

# Le “World Class Manufacturing”

Sept clés pour optimiser le processus industriel dans son intégralité



# Table des matières

Aperçu .....	5
Améliorer la réactivité .....	6
Réduire les coûts d'exploitation .....	7
Accélérer la mise sur le marché.....	9
Dépasser les demandes des clients.....	10
Rationaliser les processus d'outsourcing .....	11
Gérer l'entreprise globale.....	12
Libérer les potentiels .....	13
À propos d'Infor.....	14



## Aperçu

Qu'est-ce qui définit une entreprise concurrentielle au niveau international ? C'est une entreprise qui surclasse régulièrement ses concurrents sur son marché cible – quels que soient sa taille, son pays d'origine ou les ressources dont elle dispose. C'est une entreprise qui égale ou surpasse tous ses concurrents sur les terrains de la qualité, de la réactivité, de la flexibilité, de la rentabilité, du service client et de l'innovation. C'est une entreprise qui choisit ses champs de bataille, notamment en décidant d'affronter ses concurrents où et quand elle le souhaite et selon ses propres termes. C'est une entreprise ayant un très haut niveau de maîtrise, niveau que ses concurrents tentent désespérément d'approcher.

Comment devient-on une entreprise leader ? Richard Schonberger, un consultant majeur du monde de l'industrie, a créé l'expression « world-class manufacturing ». Pour lui, « on ne peut atteindre la maîtrise industrielle qu'en assemblant les ressources dans un but de progrès rapide et continu ». Pour devenir leader au niveau international, les entreprises doivent changer leurs procédures et leurs concepts, ce qui entraîne une modification des relations qu'elles entretiennent avec les fournisseurs, les acheteurs et les clients.

Les industriels les plus innovants mettent en place des stratégies d'automatisation poussées pour gagner des parts de marché, atteindre un niveau maximal d'efficacité, devancer les demandes des clients, et devenir ainsi les leaders au niveau international de leur secteur.

Comment votre entreprise peut-elle devenir et rester leader ? Sept clés permettent de transformer les grandes idées énoncées ci-dessus en actions concrètes que votre entreprise peut adapter et mettre en pratique. Elles sont présentées ici de manière concise et illustrées par des exemples montrant leur impact sur l'organisation industrielle de l'entreprise et sur sa compétitivité.

Les clés du succès, sans classement particulier, sont :

- 1) Améliorer la réactivité
- 2) Réduire les coûts d'exploitation
- 3) Accélérer la mise sur le marché
- 4) Dépasser les demandes des clients
- 5) Gérer l'entreprise globale
- 6) Rationaliser les processus d'outsourcing
- 7) Améliorer la visibilité des performances de l'entreprise

Chacun de ces objectifs est important indépendamment des autres. Mais c'est uniquement lorsqu'ils sont considérés dans leur globalité qu'ils permettent de définir les activités et l'attitude d'une entreprise de niveau international.

## Améliorer la réactivité

Réduire ses temps d'exécution est toujours une bonne chose. Dans un grand nombre de secteurs, avoir la capacité de livrer plus vite est un moyen efficace de remporter des marchés face à des concurrents proposant des produits qui offrent des fonctions, une qualité et un prix similaires. Dans d'autres secteurs, une livraison rapide peut justifier un prix supérieur et entraîne souvent une plus grande satisfaction des clients. Dans tous les cas, une meilleure réactivité rend l'entreprise plus flexible et plus agile, atténue le besoin de stocks tampons et abaisse le risque d'obsolescence. Les temps d'exécution se cumulent et sont bi-directionnels. Cela signifie que toutes les étapes ont une influence sur le temps de réaction global : prise de commande, planification, approvisionnement, inspection, fabrication, manutention, sélection, emballage et expédition. Et il faut ajouter au total les temps de déclenchement de chacune des activités tout au long de la chaîne logistique.

