

Soigner les détails pour faire la différence

Celui dont la pensée ne va pas loin verra ses ennuis de près.

Confucius

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. Mais pour fonctionner les opérations doivent être alimentées par les Ventes, le Marketing et les Finances, les autres grands pôles fonctionnels de l'entreprise.

De tous les départements, les Opérations est celui qui est confronté depuis le plus longtemps au contexte de concurrence effrénée décrit par Tom Friedman dans son livre *The World is Flat*. Externalisation, délocalisation, automatisation des processus et intégration de la chaîne logistique rythment la politique de réduction des coûts des entreprises. Mais après plus d'une décennie d'investissements et d'efforts dans ce domaine, elles peuvent difficilement obtenir plus. Les Opérations peuvent-elles encore faire la différence ?

Obstacle n°1 : *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. En étant mieux informé et en ayant des plans plus précis, vous éviterez de devoir produire en urgence pour répondre à une demande inattendue. Vous limiterez les ajustements à apporter à votre système de production, ce qui dopera votre marge et vous pourrez adapter votre volume de production en fonction de la demande afin de réduire les stocks.

Obstacle n°2 : Les points de blocage et les pannes

Gérer les opérations, c'est lutter constamment contre le temps. Est-il possible d'accélérer ce processus ? Le workflow peut-il être réorganisé et simplifié pour gagner du temps ? Plus il y a d'étapes entre le début et la fin d'une opération, plus les risques de blocage et de panne se multiplient.

Le temps qu'il faut pour accomplir une série de tâches s'allonge sensiblement en raison des périodes d'attente. Dans certains cas, le temps de réalisation proprement dit représente seulement 5 à 10 % de la durée totale entre le début et la fin du processus de production. Lorsqu'un dixième seulement du temps de fabrication est réellement productif, on imagine facilement tout l'enjeu qu'il y a à réduire un tel gaspillage.

Vous devez identifier et éliminer les causes prévisibles des temps morts. Même si beaucoup de solutions peuvent être adoptées en interne (nouvelles technologies, changements de matériel ou d'équipement, mise à niveau de l'infrastructure informatique, etc.), vous préférerez peut-être faire appel à l'extérieur pour profiter de compétences dont vous ne disposez pas et faire des économies d'échelle.

Les domaines d'information clés vous aident 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.

Obstacle n°3 : Dans un contexte économique où tout va vite et où le juste à temps est roi, la moyenne des coûts cache la réalité des coûts.

Le juste à temps étant désormais la règle en matière d'opérations, la fluctuation de la demande des clients affectent régulièrement le workflow. 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. Elles peuvent occulter une variation importante des coûts réels d'optimisation des processus. Les clients qui paraissent rentables sur une base de coûts standard peuvent s'avérer en fait peu lucratifs.

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. Le choix des meilleurs indicateurs se fera fonction de la situation. Certains seront basés sur le temps de travail consacré à la configuration des machines tandis que d'autres mesureront directement la quantité de matière première nécessaire pour un cycle de production déterminé ou le nombre de tests de qualité requis avant de livrer le produit commandé par le client. Plus cette subdivision en activités sera détaillée plus vous aurez une vision précise des coûts. Via la maîtrise et l'analyse de leurs domaines d'information clés, les Opérations peuvent identifier des profils de processus et localiser les sources potentielles d'économie.

Prenons le cas d'une imprimerie qui propose entre autres l'impression d'étiquettes adhésives pouvant comporter de deux à cinq couleurs. Les différentes étapes de son processus de production sont les suivantes :

- Examen du cahier des charges
- Conception
- Réalisation du bon à tirer
- Confirmation de la commande
- Planification de la production
- Configuration de l'imprimante
- Production des étiquettes
- Nettoyage de l'imprimante
- Maintenance
- Contrôle qualité
- Entreposage
- Livraison

En analysant son activité, l'entreprise fait le constat suivant :

- Plus il y a de couleurs, plus le coût de production est élevé.
- Lorsque les séries d'étiquettes sont plus petites, il y a 30 % de temps mort dans le processus de production
- Le client le plus important et le plus exigeant rejette et retourne 10 % des étiquettes livrées tout en continuant à passer des commandes plus petites et plus complexes à traiter.

