

- 1 ●
- 2 ●
- 3 ●
- 4 ●



The Cotton Group: externalisation de la BI



The Cotton Group figure parmi les leaders du marché du vêtement promotionnel en Europe. La société est spécialisée dans la conception de vêtements destinés au marché promotionnel et leur commercialisation à grande échelle via un réseau de grossistes indépendants en Europe. Les produits sont commercialisés sous la marque B&C sans décoration et ils sont ensuite munis de motifs et/ou logos par sérigraphie ou par broderie par des revendeurs qui sont à la fois des décorateurs, des sociétés d'objets promotionnels, des agences de publicité, des intégrateurs en articles promotionnels. Les gammes se composent de t-shirts, sweats, polos, vestes, polaires, chemises. Les produits sont commercialisés dans 31 pays européens.

Le modèle d'entreprise s'articule autour de concepts précis : la société réalise la conception des modèles qu'elle fait fabriquer selon ses spécifications. La logistique et la distribution des produits est assurée par des sous-traitants y compris la gestion des entrepôts européens qui est assurée par un tiers à Puurs.

L'entreprise créée dans les années 1990 occupe aujourd'hui en Belgique une soixantaine de collaborateurs majoritairement orientés ventes, marketing, communication, achats, planning, service clients. En outre, elle dispose d'une succursale à Dhaka (Bangladesh) dans laquelle plus de 50 personnes prennent en charge les relations avec les contacts fournisseurs ainsi que le contrôle qualité.

C'est à Marbais, au siège social de l'entreprise, que les commandes clients sont reçues et enregistrées.

En 2007, The Cotton Group a été rachetée par le Groupe suédois Kwintet (environ 700 millions € de chiffre d'affaires et 4.000 personnes occupées), N°1 du marché du vêtement professionnel en Europe. Kwintet dispose de 4 divisions dont The Cotton Group présente dans le segment du vêtement promotionnel.

Avec plus de 50 millions de pièces vendues annuellement et une part de marché européen estimée à près de 10%, la direction de The Cotton Group avait inscrit la démarche BI à son plan stratégique il y a plus d'un an.



RENCONTRE AVEC PHILIPPE DESMUL, FINANCE & IT DIRECTOR.

Dans quel contexte votre entreprise a-t-elle été amenée à faire appel à Sylis ?

Au départ, un de nos collaborateurs informatiques était en charge du projet BI. Notre clientèle étant européenne et très diversifiée, nous avons commencé par les statistiques commerciales. En outre, le volume de produits à traiter est énorme (57 millions de pièces vendues en 2008).

Au fil du développement, nous avons participé à un séminaire afin d'améliorer le développement réalisé en interne sur les statistiques commerciales et c'est ainsi que nous sommes entrés en contact avec du personnel spécialisé BI chez Sylis. Une première mission de conseil de 2 jours a été confiée à Sylis. Durant celle-ci, nous avons échangé sur ce qui avait été fait. C'est là que nous avons mesuré l'utilité d'avoir d'autres « visions » dans le développement de tout ce qui est BI. En parlant avec les collaborateurs Sylis, nous nous sommes rendu compte qu'il y avait un apport, pas seulement technique qui pouvait être obtenu en travaillant avec Sylis. Au bout de ces deux jours, nous avons mesuré l'intérêt de l'apport de compétences de Sylis dans notre projet.

« ... nous nous sommes rendus compte qu'il y avait un apport, pas seulement technique ... »

Actuellement, la BI est clairement mise en valeur comme outil de gestion par le secteur informatique. Tant et si bien que notre collaborateur en charge du projet a été lui-même recruté par une société du secteur informatique. C'est alors que nous avons pris la décision d'externaliser la poursuite du développement de notre BI.

Vous avez donc testé les compétences Sylis et ensuite comment cela s'est-il passé ?

Les deux jours de tests nous ont confortés dans le niveau de compétences, et puis, lorsque nous avons décidé de sous-traiter ce projet, nous avons demandé des offres à différentes sociétés.

« Les deux jours de tests nous ont confortés dans le niveau de compétences ... »

Ensuite, la mission a été confiée à Sylis qui a travaillé de concert avec nos collaborateurs : conception et mise en œuvre du datawarehouse ainsi que du cube de données, conception et réalisation des rapports, mise en place du portail permettant la consultation des rapports.