Des règles et des procédures trop rigides peuvent provoquer des surprises. Par exemple, des procédures d'achat trop focalisées sur le prix unitaire peuvent conduire à des achats en grandes quantités qui entraînent un haut niveau de stock et des temps d'exécution plus longs. Paradoxalement, ce type de procédure d'achat peut aussi entraîner des ruptures de stocks du fait même qu'une moindre réactivité entraîne une moins bonne précision de la planification des achats et de la fabrication. Le meilleur rapport entre le prix et la réactivité vient souvent de la construction d'une relation de collaboration stable entre l'acheteur et son fournisseur, basée sur des contrats à long terme et une planification claire des livraisons, établie en accord avec le fournisseur et mise à jour régulièrement. Le principe est le même côté client. Plutôt que de se concentrer sur des grosses commandes uniques qui perturbent toute la chaîne logistique, les entreprises ont tout intérêt à signer des contrats à long terme avec les clients et à partager avec eux leurs informations de planification, afin d'améliorer la réactivité globale.

Les problèmes liés aux achats en grandes quantités concernent aussi les produits et pièces produits en interne. La production en grandes quantités dans le but d'obtenir le prix unitaire le plus bas possible augmente aussi le niveau de stock et allonge les temps d'exécution, tout en réduisant la flexibilité et les capacités de réaction. Une telle situation peut entraîner un coût final plus élevé si l'entreprise cherche à rattraper son retard en utilisant un service d'expédition plus cher. Plutôt que de s'engager sur de gros volumes, les entreprises doivent ajuster en permanence leur flux de production en fonction de la demande, du mix produit et de ses capacités. Trouver en permanence des moyens de réduire les temps de mise en place et de démarrage de la chaîne de production peut aider les entreprises à réduire la taille des séries produites et augmenter ainsi leur flexibilité face aux demandes du marché.

Des indicateurs bien choisis permettent d'améliorer les performances de la chaîne de production. Les livraisons effectuées dans les délais et les tendances du stock sont de bons exemples d'indicateurs de haut niveau en lien direct avec les objectifs de l'entreprise. À l'inverse, se concentrer sur des indicateurs isolés comme le taux d'utilisation des machines sur des ressources à caractère non-contraignant peut provoquer un surplus d'activité « inutile » qui entraîne un excès de stock et une baisse de la réactivité. Les indicateurs liés au fonctionnement de l'atelier d'expédition doivent pousser à l'amélioration des performances : livraisons en temps et en heure, au coût le plus bas possible, et demandant le moins d'opérations possibles.

Les transactions réalisées à la main ont souvent un impact négatif sur la chaîne d'approvisionnement et sur le temps d'exécution. Avoir à documenter chaque opération ou à créer un bon de commande papier avant que les fournisseurs puissent entrer en action sont deux exemples parmi tant d'autres. Sans compter que les opérations manuelles sont souvent source d'erreur et ont un impact sur la productivité. Les entreprises ont tout intérêt à éliminer les transactions non créatrices de valeur et à automatiser les processus pour accélérer la chaîne logistique. L'automatisation des opérations peut par exemple être utilisée par l'atelier : chaque commande peut être envoyée électroniquement au fournisseur ou complètement éliminée en utilisant un système de gestion de la relation fournisseur (SRM – Supplier Relationship Management).

## Réduire les coûts d'exploitation

Bien que de récents développements dans les domaines de la planification et de la gestion de la relation client se soient plus focalisés sur l'augmentation du chiffre d'affaires, le résultat final dépend énormément de la maîtrise des coûts. Une entreprise aux coûts opérationnels structurellement bas profite d'un supplément de rentabilité qui lui laisse la liberté d'ajuster ses prix en cas de pression de ses concurrents, afin de conserver ou de gagner des parts de marché.

Les coûts ne sont qu'une partie de l'ensemble. Lorsqu'une entreprise met en œuvre des processus de niveau « world-class », elle dope tous ses indicateurs en même temps et notamment les coûts, la réactivité, le stock et le service client. Cette approche est bien meilleure que celle de la seule réduction de coût à laquelle on n'associe pas de changements des processus de l'entreprise et qui peut même avoir un impact négatif sur les autres indicateurs opérationnels. Des efforts localisés de réduction de coûts entraînent souvent une augmentation des coûts ailleurs. Par exemple, délocaliser sa production à l'étranger dans un pays offrant un coût du travail plus bas entraînera une hausse des coûts d'approvisionnement, de transport, de stockage et réduira la flexibilité, entre autres.

