfondie.

L'analyse permet d'obtenir les détails historiques ou dimensionnels qui complètent la vue obtenue. En descendant dans le détail des chiffres, les utilisateurs accèdent à l'information dont ils ont besoin pour prendre les bonnes décisions et corriger la situation. Par exemple, les responsables voudront peut-être s'enquérir des disponibilités d'un fournisseur ou des options d'externalisation afin de satisfaire les quotas prévus ou les délais de livraison voulus.

Un utilisateur BI professionnel fournit des rapports en libre-service aux autres utilisateurs. Ils peuvent ainsi créer eux-mêmes les rapports qui les intéressent, ce qui allège la charge du département informatique. Ils peuvent créer un rapport une fois pour toutes et le publier ensuite n'importe où en fonction des besoins. Il peut s'agir par exemple d'un tableau de bord ou d'un rapport de base comme celui indiquant le calendrier de production.

Le département informatique fournit ensuite des données en temps réel via un mécanisme de notification proactif, ce qui permet à chacun dans l'entreprise ou à tous les acteurs de la chaîne de valeur d'être prévenus en cas d'événement important, par exemple une pénurie de pièces, un rejet en nombre ou un risque de report de livraison.

Les Opérations peuvent aussi extraire des informations stratégiques des rapports sur les prévisions de vente. Leurs responsables peuvent alors ajuster leurs plans en fonction des volumes de ventes prévus afin d'être certains de disposer d'une capacité suffisante pour répondre à la demande, et s'assurer que les niveaux de stock sont suffisants mais pas plus élevés que nécessaire.

Cette vision cohérente à l'échelle de l'entreprise, avec une plate-forme commune pour la gestion de la performance, peut être administrée facilement par le département informatique à l'aide de fonctions garantissant un fonctionnement sans interruption. Les données sont définies de façon cohérente mais surtout, leur utilisation est déterminée avant que les rapports, mesures ou plans soient créés. Cette démarche est plébiscitée par un plus grand nombre d'utilisateurs ce qui, in fine, sert souvent d'indicateur à l'entreprise pour juger de l'efficacité de son département informatique

## A propos de Cognos, société du groupe IBM

Cognos, une société du groupe IBM, est le leader mondial des solutions de Business Intelligence et de Gestion de la Performance. Elle édite des logiciels de Business Intelligence et de planification stratégique et des services pour aider les entreprises à planifier, comprendre et gérer leur performance opérationnelle et financière. IBM a fait l'acquisition de Cognos en janvier 2008.

### Pour plus d'informations

Consultez notre site web : [www.cognos.com/fr](http://www.cognos.com/fr)

**GLOBAL**

Cognos ULC  
3755 Riverside Drive  
P.O. Box 9707, Station T  
Ottawa, Ontario  
Canada K1G 4K9

**ASIA/PACIFIC**

Cognos PTY Limited  
Level 2 110 Pacific Highway  
St. Leonards, NSW 2065  
Australia

**EUROPE**

Cognos Limited  
Westerly Point  
Market Street  
Bracknell, Berkshire  
UK RG12 1QB

**NORTH AMERICA**

Cognos Corporation  
15 Wayside Road  
Burlington, MA  
USA 01803