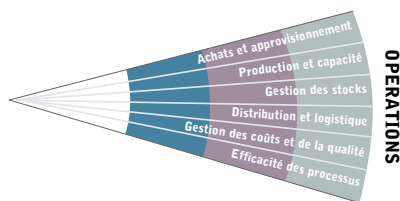
Fort de ce constat, l'entreprise sait désormais qu'elle perd de l'argent sur chaque commande passée par son « plus gros » client. Jamais elle n'aurait mis le doigt sur cette réalité en appliquant une méthode standard d'analyse des coûts.

Grâce aux domaines d'information clés, vous savez comment se répartissent vos coûts et vous pouvez donc les gérer de façon beaucoup plus efficace.

Tenir la promesse faite au client

Pour faire la différence, les responsables des opérations doivent en permanence chercher à réduire les coûts tout en s'efforçant de garder l'agilité nécessaire pour satisfaire les attentes du client. Ils doivent piloter six domaines décisionnels essentiels :

- **Achats et approvisionnement** → 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 une distribution et une livraison efficaces.
- **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.



Achats et approvisionnement

Ce domaine décisionnel recouvre à la fois le coût des achats et les besoins d'approvisionnement. Dans bon nombre d'entreprises, le coût des achats peut représenter près de la moitié du total des coûts. Les gérer de manière efficace peut donc avoir une incidence immédiate sur le résultat. 1 % d'économie sur ces coûts entraîne généralement une hausse de 0,25 à 0,5 % des bénéfices. C'est un retour sur investissement non négligeable comparé à ce que peuvent rapporter d'autres initiatives.

Au-delà des coûts, le personnel des achats doit veiller à ce que les produits nécessaires arrivent à temps. Le moindre retard menace la production et la livraison du produit fini au client. Si les produits arrivent trop tôt, il faut les stocker et c'est un coût supplémentaire.

Vous devez faire la part entre les coûts d'approvisionnement et le niveau de production nécessaire pour répondre à la demande des clients. A

court terme, vous devrez notamment décider de la façon de réagir aux problèmes de pénurie, aux hausses de prix et aux retards de livraison. Par exemple, faut-il ou non bloquer de la trésorerie sur cinq jours de stockage afin d'éviter les problèmes de livraison rencontrés dernièrement ? A long terme, vous devrez mettre en place une véritable stratégie de relation avec vos fournisseurs. Comment, par exemple, 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 est inacceptable ?

Pour décider, vous devez avoir un maximum d'informations sur les cahiers des charges, les appels d'offre, les devis et l'évaluation des performances des fournisseurs. Sans possibilité d'accès à ces domaines d'information clés, vous ne pouvez pas faire les arbitrages nécessaires en matière d'achats. Plus vous saurez quels sont les compromis possibles, plus vous pourrez faire la différence.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Prix d'achat/unité (€)	Délai effectif	Semaine
Taux de rejet (%)	Quantité contractuelle	Année
Niveau de ponctualité des fournisseurs (%)	Part restante du contrat	Trimestre
	Degré de solvabilité	Mois
	Prix public/unité (€)	Semaine
	Coût de la commande (€)	Matière première
	Bons de commande (nbre)	Catégorie
	Unités commandées (nbre)	Sous-catégorie
	Niveau de qualité	Nom
	Délai prévu dans le devis	Référence
	Remise du fournisseur (€)	Fournisseurs des matières premières
	Remise du fournisseur (%)	Type
	Niveau de performance du fournisseur	Fournisseur
		Mode d'expédition (Lettre de transport)
		Mode d'expédition
		Lettre de transport
		Statut du fournisseur
		Statut
		Contractuel/ponctuel

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Achats	Dirigeants	•		
	Responsables	•		
	Analystes	•		
	Professionnels	•		
Distribution	Dirigeants			•
	Responsables		•	
	Analystes		•	
	Professionnels		•	
Opérations/production	Dirigeants			•
	Responsables		•	
	Analystes		•	
Contrôle de gestion	Dirigeants			•
	Responsables	•		
	Analystes	•		

Production et capacité

Produire des biens matériels ou immatériels est la raison d'être de l'entreprise. C'est pourquoi ce domaine décisionnel est l'épine dorsale de l'activité.