Les coûts relatifs à l'approvisionnement, à la fabrication et à la livraison et, par extension, les possibilités de réduction de ceux-ci, dépendent de chaque industrie et du type de produits fabriqués. Le coût de la plupart des produits manufacturés aujourd'hui n'incorpore qu'une part de main d'œuvre relativement faible, en général moins de 20 % et souvent moins de 10 %, alors que le coût des matières premières de la plupart des produits compte pour plus de la moitié du prix de vente du produit (cost of goods sold – COGS). Le reste sont des « frais généraux ». Comme la plus grande partie des coûts de main d'œuvre ont tendance à être fixes, un déploiement efficace de ces ressources peut aussi bien aider à diminuer les heures supplémentaires non planifiées, les frais d'expédition supplémentaires et l'outsourcing, qu'à réduire considérablement les opérations de manipulation. De leur côté, les coûts de matière première étant les plus élevés, les meilleures possibilités de les réduire impliquent d'abord une analyse des dépenses et aussi la mise en place de stratégies efficaces de sourcing. La réduction des frais généraux est toujours une bonne piste de réduction des coûts globaux, notamment en automatisant les processus d'approvisionnement, de fabrication et de gestion de la relation client pour mieux les rationaliser.

Il faut noter que les coûts annexes n'ont pas reçu l'attention qu'ils méritent : les coûts d'inventaire, de transport, d'administration, d'échanges informatisés et d'entreposage ont un poids significatif sur les dépenses globales d'une entreprise. Heureusement, l'amélioration de la gestion de la relation client peut également entraîner une baisse des dépenses. Pour répondre plus rapidement aux besoins mouvants du marché, aux innovations et aux événements qui touchent à la chaîne logistique, il faut être capable d'améliorer la visibilité des performances de l'entreprise dans l'environnement industriel d'aujourd'hui en mouvement permanent et en changement perpétuel. Dans ce contexte, le manque d'informations est l'une des plus graves menaces qui pèsent sur la santé et les chances de succès d'un industriel. Les dirigeants et cadres supérieurs doivent savoir de quelle manière leur entreprise atteint ses objectifs stratégiques. Les cadres opérationnels ont besoin d'une bonne visibilité de leurs performances face aux objectifs tactiques. Chaque individu en charge d'un domaine doit être prévenu sans délai lorsqu'un problème dans la chaîne logistique risque de porter atteinte aux objectifs, afin que les actions nécessaires soient enclenchées pour assurer la livraison et le maintien du niveau de qualité.

Une solution métier efficace et implémentée correctement vous permet d'obtenir une visibilité globale de la santé de l'entreprise et de ses opérations, et procure également des informations détaillées utiles à la mesure des performances, à la gestion des processus, ainsi qu'à l'identification des problèmes et à leur résolution. Un tel système peut donner un avantage concurrentiel et améliorer vos résultats, vous aider à mieux comprendre votre activité pour mieux la gérer, réduire les coûts opérationnels, doper les performances et obtenir de meilleurs résultats pour toutes les parties prenantes – propriétaires, cadres dirigeants, responsables et salariés.

Une solution métier va littéralement traiter des milliers d'éléments d'information tous les jours, au fur et à mesure des remontées d'activité dans l'entreprise. Tous ces petits morceaux de données ne sont guère utilisables tant qu'ils ne sont pas replacés dans leur contexte, tant que chaque activité n'est pas considérée dans la globalité de ses relations avec toutes les autres activités et dans le rôle qu'elle joue dans l'architecture générale. La transformation de ces données en véritable information sur l'entreprise est un processus double. Les données brutes, rassemblées et résumées, forment un niveau supérieur d'information contextuel qui montre la situation, les réalisations et leur importance. À partir de ces résumés de haut niveau, n'importe quel observateur doit pouvoir en dégager les détails pour suivre les opérations dans leur ensemble afin de savoir comment les améliorer pour atteindre les objectifs.

