



Le besoin d'une gestion clientèle Une question d'appréciation

Guojun Zhu, Maintenance Magazine

La gestion de l'entretien est une matière complexe. Pour réaliser les objectifs requis de l'entreprise, il faut en effet gérer la complexité et la diversité de ses installations. Nous avons beaucoup progressé ces dernières années et la professionnalisation des services d'entretien est pleinement en cours, p. ex., par l'implémentation des méthodes d'amélioration RCM et TPM, par l'utilisation de KPI et de SLA, etc.

■ ■ ■ ■ Dans bon nombre d'entreprises, la question de la contribution et de la plus-value de la fonction de la maintenance interne n'est pas explicitement abordée et elle est parfois même inexistante. La fonction de la maintenance se trouve ainsi très isolée au sein de l'entreprise. La section de la production et les autres départements ne sont plus en mesure de comprendre la maintenance ou le processus d'entretien. Le redimensionnement à la baisse de la section d'entretien est inévitable et la sous-traitance apparaît comme étant la solution par excellence pour les managers. L'insatisfaction par rapport aux entreprises externes de maintenance est toutefois également grande. Bref, les services ou les entreprises d'entretien exécutent les travaux d'entretien sans pouvoir compter sur la compréhension et l'étroite collaboration de toutes les parties concernées. Ces services ou entreprises ne sont pas ou trop peu appréciés à leur juste valeur. La professionnalisation des services d'entretien contribue de manière importante à l'amélioration de la situation

actuelle. Mais il est en même temps essentiel que les services ou entreprises d'entretien fassent plus d'efforts pour ajuster ultérieurement leurs fonctions aux attentes et aux besoins de toutes les parties concernées. C'est le travail de la gestion clientèle. La professionnalisation est

orientée vers l'intérieur tandis que la gestion clientèle vise l'interaction avec les clients. Il s'agit là des deux principaux aspects du processus d'optimisation de l'entretien. C'est en fait une question d'appréciation, autrement dit, de considération de la part des clients

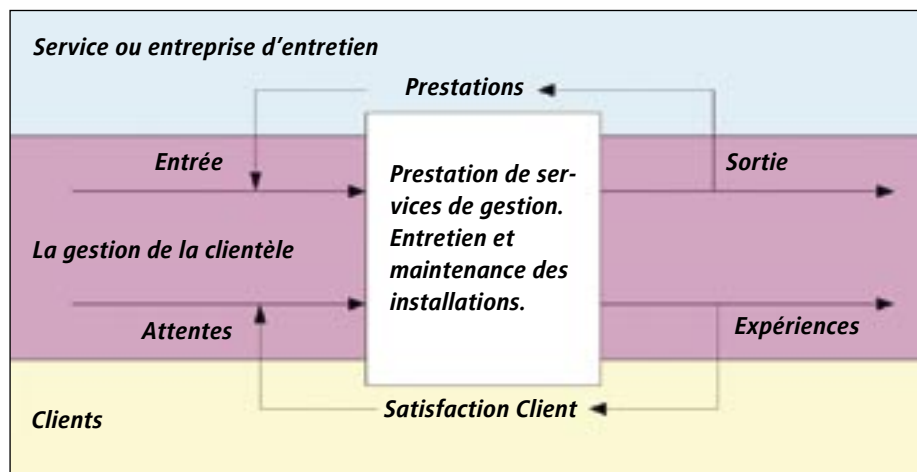


Figure 1: l'essence de la gestion clientèle: prestations et satisfaction client.

et d'autres parties concernées au sein des organisations. Pour bénéficier de la considération des clients, il est important de tenir compte des aspects suivants.

