



réflexions

#2

Le cercle vertueux du service client de l'innovation à l'excellence industrielle

Le périmètre et la nature des activités de service client sont vastes : c'est ce qui en fait leur complexité mais aussi leur richesse. Les acteurs qui ont réellement positionné les activités de service au premier plan de leur stratégie en ont tiré des bénéfices durables. Véritables fenêtres vers les clients, elles regorgent d'opportunités de développement et peuvent servir de levier de transformation pour toute l'entreprise.

Inculquer une authentique culture client est synonyme de remise en cause continue permettant de s'adapter aux exigences du marché.

Nous n'avons pas la prétention de dresser un panorama exhaustif des problématiques du support et service client, mais plutôt de donner un aperçu des réflexions qui sont menées par certains acteurs majeurs du secteur aéronautique. Le thème de la transformation vers les services a été développé tout azimut ces dernières années, sous l'impulsion de quelques réussites isolées qui ont su jouer d'effets de communication irréprochables. La réalité est dans la majorité des cas bien différente.

Même si les activités support sont fortement indexées sur le volume de produits en service, elles n'offrent pas pour autant les niveaux de rentabilité et la stabilité rêvés par certains investisseurs. A titre d'exemple, après les événements du 11 septembre, les activités support ont souffert de la baisse du trafic aérien, conduisant à un retard dans les prises de commande rechanges et de grandes visites sur un marché déjà sur-capacitaire, mais aussi d'un durcissement de la relation client dans la contractualisation des clauses après-vente des produits.

Les activités de support et service ne doivent pas être appréhendées uniquement sous l'angle de la pure recherche de profit ; elles représentent surtout un formidable levier de satisfaction client qui mérite toute l'attention des dirigeants.

Une passerelle fragile entre les clients et les autres fonctions de l'entreprise

Que les enjeux soient de nature économique ou liés à la satisfaction client, l'amélioration de la performance des activités de support et service est un exercice particulièrement difficile dans un univers régi par des contraintes clients. Ces activités ne sont pas ou peu rythmées par les développements de nouveaux produits ou par le cadencement des chaînes de production, mais par les besoins de clients exigeants auxquels il faut répondre de façon réactive en respectant les contraintes imposées par les autres fonctions de l'entreprise. Il y a autant de services, de métiers et de processus qu'il y a de clients et de besoins associés.

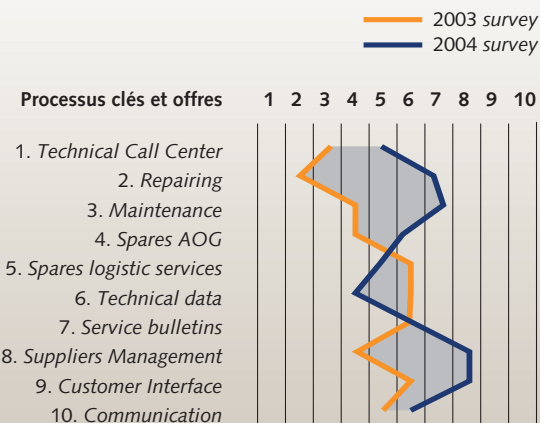
Cette diversité rend le pilotage des activités particulièrement complexe et la mise sur le marché des offres transverses clés en mains (FBTH, PBTH, MCO, ...) assez risquée. Dans ces conditions, la satisfaction client est un objectif particulièrement fédérateur, pour enclencher une démarche d'amélioration ou piloter une activité, à condition évidemment de ne pas se contenter d'une perception superficielle des attentes clients. Tout l'enjeu est donc de passer d'une notion vague à un suivi de la satisfaction client qui soit approfondi, objectif et partagé.

Nos solutions

Mettre en place une démarche de mesure et d'amélioration de la **satisfaction client** permet d'initier une dynamique de changement qui mobilise l'ensemble des acteurs de l'entreprise :

1. Sonder au travers d'enquêtes qualitatives la perception des clients sur l'efficacité des offres et processus internes.
2. Mettre en place des ateliers avec un panel client représentatif pour créer la connivence et renforcer la communication.
3. Varier les médias pour développer une stratégie de communication ciblée et customisée, qui valorise les réalisations et un avantage compétitif déterminant.