Le niveau de l'information et de l'analyse qui en est tirée est directement fonction de la qualité des données de base. C'est pourquoi ces données doivent être collectées aussi rapidement que possible et de la manière la plus automatisée possible, car les interventions humaines ont tendance à retarder le processus et à créer des erreurs. De même, il est important de récupérer les données produites par les partenaires de la chaîne d'approvisionnement, de la manière la plus automatisée possible. L'Échange de Données Informatisé est la méthode la plus utilisée aujourd'hui mais commence déjà à être remplacée par des communications e-commerce au format XML et par des technologies de portails Web.

Pour que les données puissent passer d'un système à l'autre sans aucune intervention manuelle, il faut que tous les systèmes soient intégrés. Beaucoup d'industriels se retrouvent avec des « îlots d'automatisation » qui se créent au fil des ans au fur et à mesure des implémentations de différents systèmes d'information dédiés à des secteurs isolés de l'entreprise. Alors même que chacun de ces systèmes contient des informations intéressantes, l'absence d'intégration empêche l'utilisation de ces informations dans un but de gestion globale et de coordination des efforts pour atteindre les objectifs de l'entreprise.



## Accélérer la mise sur le marché

Développer et lancer de nouveaux produits et services est une activité vitale pour la plupart des entreprises. Les bonnes idées ne suffisent pas. Il faut aussi bien gérer ses processus de mise sur le marché de nouveaux produits pour se forger de véritables avantages concurrentiels. Ces activités sont très risquées et peuvent au mieux faire rater de bonnes opportunités de marché et au pire entraîner d'énormes pertes financières.

Les ressources et processus liés au développement de nouveaux produits sont également utilisés pour les nouveautés et améliorations de produits existants, tout au long de leur cycle de vie. Au fur et à mesure des études de marché, les produits font souvent l'objet de modifications techniques liées aux demandes des utilisateurs, aux avancées technologiques, à des soucis de réglementation ou à la pression des concurrents.

Il est plus facile d'effectuer ces changements et ces améliorations au début du processus. Cela s'avère également moins coûteux et perturbe moins la chaîne de production. Une bonne pratique consiste à coopérer avec tous les secteurs opérationnels alors même que le produit et les processus sont en cours de conception. La coopération doit se focaliser sur les domaines suivants: s'assurer que le nouveau produit correspond à une demande du marché (marketing et ventes), que son prix de vente sera suffisamment attractif tout en assurant sa rentabilité (marketing et comptabilité), qu'il peut être fabriqué de manière efficace (production, ingénierie, département qualité, achats et fournisseurs principaux), et que l'on peut assurer un service après-vente (SAV).

Alors même que les attentes des clients vont croissantes, et que la compétition s'intensifie avec l'arrivée de nouveaux concurrents venant du monde entier, lancer de nouveaux produits meilleurs et moins chers est plus important que jamais. Investir dans la Recherche et le Développement est une composante clé de la survie d'un industriel. Des processus de R&D efficaces et réactifs auront un impact positif sur les résultats financiers de l'entreprise.

La fidélité des clients est très volatile. L'Internet démultiplie leurs moyens en leur donnant accès à des fournisseurs venant du monde entier. Ils peuvent ainsi personnaliser leurs produits en ligne, sans avoir à demander un devis à un spécialiste. Ces possibilités modifient les comportements et les attentes des clients. Vous ne pouvez réussir sur ce marché mouvant que par l'innovation, l'agilité et des campagnes marketing agressives.

## Dépasser les attentes des clients

L'objectif final de n'importe quelle entreprise est de satisfaire ses clients. Les entreprises les plus performantes ne font pas que satisfaire les demandes de leurs clients, elles les dépassent et devancent leurs concurrents en mettant la barre si haut qu'il devient difficile, voire impossible, de les surpasser. Les industriels les plus performants gèrent toute la chaîne de la relation client – de la prospection jusqu'au support, en passant par les services après-vente – en impliquant toute l'entreprise dans la stratégie client. Qu'il ait ou non un contact direct avec les clients, chacun doit garder quotidiennement à l'esprit les besoins des clients.

Il est absolument nécessaire pour les entreprises de comprendre entièrement les objectifs de leurs clients. Ses produits et services doivent s'efforcer de rencontrer la vision des clients. La communication est très importante : c'est la première raison de départ des clients lorsqu'elle n'est pas à la hauteur. Pour l'éviter, il faut donner à vos clients toutes les informations pertinentes liées à sa relation avec vous et la rendre facilement accessible – le Web est votre allié pour y parvenir.