La gestion de la production repose sur les informations concernant les commandes en cours et celles à venir. L'idéal est de 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. En cas de changement de planning, notamment pour répondre à la demande urgente d'un client, vous devez réorganiser vos calendriers de production, ce qui prend du temps, immobilise des équipements et gâche de la capacité. Résultat, vous n'êtes plus en mesure de faire la différence.

Comme dans toute chaîne d'éléments interconnectés, le moindre changement dans la demande se répercute sur les besoins en ressources. Cet effet domino porte sur l'ensemble du workflow des Opérations et entraîne toute une série de mesures d'adaptation de la capacité de production qui pèsent sur les coûts.

Pour contrer ce phénomène, vous devez immédiatement communiquer toute nouvelle information aux Opérations afin qu'elles puissent adapter leur calendrier le plus efficacement possible. Vous devez également signaler l'éventualité de retards au service clients afin qu'il prenne les mesures appropriées. En surveillant étroitement l'évolution des conditions de la demande via les domaines d'information clés de la production, vous donnerez aux Opérations les moyens d'optimiser l'utilisation de la capacité de production.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Carnet de commandes (%)	Nbre moyen d'unités par commande	Semaine
Capacité utilisée (%)	Nbre moyen d'unités/cycle de production	Année
Occupation des machines (%)	Coûts de production fixes (€)	Trimestre
	Coûts de production marginaux (€)	Mois
	Temps de production (nbre d'heures)	Semaine
	Lots de production (nbre)	Machines
	Temps de production programmé (nbre d'heures)	Type d'équipement
	Unités rejetées (nbre)	Machine
	Temps de préparation	Numéro de série
	Unités dans calendrier de production (nbre)	Ligne de produits
	Unités produites (nbre)	Référence en stock
	Unités produites/heure (nbre)	Composant
	Unités reprises (nbre)	Numéro de pièce
	Coût de production variable (€/%)	Numéro de série
	Fin de production en cours	Organisation
	Entrée en production	Division
	Sortie de production	Département
		Code serv.
		Processus de production
		Processus de production
		Fonction

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Opérations/production	Dirigeants	•		
	Responsables	•		
	Analystes	•		
	Professionnels	•		
Achats	Dirigeants			•
	Responsables		•	
	Analystes		•	
	Professionnels		•	
Finance	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Ventes	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Service clients	Dirigeants			•
	Analystes		•	

Gestion des stocks

Livrer correctement au client les produits qu'il a commandés relève du domaine décisionnel de la gestion des stocks. Il est essentiel de parvenir à un équilibre entre la demande du client, la vitesse de traitement des commandes et le volume du stock de sécurité nécessaire.

Le principe de conserver un stock de sécurité est simple mais plus la gamme de produits est étendue plus les choses se compliquent. Si l'entreprise compte 5 000 articles à son catalogue et 10 000 clients, elle se retrouve avec 50 millions de combinaisons produit-client possibles à piloter et servir correctement. [Et ce chiffre est bien supérieur si l'on tient compte des offres mixtes). Le fait que le stock de sécurité immobilise de la trésorerie justifie l'urgence des décisions dans ce domaine. Un mois de stock de sécurité c'est un mois de production qui ne rapporte rien, soit plus de 8 % (un douzième) du coût total de production de l'année.

Mais la gestion des stocks suppose également de déterminer les conséquences financières et commerciales de toute décision d'allègement du stock de sécurité. Il est inutile de mobiliser 40 à 50 % des stocks avec des produits qui sont rarement commandés sauf s'ils sont très prisés par des clients stratégiques.