Grille d'enquête qualitative



Le moteur de la roue de l'innovation au sein de l'entreprise

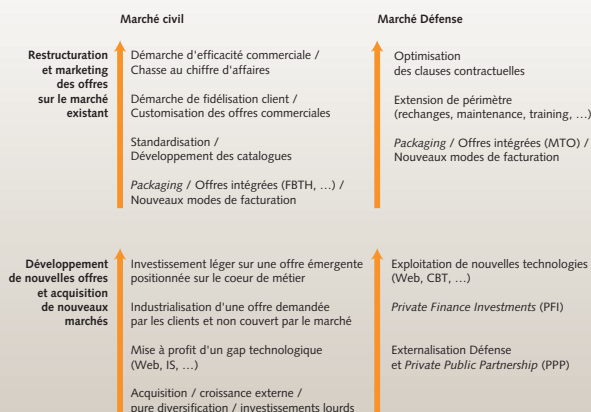
Certains ont fait de l'innovation le moteur de l'amélioration de la performance. Proche du client, rassemblant des compétences et des cultures professionnelles multiples, le support après-vente est un domaine propice à l'innovation. Le développement de nouveaux services ou la capture de nouveaux marchés est un formidable relais de croissance pour toute l'entreprise qui, au-delà du développement de chiffre d'affaires, permet de revaloriser la fonction, de motiver les équipes et de développer une émulation interne, véritable terreau du changement. L'élaboration et la mise en œuvre de ces nouveaux services s'accompagnent d'ailleurs souvent d'une réflexion lourde sur les compétences internes et les synergies externes : partenariats, *joint ventures*, acquisitions, redéfinition de la politique de *make or buy*, externalisation...

Nos solutions

L'environnement produit/processus/marché et ses multiples facettes rendent la définition d'une stratégie service complexe. Pour sortir de la "liste au Père Noël", une démarche "**chasseurs d'enjeux**" permet de concilier innovation et réalisme :

1. Mettre en œuvre des méthodes participatives favorisant la créativité, tout en s'appuyant sur des analyses de marché et des *business cases* rigoureux.
2. Faire des choix, les planifier et les tester.
3. Reformuler, restituer, communiquer et mesurer le taux d'impact sur le terrain (acceptation, mobilisation, motivation).

Segmentation des opportunités

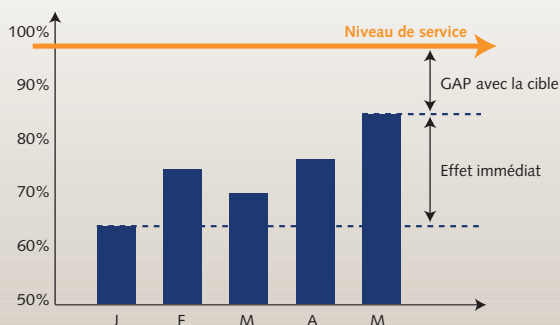


De l'innovation à la maîtrise de la performance

La maîtrise de la performance passe par la mesure. Pourtant, les dirigeants s'interrogent souvent sur le bon niveau de KPI (*Key Performance Indicators*) leur permettant de piloter finement leur activité sans pour autant avoir à gérer une multitude de paramètres "de spécialistes", dont la fiabilité reste souvent à démontrer.

Existe-t-il un indicateur auquel on a besoin de s'intéresser une fois par an, pour en définir la cible en fonction de la concurrence ou des exigences du marché ? Comment faire en sorte que chaque département ou service dispose du même indicateur, mesuré mensuellement, déclinable et consolidable à merci ? Certaines activités comme les rechanges disposent naturellement d'indicateurs de ce type : "fill ratio" AOG (24h), *critical* (7 jours), *expedite* (30 jours) : n'est mesuré que le % de cas où l'on respecte ces engagements de délais de livraison. Ce type de mesure est tout à fait généralisable à l'ensemble des activités de service et particulièrement efficace pour maîtriser les processus transverses à l'entreprise : des SLA (*Service Level Agreement*) permettent de garantir l'engagement des autres fonctions (bureaux d'études, production, ...). La difficulté est de faire accepter ce mode de pilotage par objectifs aux managers. Quand il est déployé, le résultat est immédiat. Récemment, sur une activité d'ingénierie support, la simple mise en place de l'indicateur a permis d'améliorer la performance de plusieurs points en quelques semaines.