Comme beaucoup d'entreprises l'ont appris à leurs dépens au cours des quelques années qui viennent de s'écouler, les clients changent souvent d'avis. Pour remettre les choses dans leur contexte, il faut aussi noter que les conditions de marché font que les cycles de vie des produits sont de plus en plus courts et que les tendances changent constamment. Être agile est indispensable. Un rapport de partenariat solide avec vos clients vous permettra d'obtenir un niveau d'information élevé et d'ainsi anticiper au plus tôt les changements à venir.

En résumé, la meilleure stratégie consiste à faire en sorte que le client ait envie de travailler avec vous. Trouvez les moyens de devenir le fournisseur de choix en proposant des produits concurrentiels, de qualité, au bon prix et offrant le meilleur service client.

L'aspect le plus important du service client est probablement la performance au bon moment. Cela concerne deux aspects : promettre une date réaliste et tenir les délais. Il faut prendre cette promesse au sérieux, c'est-à-dire ne pas la donner à la légère – en prenant en considération toutes les contraintes du processus avant de s'engager sur une date. Les indicateurs de performance sont indispensables : si vous ne connaissez pas votre niveau de performance, vous ne pouvez pas l'améliorer. Il n'est pas rare pour les entreprises d'atteindre un niveau de réussite de 98% ou 99% dans la tenue des promesses des dates de livraison.

La qualité doit être considérée comme acquise. Collaborez en ce sens avec vos clients et vos ingénieurs au plus tôt du cycle de développement du produit afin de déterminer les indicateurs adéquats. Évaluer tous les processus, de la prise de commande jusqu'à la livraison, en conservant une volonté d'amélioration permanente, vous permettra de répondre aux attentes et même de les dépasser.

## Rationaliser le processus d'outsourcing

Recourir à l'outsourcing au sein d'un processus industriel est une pratique courante aujourd'hui car elle apporte de la flexibilité – rendant possible les modifications rapides de produits ou de processus – et permet souvent de gagner de l'argent grâce aux économies d'échelles et à d'autres facteurs de coûts favorables offerts par le prestataire. Il y a deux approches de l'outsourcing : une ou plusieurs étapes du processus de production peuvent être réalisées à l'extérieur (traitement calorifère par exemple, ou galvanoplastie), ou vous pouvez aussi confier la totalité du processus de production à un partenaire. Dans l'un ou l'autre cas, l'entreprise allège la charge qui pèse sur son propre outil de production et peut ainsi se concentrer sur son cœur de métier – qui n'inclut pas forcément la production de masse – tandis qu'elle laisse son partenaire déployer les ressources nécessaires à la production.

En fonction des circonstances et des ressources dont vous disposez à un temps « t », la solution d'outsourcing d'une partie du processus de production peut vous éviter d'avoir à agrandir votre chaîne de production (voire même de construire une usine supplémentaire), à chercher et recruter des salariés expérimentés, à former les nouveaux embauchés et à assumer les coûts liés à la mise en place d'une nouvelle ligne de production ou d'un nouveau processus. Les immobilisations peuvent vite devenir une charge dans un marché en constante évolution. Les demandes des clients et les technologies changent la nature et le caractère des produits : cela peut devenir un avantage de ne pas être lié à une chaîne de production physique peu souple.

Pour les petites entreprises comme pour les grandes, le but est d'atteindre un niveau mondial et de pouvoir entrer dans la bataille des marchés globaux d'aujourd'hui. La manière la plus simple et la plus rapide d'y parvenir est de forger des partenariats avec des entreprises qui ont atteint un niveau supérieur dans certains domaines – la production par exemple. En devenant partenaire d'industriels ayant déjà atteint un niveau « world-class », vous bénéficierez quasiment immédiatement de leurs avancées – processus bien gérés, haut niveau de qualité, délais de livraison tenus – et améliorerez vos performances et vos réponses aux attentes. Cela vous permet également de concentrer vos ressources sur ce que vous faites le mieux – l'innovation produit, le design, le marketing, la distribution, les ventes ou la fabrication.