Pour comprendre toutes les implications de ces décisions, il faut accéder aux domaines d'information clés. Dans l'exemple précédent, cela signifie qu'il faut connaître le montant annuel des ventes et ce que rapporte chaque article du catalogue. La plupart représentent moins d'1 % du total de la marge. Lesquels ? Parmi eux, combien vont à vos plus gros clients et sont-ils perçus comme des composants clés de la commande ? Si le rythme de commande est faible et irrégulier, il est préférable de retirer ces produits de votre catalogue. Malgré les économies substantielles que vous pouvez ainsi réaliser, vous devez aligner cette décision sur les informations provenant d'autres départements fonctionnels comme les Ventes et le Service clients. Comment annoncer cette décision et quelles sont les mesures de précaution à prendre au cas où elle mécontenterait vos clients importants ? Les commerciaux n'aiment pas annoncer de mauvaises nouvelles aux clients et attendent qu'elles soient pleinement justifiées. Les faits vaudront mieux que toute théorie pour faire passer votre raisonnement auprès de vos clients.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Stocks (€)	Quantité moyenne de produits finis en stock (nbre)	Semaine
Jours de stock (%)	Quantité moyenne de produits finis en stock (€)	Année
Rotations des stocks (nbre)	Nbre moyen d'unités par commande	Trimestre
Références en stock (nbre)	Entrées de produits finis (nbre)	Mois
	Coûts fixes de stockage des produits finis (€)	Semaine
	Sorties de produits finis (nbre)	Référence en stock
	Fréquence de commande des références en stock	Ligne de produits
	Délai depuis la dernière commande	Marque
		Référence
		Entrepôt
		Région
		Département
		Entrepôt

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Opérations/production				
	Dirigeants	*		
	Responsables	*		
	Analystes	*		
	Professionnels	*		
Distribution				
	Dirigeants			*
	Responsables		*	
	Analystes		*	
	Professionnels		*	
Finance				
	Dirigeants			*
	Responsables	*		
	Analystes	*		
	Professionnels	*		
Achats				
	Dirigeants			*
	Responsables	*		
	Analystes	*		
	Professionnels	*		
Contrôle de gestion				
	Dirigeants			*
	Responsables	*		
	Professionnels	*		
Service clients				
	Dirigeants			*
	Analystes		*	

Distribution et logistique

Ce domaine décisionnel recouvre la gestion de la qualité, du coût et de la ponctualité de la distribution et de la livraison. A court terme, il s'agit de veiller à traiter et livrer les commandes en choisissant les équipements et les modes d'ordonnancement et d'acheminement les plus efficaces. A long terme, vous devez déterminer s'il est possible de réduire les coûts de transport, d'améliorer les livraisons et idéalement d'aller au-delà des exigences du service clients.

L'infrastructure opérationnelle nécessaire à la distribution et à la livraison des produits est complexe et coûteuse. Bon nombre d'entreprises font appel au savoir-faire de transporteurs, distributeurs et grossistes externes. Les distributeurs sont spécialisés sur certains modes d'acheminement et zones géographiques, ce qui leur permet de distribuer les produits plus efficacement que la plupart des fabricants. Plusieurs centres de distribution implantés de façon stratégique peuvent s'avérer un atout majeur et un puissant relais pour votre force de vente.

Même si l'externalisation s'avère à plusieurs titres une bonne solution, il n'en résulte pas moins que vous ne contrôlez plus directement le processus de livraison et que vous devez assumer les risques correspondants. Gérer ces risques implique de négocier des contrats de distribution juridiquement et commercialement explicites et d'en surveiller de près l'application.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS	
Unités endommagées (%)	Délai moyen effectif	Client facturé	Mois
Coût de distribution (€)	Délai moyen annoncé dans le devis	Groupe de secteurs d'activité	Année
Livraisons dans les délais (%)	Unités endommagées (€)	Secteur d'activité	Trimestre
Prix/poids/100 km (€)	Fréquence de livraison	Catégorie	Mois
	Frais d'assurance (€)	Nom du client	Référence en stock
	Délai de livraison (%)	Transporteur/distributeur	Ligne de produits
	Taille de la commande	Type de transp./distrib. Transporteur	Marque
	Livraisons dans les délais (nbre)	Etat d'activité du transporteur	Référence
	Total des livraisons (nbre)	Etat d'activité	Mode d'exp./Lettre de transport
	Unités livrées dans les délais (nbre)	Transporteur	Mode d'expédition
	Unités livrées (nbre)	Région du transporteur	Lettre de transport
		Région	Lieu d'expédition
		Département	Région
		Ville	Département
		Code postal	Ville
		Pays	Code postal
			Pays