Le fait de sous-traiter ne permet-il pas de dégager du temps pour d'autres tâches ?

Le plus important, c'est qu'il y doit y avoir quelqu'un dans l'entreprise qui se sente « porteur » du projet car la BI est un élément fédérateur de l'entreprise. Il faut absolument que ce soit un projet de l'entreprise : il n'y a pas mieux que l'entreprise pour définir ce dont elle a besoin. C'est ce que j'ai fait. J'ai constaté que beaucoup d'indicateurs existaient au sein de l'entreprise. J'en ai fait le recensement et un tableau de synthèse. Les indicateurs manquants ont été ajoutés à cette liste.

Sous quelles formes existaient ces indicateurs ? C'était disparate, je présume ?

Oui, tout à fait avec en outre la difficulté que chacun utilisait ses propres définitions. Lorsque vous appartenez à un Groupe avec des obligations de reporting serrées, il est indispensable de mettre sur pied un dictionnaire commun. Très rapidement, des exemples concrets se sont présentés : lorsque la finance parle du stock, ce n'est pas forcément le stock qu'a en tête le supply chain... Pourquoi ? Parce que par exemple en finance, le stock en transit fait partie du stock. En fédérant les définitions, chacun parle le même langage. Pour répondre à votre question, au départ, oui, il s'agissait de feuilles Excel que chacun manipulait dans son coin. On voyait déjà apparaître des indicateurs puisque chaque département, selon les exigences du moment, sortait ses rapports. Mon rôle a été d'évaluer la pertinence des indicateurs utilisés, de les faire valider par les directeurs ; la fédération de toutes les données a permis d'ajuster le vocabulaire et les dictionnaires tout en tirant parti des informations de notre ERP.

« ... la fédération de toutes les données a permis d'ajuster le vocabulaire et les dictionnaires ... »

Comment a été prise la décision de s'orienter vers la BI ?

C'était un objectif que la Direction avait assigné à l'entreprise. Elle voulait disposer de tableaux de bord réguliers. En fait, on n'a pas inventé beaucoup de nouveautés dans ce qui a été produit parce que beaucoup de choses existaient déjà.

Pourquoi l'avoir fait alors ?

Dans notre métier, l'information en temps réel est primordiale puisque nous n'avons pas de carnet de commandes; nous vivons des commandes qui nous sont passées au jour le jour.

Autre caractéristique : les délais de livraison en amont sont extrêmement longs (environ 4 mois) donc, on doit donc piloter cette activité de manière extrêmement fine. C'est pour ces raisons que nous avons investi en BI.

« ... on doit piloter cette activité de manière extrêmement fine. »

SUITE P4



Au niveau des ventes, nous disposons aujourd'hui d'un reporting hebdomadaire extrêmement détaillé.

La logistique, le supply chain ainsi que le stock sont également extrêmement importants. En effet, nous devons avoir un stock important car si la marchandise n'est pas en stock, le client l'achètera ailleurs. La société a fait le choix de ne pas investir dans les murs, dans les entrepôts, ... Par contre, notre investissement est dans les stocks qui varient entre 20 et 30 millions d'euros selon la période de l'année. La saisonnalité constitue un autre paramètre important de notre l'activité.

Aujourd'hui, vous avez réalisé tous les indicateurs que vous souhaitiez. Le projet est-il terminé ? Etes vous allés jusqu'au tableau de bord global ?

Ce projet ne sera jamais tout à fait terminé. C'est un produit en perpétuelle évolution puisqu'il doit évoluer avec l'entreprise et ses nouveaux besoins. Nous ne sommes pas encore au stade où disposons du tableau de bord de synthèse ultime. Pour les indicateurs financiers et pour la partie ventes, c'est fait mais il y a quelques indicateurs centraux qui devraient exister ou, en tout cas, qui devraient être à un endroit en synthèse des indicateurs de détail. On doit encore y travailler. Un autre point sur lequel nous devons encore travailler, et c'était d'ailleurs une des recommandations de Sylis, c'était d'inclure plus d'indicateurs relatifs à la productivité. Nous devons encore travailler sur ce sujet. Enfin, nous développons de nouveaux produits et donc, nous allons devoir mettre à jour notre système de mesure.

Si vous deviez décrire en quelques mots ce que la BI vous a apporté, que diriez-vous ?