## Gérer l'entreprise globale

Le monde dans lequel les entreprises évoluent se rétrécit, et elles sont quasiment toutes impliquées dans une forme ou une autre de commerce international, qu'il s'agisse de faire des campagnes marketing pour vendre à l'étranger ou simplement d'utiliser des pièces détachées produites ailleurs. On peut remercier l'Internet, ou lui en vouloir si vous préférez, d'avoir ouvert les marchés aux produits et services en faisant tomber les limites de temps et de distance. Si vous pensez plutôt dans l'esprit « verre à moitié plein », ces développements sont pour vous une promesse de développement quasi illimité. Si vous penchez plutôt du côté du « verre à moitié vide », vous y verrez plutôt la menace d'une concurrence sans bornes en provenance de tous les coins de la planète.

Quoi qu'il en soit, tous les dirigeants doivent prendre en compte cet état de fait et l'intégrer dans leurs plans, leurs processus et leurs stratégies. Les produits doivent être conçus pour plaire à un marché mondial. Il faut chercher des fournisseurs sous toutes les latitudes. Il est nécessaire de comprendre les réglementations et les attentes locales, les processus et les exigences d'import/export. Il ne faut pas oublier non plus les contraintes linguistiques liées à l'étiquetage, à la documentation et au marketing. Il faut penser à établir de nouveaux canaux de ventes et coordonner les opérations de fabrication en fonction des zones géographiques et des décalages horaires. La présence sur Internet est capitale pour rejoindre la communauté entrepreneuriale mondiale et pouvoir faire du commerce dans le monde entier.

La mondialisation et le commerce électronique ont changé les pratiques et les comportements traditionnels. Si les entreprises n'étendent pas leurs activités à de nouvelles zones géographiques, elles prennent le risque de voir leur part de marché baisser avec l'arrivée de concurrents venant chasser leurs clients historiques sur leur territoire. Les entreprises doivent adapter leurs produits et services pour répondre aux attentes des nouveaux clients potentiels. Elles doivent profiter d'Internet pour établir rapidement une présence virtuelle. Elles doivent user des technologies collaboratives pour répondre mieux et plus vite aux exigences des clients.

Souvent, les entreprises croissent et investissent de nouveaux marchés aux travers de fusions et d'acquisitions d'autres sociétés. La plupart du temps, cela implique que différents établissements au sein de la même entreprise utilisent des applications différentes sur des plates-formes matérielles hétérogènes, des numéros de séries différents pour des pièces détachées identiques et aussi des procédures opérationnelles différentes. Le défi consiste à homogénéiser l'ensemble le plus possible, sans oblitérer le côté unique et l'avantage concurrentiel que chaque unité individuelle détenait avant la fusion ou l'acquisition. Les nouvelles divisions de l'entreprise doivent pouvoir communiquer, échanger des données variées (information produit, clients, fournisseurs, salariés, etc.), coordonner et synchroniser leurs opérations logistiques, donner de la visibilité concernant leurs besoins en pièces détachées et matériaux, optimiser l'utilisation des immobilisations sur plusieurs établissements, consolider leurs états financiers et bien plus encore.

Une des conséquences naturelles de l'éclatement des opérations sur plusieurs zones, que ce soit dans le monde entier ou dans une région spécifique, c'est le besoin de visibilité globale. Cette visibilité peut renforcer votre force de négociation pour l'achat de pièces détachées, rendre plus efficaces en les centralisant vos opérations de crédit, d'encaissement et de comptabilité, et créer des opportunités d'amélioration du service client grâce à l'accès à un stock et à des capacités de production réparties dans le monde entier.

## Libérer les potentiels

Les clés pour devenir un leader industriel de niveau international (world-class manufacturing) n'ont rien de secret – elles ne sont même pas spécialement hors du commun – elles ne sont que la substantifique moelle des expériences des entreprises les plus performantes et de la manière avec laquelle elles sont parvenues à exceller dans leur marché cible. N'importe quelle entreprise peut tirer parti de la sagesse et des pratiques développées en plus de 100 ans depuis la révolution industrielle. Pourtant, beaucoup d'entre elles ne disposent pas des informations ou de la volonté nécessaires pour déterminer les actions à mener pour y parvenir.