Exemple de suivi de KPI après mise en œuvre



Nos solutions

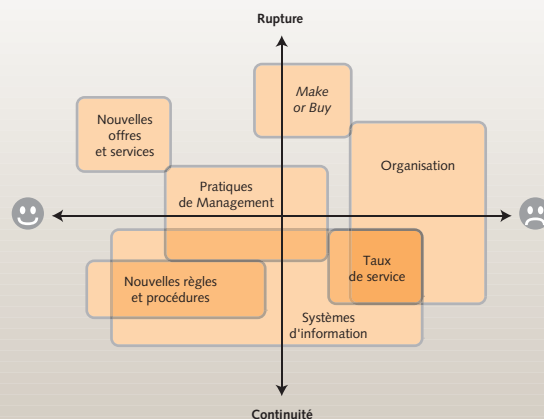
Le pilotage par le **taux de service** (taux de respect des engagements vis-à-vis du client) est un exemple simple et éclairant de management par objectif :

1. Il tient compte de la complexité et de la diversité des activités.
2. Il fédère ces activités en créant un langage de mesure unique.
3. Il crée une culture de respect des engagements : respect des temps de réponse à des questions techniques, des cycles de résolution des problèmes, des cycles de réparation, ...
4. Il représente un outil de communication efficace pour faire état des premiers résultats et ainsi crédibiliser le changement.

De la maîtrise de la performance à l'excellence industrielle

Sécuriser 80% de la performance au travers d'une démarche de type taux de service permet de concentrer les efforts sur les 20% restants. Des solutions plus ambitieuses peuvent être alors envisagées pour atteindre l'excellence industrielle (plus de 95% de taux de service stabilisés). La refonte d'un processus, point commun des démarches d'amélioration industrielle, ne doit pas être une fin en soi. Elle doit se traduire par des changements concrets qui impactent significativement les opérations : les évolutions d'organisation, de responsabilités et de pratiques quotidiennes trouvent beaucoup plus de résistance que la mise en place de nouvelles offres de services, même si elles sont en rupture par rapport à l'existant.

Niveau de rupture / Niveau d'acceptation



Nos solutions

Les démarches intégrées (programmes de changement) garantissent une mobilisation uniforme et fédèrent l'ensemble des initiatives au travers de **plateformes de projets** qui produisent et mettent en œuvre un bon *mix* de recommandations plus ou moins "populaires" et plus ou moins en rupture :

1. Pour faciliter l'acceptation du changement, la communication se fait en même temps sur les différentes natures de recommandations : nouvelles offres, organisation, ...
2. Un *sponsorship* par secteur d'activité permet de créer un effet démultipliateur et une prise en compte des spécificités locales.
3. Une équipe centrale de maîtrise d'ouvrage assure la cohérence des méthodes et une unicité de langage et de vitesse.

Conclusion

Les activités de support et service client doivent s'optimiser comme une usine, avoir les réflexes d'une force de vente, disposer des capacités de créativité d'une fonction marketing et de la force d'innovation d'un bureau d'études. De par leur exposition au client, elles sont également un outil clé pour l'amélioration de la satisfaction client. Tout effort de changement s'y planifie donc avec précaution, pour trouver la bonne orchestration des leviers dans le temps.

Nos références dans le domaine du service client

MRO - *Maintenance repair & overhaul*

- Réduction des cycles, coûts et encours d'un atelier de maintenance / grandes visites.
- Réduction des cycles d'un atelier de révision-réparation de pièces mécaniques.
- Refonte de la planification d'un atelier de remise à potentiel d'équipements.

Support technique - *Engineering*

- Mise en place d'un programme d'amélioration des coûts de maintenance pour un programme avion.
- Amélioration du taux de service et réduction des coûts d'une activité de modification avion.
- Réduction des encours et des cycles de résolution des problèmes techniques.

Customer interface

- Mise en œuvre d'une démarche d'amélioration de la satisfaction client basée sur un partenariat avec un panel client représentatif.

Performance support des fournisseurs

- Définition d'une nouvelle organisation pour piloter la performance des fournisseurs : contractualisation, mesure, assistance...

Supply chain rechanges

- Refonte complète d'une *supply chain* rechanges, de la production des pièces jusqu'aux centres de distributions.
- Réduction des coûts des processus rechanges (kits, distribution,...).

Documentation technique et *software services*

- Refonte complète de la documentation technique, des processus et outils associés : IPC, AMM, FCOM, SRM, cadrage de nouveaux concepts de services bulletins.
- Définition d'une stratégie service sur les *softwares* fournis aux clients – mise en place d'une nouvelle organisation.

Training

- Optimisation de la rentabilité d'une activité de *training* en partenariat avec un OEM et un fabricant de simulateurs.
- Définition d'une stratégie *training* en Chine.
- Réalisation d'un *business case* d'un développement *training* dans le cadre d'un partenariat public-privé.

Stratégie service

- Définition d'une stratégie service et des plans associés : mise sur le marché de nouvelles offres.
- Définition d'une stratégie support d'un nouveau produit.