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Distribution	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	• • • •		
Service clients	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels		• • •	•
Finance	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels		• • •	•
Achats	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels		• • •	•
Ventes	Dirigeants Analystes		•	•
Opérations/production	Analystes		•	

L'identification, la gestion et l'évaluation des canaux de distribution et des processus logistiques les plus efficaces pour servir les clients et les prospects reposent sur les domaines d'information clés suivants:

- **Traitement des commandes** → édition, enregistrement, contrôle des avoirs, préparation, itinéraire d'acheminement, séquence de livraison, demandes de livraison
- **Manutention** → facilité de manipulation et d'empilement, fragilité, conditions spéciales (température par exemple)
- **Conditionnement** → durée et mode de transport, sécurité, assurance
- **Acheminement et ordonnancement** → taille des commandes, capacité de transport, réseau de destination du client, fréquence de livraison

Gestion des coûts et de la qualité

Gérer les coûts et la qualité c'est faire la part entre les économies réalisées dans un domaine donné et le risque de devoir recommencer le travail, de voir un produit refusé, de suspendre la production ou encore d'affronter les plaintes des clients. Le service Achats peut toujours trouver un nouveau fournisseur moins cher mais cela signifie parfois un taux de rebut plus élevé en bout de chaîne. Quelle est donc la meilleure solution ?

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. En examinant de près les tâches mesurables et en décomposant le détail des coûts, vous saurez exactement d'où proviennent les écarts. Vous devez intégrer l'évaluation et le suivi à vos exigences de qualité afin de déterminer l'effet des changements.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Coût des anomalies (€)	Défauts (nbre)	Mois
Taux de rejet par le contrôle qualité (%)	Coût du contrôle qualité (€)	Année
	Défauts corrigés (nbre)	Trimestre
	Nbre d'échantillons	Mois
	Coût du rebut (€)	Composant de fabrication
	Unités rejetées (nbre)	Ligne de produits
		Référence en stock
		Composant
		Problèmes identifiés par le contrôle qualité
		Problèmes identifiés par le contrôle qualité
		Normes de tolérance
		Plages de tolérance

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Opérations/production	Dirigeants	•		
	Responsables	•		
	Analystes	•		
	Professionnels	•		
Développement de produits	Dirigeants			•
	Responsables		•	
	Analystes		•	
	Professionnels		•	
Contrôle de gestion	Dirigeants			•
	Responsables	•		
	Professionnels	•		
Service clients	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Finance	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Marketing	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Achats	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Ventes	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Distribution	Analystes		•	

Efficacité des processus

Gérer l'efficacité des processus c'est rechercher les moyens d'améliorer les opérations et la chaîne logistique. Il faut pour cela déceler les points faibles à l'origine des contre-performances et en identifier la cause. L'entreprise sera mieux à même de prendre une longueur d'avance si elle dispose de mesures comparatives des performances pour les trois domaines suivants :

- Processus opérationnels internes
- Développements et tendances externes
- Position par rapport à la concurrence