On dit souvent que le mauvais ouvrier accuse ses outils lorsque son travail n'est pas bon, mais il est aussi vrai que les professionnels reconnaissent la valeur des bons outils et insistent pour pouvoir utiliser les meilleurs aussi souvent que possible. Lorsque l'on choisit un outil de production – un centre d'usinage, une machine à insertion, une chaîne d'assemblage automatique ou des robots – il faut bien sûr chercher la machine qui correspond à votre projet mais qui soit aussi suffisamment adaptable pour convenir aux produits et aux besoins futurs. Ce réflexe est encore plus important avec une solution métier car l'utilisation et le traitement des données évoluent plus vite que n'importe quelle autre technologie. Et il faut se rappeler que la gestion de l'information est un élément fondamental de chacune des clés menant à la performance « world-class ».

Lorsque l'on considère des solutions étendues d'ERP, de gestion de la chaîne d'approvisionnement ou de GRC, on s'en tient parfois à quelques détails technologiques et on oublie le but global. Gardez à l'esprit les raisons qui vous ont poussés à rechercher une telle solution – mettre en place des outils pour vous permettre de gérer les informations essentielles à la croissance de votre entreprise. Et ça, c'est la solution logicielle, pas les choix du matériel ou du système d'exploitation. Côté technologie, vous avez juste à vous assurer, autant que possible, que votre plate-forme opérationnelle est capable de répondre aux besoins actuels et envisageables de votre entreprise, et que les fournisseurs seront au rendez-vous lorsque vous aurez besoin d'eux. Bien sûr, personne ne peut prédire le futur, mais vous pouvez certainement améliorer vos chances en effectuant des choix mûrement réfléchis.

Les clés du leadership industriel décrites ici impliquent que l'on soit capable d'améliorer constamment les opérations et processus de fabrication. Par voie de conséquence, les solutions technologiques doivent être construites autour des processus de conception, de vente, de sourcing, de fabrication, de livraison, de service et de financement. Atteindre le niveau « world-class », c'est être aussi bon que n'importe lequel de ses concurrents dans le monde, tout en étant juste un tout petit peu meilleur, plus rapide, plus vif ou plus réactif que les autres. Les industriels les plus performants choisissent leurs combats et les termes de la concurrence. Ils maîtrisent leur destinée et sont rarement, si ce n'est jamais, pris de cours par un événement qu'ils n'avaient pas prévu ou auquel ils ne peuvent pas faire face.

---

## À propos d'Infor

Infor propose des solutions métier spécifiques pour les entreprises innovantes. Grâce à son expérience sectorielle, Infor conçoit des solutions permettant aux entreprises de tous secteurs d'activités de devenir plus innovantes et de s'adapter rapidement aux évolutions d'un marché mondial. Avec plus de 70 000 clients, Infor révolutionne ce que les entreprises peuvent attendre d'un fournisseur de solutions de gestion d'entreprise. Pour plus d'informations, nous vous invitons à consulter notre site web [www.infor.com](http://www.infor.com).



### Mention légale

Ce document reflète comment Infor envisage le développement de(s) produit(s) spécifique(s) décrit(s) bien qu'Infor se réserve le droit, à son entière discrétion et sans préavis, d'emprunter une autre voie. Ce document ne représente pas un engagement quel qu'il soit à votre égard et vous ne devez pas vous fier à ce document ou à son contenu au moment de prendre une décision. Infor ne s'engage en aucune façon à développer ou à fournir toute amélioration, mise à jour, produit ou fonctionnalité, même si elle est mentionnée dans ce document.

**Infor Corporate Headquarters**  
13560 Morris Road  
Suite 4100  
Alpharetta, Georgia 30004  
USA  
Phone: +1(800) 260 2640



Copyright © 2007 Infor. All rights reserved. The word and design marks set forth herein are trademarks and/or registered trademarks of Infor and/or related affiliates and subsidiaries. All rights reserved. All other trademarks listed herein are the property of their respective owners. [www.infor.com](http://www.infor.com).