Cela peut paraître étonnant mais le fait de présenter des indicateurs sous une forme agréable à regarder ou plus lisible est quelque chose qui est important pour la communication. Je me souviens très bien que lorsqu'on a présenté les indicateurs commerciaux à l'équipe commerciale, tout le monde a exprimé sa grande satisfaction sur la qualité des indicateurs qui étaient portés à leur connaissance.

Nous avons également de nombreux collaborateurs qui travaillent en dehors du siège central de l'entreprise et qui peuvent se connecter à tout moment. Ce que nous leur proposons aujourd'hui est bien plus agréable et plus « user friendly » que ce que nous leur propositions auparavant. Je pense que c'est un élément important.

“ **tout le monde a exprimé sa grande satisfaction sur la qualité des indicateurs** ”

D'autre part, aujourd'hui, nos règles de calcul, même si elles existaient auparavant, ont l'avantage d'avoir été documentées dans le système, la mise à disposition des données est plus rapide (les délais qui s'exprimaient en jours auparavant sont de l'ordre de quelques heures actuellement), et enfin, l'automatisation offre une plus grande fiabilité du résultat.

L'élément de communication, de fédération des activités autour d'un cœur d'information sont des points importants, mais on ne peut pas dire que cela vous libère pour d'autres tâches. D'ailleurs, l'aspect administration est non négligeable puisqu'il y a la gestion des autorisations d'accès et des « change requests » qu'il faut gérer. C'est pour cela que j'ai porté ce projet depuis le début et que je continue à m'y investir. C'est une nécessité, si on ne le fait pas, le risque est clairement la dérive. La validation des demandes des utilisateurs est importante car certains ont des demandes parfois incongrues ou intempestives et il faut donc un arbitrage. A l'avenir, nous ferons aussi régulièrement l'inventaire des utilisations.

Si vous deviez décrire la relation avec Sylis, qu'en diriez-vous, est-ce un partenaire, un fournisseur parmi les autres ?

Pour moi, un fournisseur reste toujours un prestataire. Il est clair que l'on peut avoir des relations différentes avec un fournisseur ou avec un autre. Je pense que la qualité essentielle était la proximité. D'abord, les personnes Sylis qui s'occupaient du projet étaient pour la plupart présentes dans nos murs et donc, nous avons pu avoir des dialogues réguliers avec elles.

Et il y avait aussi l'aspect de la réactivité. Je dirai que même lorsque nos utilisateurs avaient des remarques, la réponse arrivait très rapidement. On a senti cette proximité et ce support que l'on n'a pas forcément avec d'autres fournisseurs.

“ **... la réponse arrivait très rapidement ...** ”

Quels conseils donneriez-vous aux sociétés candidates à la démarche BI ?

Comme je l'ai dit, le projet doit toujours être le projet de l'entreprise. Pour moi, le sous-traitant, est là pour exécuter, de manière intelligente, ce que vous avez conçu et puisqu'il y a une compétence spécifique, pour apporter un éclairage sur certains points (comme dans ce cas ci, sur les objectifs de productivité) ainsi que pour amener quelques idées complémentaires sur le contenu de l'information à faire ressortir. La gestion du projet en impliquant davantage les utilisateurs est quelque chose que je ferais mieux fait si c'était à refaire.

Plus impliquer les utilisateurs alors ?

Oui. En tout cas, mieux assurer la communication vis-à-vis des utilisateurs.

Des projets pour l'avenir ?

D'abord, c'est un outil de pilotage, donc, toutes les nouvelles initiatives doivent y trouver leur place.

Il y aura donc des adaptations importantes et des compléments car les utilisateurs, notamment, au marketing, ont déjà des demandes de modifications. Et ça, c'est une difficulté car il faut tout valider. Et il faut garder un juste équilibre entre ce qui est « nice to have » et ce qui est nécessaire.

Autre point à prendre en compte : nous sommes dans un Groupe et celui-ci a également démarré un projet BI qui n'est pas aussi abouti que le nôtre ; nous avons récemment fait la démo de certains paramètres que nous utilisons. Nous allons étoffer ce qui existe et puis je pense que tôt ou tard, le Groupe nous demandera de passer sous ses exigences et à ce moment là, nous verrons comment coordonner nos besoins avec ceux du Groupe ●