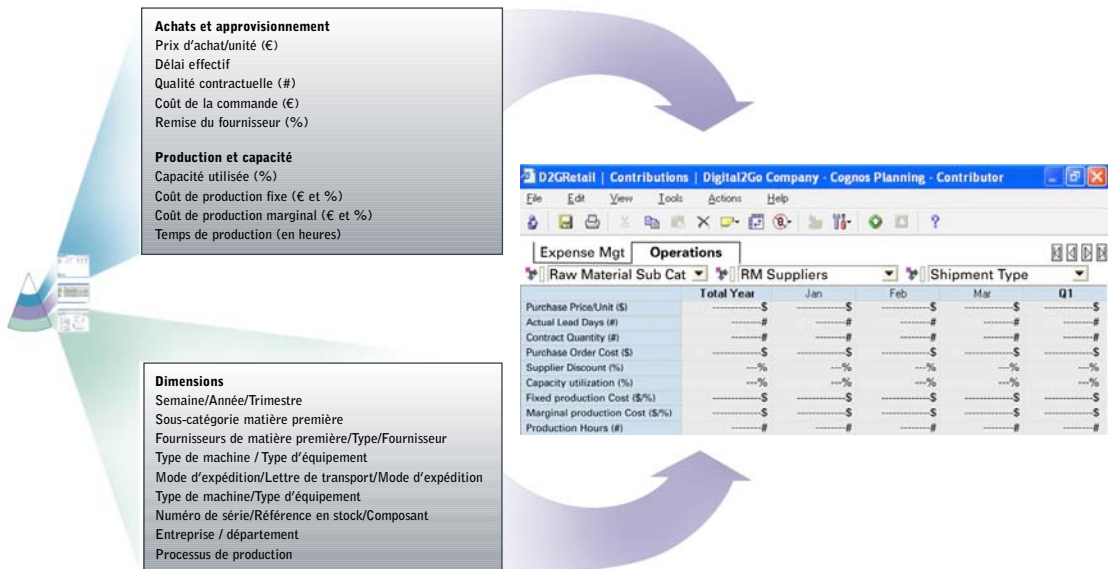
C'est vous qui comprenez le mieux vos processus opérationnels internes, et qui les analysez le plus facilement. Par exemple, si vous prenez le « coût de chaque dollar dépensé » comme critère de comparaison, la hausse inhabituelle de ce coût peut signaler deux phénomènes. Soit le coût de vos achats a augmenté, soit les achats eux-mêmes ont diminué. Vous devez alors déterminer si c'est l'efficacité de votre service Achats qui a baissé ou si les ventes se sont ralenties. Vous pouvez également choisir comme critère de comparaison le « total de dollars de vente par commande ». Si cet indicateur baisse, cela peut indiquer qu'il y a davantage de commandes pour un même total de dollars de vente. Cela peut aussi signaler que les coûts ont augmenté alors que les ventes sont restées au même niveau et que par conséquent une réorganisation s'impose pour traiter des commandes plus petites.

Pour tirer parti des développements et des tendances externes, il convient de regarder ce qui se passe en dehors de votre société. Faut-il délocaliser la production ou certains services comme le centre d'appels pour profiter d'une main d'œuvre moins chère ? Y-a-t-il de nouvelles techniques de fabrication et de nouveaux équipements ou logiciels qui peuvent amener un gain d'efficacité considérable ? Si vous ne suivez pas de près toutes ces évolutions, vous risquez de céder du terrain à vos concurrents.

Au-delà de cette priorité, bon nombre d'entreprises élargissent leur périmètre de surveillance aux opérations de leurs concurrents. La simple comparaison de certaines données telles que les chiffres de ventes et le volume de production par collaborateur, le niveau des stocks, le nombre d'entrepôts, et bien d'autres vous aideront à pointer les écarts de performance. Une fois ces éléments identifiés, vous pourrez définir les mesures à prendre pour corriger la situation.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Défaillances opérationnelles (nbre)	Nbre moyen d'unités/campagne de production	Mois Année Trimestre Mois
Coût des processus (€)	Coût des pannes (€)	Composant de fabrication Ligne de produits Référence en stock Composant
Valeur ajoutée des processus (€)	Coût de la maintenance (€) Etapes du processus (nbre) Campagnes/lots de production (nbre) Heures de production programmées (nbre) Coût de préparation	Référence en stock Ligne de produits Marque Référence Processus de production Processus de production Fonction

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Production	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	• • • •		
Finance	Dirigeants Analystes		•	•
IT/Systèmes d'information	Dirigeants Analystes		•	•
Achats	Dirigeants Analystes		•	•
Ventes	Analystes		•	
Distribution	Analystes		•	



Les domaines décisionnels Achats et approvisionnement et Capacité de Production montrent comment les Opérations peuvent piloter leur performance, allouer des ressources et définir des plans pour servir les objectifs de résultats futurs de l'entreprise.