Une prestation de services orientée client

Le processus d'entretien est un processus d'appui par rapport au processus primaire existant au sein d'une entreprise. Les services ou entreprises d'entretien assurent la maintenance des installations couplées au processus primaire pour remplir la fonction requise. Le propriétaire du processus primaire est le client interne ou externe d'un service ou d'une entreprise d'entretien. Du point de vue de la prestation de services orientée client, la gestion des clients internes et externes est tout aussi importante que la direction des processus de maintenance et que les collaborateurs du service ou de l'entreprise d'entretien. Cela a un impact considérable sur la considération des clients. Le point de départ pour la gestion clientèle est de veiller à ce que les prestations des services d'entretien et les prestations des installations correspondent aux attentes et à l'expérience des clients, voir figure 1. Le service d'entretien ne travaille pas en premier pour les installations, mais pour répondre aux désirs et aux besoins de ses clients. Le principe de base de la gestion clientèle d'un service ou d'une entreprise d'entretien est d'être à l'écoute de ses clients, de leur proposer des solutions personnalisées et de satisfaire ou même de dépasser leurs attentes. Les clients ou les propriétaires des installations savent exactement quelles exigences ils peuvent avoir par rapport à elles. Mais ils ne connaissent généralement pas les conséquences de leurs exigences sur l'entretien et la gestion de leurs installations. C'est pourquoi il est d'importance primordiale que les services ou entreprises d'entretien puissent leur signaler ces conséquences. La maintenance réalisée pourra ensuite être couplée à ces exigences. C'est l'essence même de la gestion clientèle et c'est un aspect grandement apprécié des clients. Dans bon nombre de services ou d'entreprises d'entretien, la gestion clientèle ne bénéficie malheureusement que d'une attention limitée. La satisfaction client n'est pas considérée d'importance équivalente à la disponibilité et à la fiabilité des installations dans les Indicateurs Clés de Performance (ICP = KPI) des services d'entretien. L'appréciation du client n'est pas évidente. L'établissement d'un nouveau type de relation entre les services d'entretien et leurs clients constitue la première phase de la gestion clientèle.



Guojun Zhu: "Il est certes important que les services ou les entreprises d'entretien organisent parfaitement les processus internes, mais aussi que les clients puissent en profiter."

Cherchez à créer une nouvelle relation.

Pour pouvoir coupler les prestations des services ou entreprises d'entretien à la satisfaction client, les services ou entreprises en question doivent chercher à établir un nouveau type de relation avec leurs clients. Il ne s'agit plus d'une relation basée sur le principe « Dites-moi ce que je dois faire », mais d'une coopération entre deux parties, avec une compétence clairement définie qui permet aux services ou entreprises d'entretien de travailler d'une façon proactive. L'optimisation du rendement global des équipements de production (TPM = Total Productive Maintenance) indique comment créer une coopération efficace entre les services ou entreprises d'entretien et les autres parties concernées.

Par exemple : pour les problèmes se rapportant aux installations, les départements de maintenance sont tenus de fixer des priorités, de procéder à une analyse, d'indiquer les causes des problèmes, d'élaborer des solutions et d'établir quelle est la part de responsabilité du département de maintenance. Si les causes ne sont pas clairement définies, le département de maintenance communiquera avec le département de production pour élaborer ensemble une solution alternative. Le client attend des services d'entretien qu'ils abordent les problèmes relatifs aux installations d'une manière correcte et efficace. Les services ou

entreprises d'entretien assumeront la maintenance et la gestion des installations, comme des partenaires égaux.

Cette nouvelle relation entre les services ou les entreprises d'entretien et leurs clients peut être évaluée à l'aide des KPI et des SLA.

L'expérience client comme source d'inspiration

La professionnalisation des services d'entretien optimise l'efficacité et le rendement du processus de maintenance. Pour les clients, elle ne devient visible que lorsque le processus aboutit à une véritable optimisation de la disponibilité et de la fiabilité des installations. C'est la réalité pour bon nombre d'entreprises engagées sur la voie de l'amélioration de la maintenance. Il faut dire que cela demande beaucoup de temps et d'efforts de la part des services d'entretien. Là où le bât blesse, c'est que les services d'entretien ne se rendent pas compte de l'importance que revêtent la visibilité de l'amélioration de la maintenance et la communication avec leurs clients en vue de créer une ambiance positive et une bonne expérience client. Le processus d'amélioration de la maintenance est en fait aussi important que son résultat. On remarque du reste souvent que l'optimisation de la maintenance rate lorsqu'elle ne bénéficie pas du soutien des propriétaires des installations. L'amélioration de la maintenance n'est pas seulement une affaire interne. Elle représente aussi une plus-value lorsqu'elle se rapporte à des processus et des problèmes considérés comme essentiels par le client lui-même. C'est pourquoi les services d'entretien doivent aborder le processus d'amélioration avec leurs clients et avec toutes les autres parties concernées pour faire en sorte que l'expérience client devienne une source d'inspiration d'optimisation continue.

Fournir des preuves de bonnes prestations de services

Une bonne prestation de services implique la satisfaction des clients quant aux travaux effectués par les services et les entreprises d'entretien. Il est certes important que les services ou les entreprises d'entretien organisent parfaitement les processus internes, mais aussi que les clients puissent en profiter. Les avantages octroyés aux clients doivent pouvoir être indiqués sur la facture des services et des entreprises d'entretien. La gestion de l'expérience client aide les services et les entreprises d'entretien à réaliser cet objectif. <<