

Pour satisfaire aux exigences de la clientèle

Du service à la solution

Le service : un élément indissociable du concept de produit.
 Une vision élargie des prestations de l'entreprise est nécessaire...

De nos jours, l'utilisateur d'un bien d'investissement n'achète pas un produit mais plutôt une solution qui devra correspondre au mieux à ses besoins et désirs. Le choix d'un tel bien passe donc par la prise en compte d'éléments très concrets tels que les caractéristiques techniques mais également d'autres éléments beaucoup plus intangibles lors de l'acte de vente.

Pour ces derniers, le client se basera sur différents indicateurs et sur la promesse que l'image de l'entreprise lui transmet. La palette de services (qu'ils soient payants ou gratuits) correspondra à certaines attentes de la clientèle qui seront basées sur le output nécessaire de sa production, mais également sur les compétences clés du client.

Traditionnellement dans les biens d'investissement, les services, qu'ils soient fournis avant, pendant ou après la vente, tournent autour de la satisfaction des exigences minimales de la clientèle :

- Bon conseil personnalisé et pertinent.
- Suivi des affaires et aide au client.
- Livraison, installation et service après-vente efficace et rapide (pièces de rechanges, échange standard, etc.)

Une solution plutôt qu'un produit

Dans une approche plus globalisée de la « perception produit », de nombreuses pistes sont envisageables pour renforcer l'attrait de la solution proposée. Le service peut :

- Augmenter la valeur d'usage du produit.
- Valoriser le client.
- Améliorer le confort.
- Diminuer les coûts (entretien p.ex.).
- Augmenter la réactivité.
- Augmenter l'adéquation du produit au client.
- Simplifier les tâches du client.
- Décharger le client de ce qui n'est pas son « core business ». Etc.

La palette de services est ensuite élaborée en tenant compte de tous les paramètres. Chaque service a un coût et les calculs de rentabilité sont à effectuer soigneusement.

Un minimum indispensable

Les contraintes rencontrées par un fabricant tel Tornos concernent au premier chef la base du service, à savoir SAV et pièces de rechange.

A ce niveau, il est impératif de maintenir un fonctionnement qui permette au client de produire sans rupture et aussi d'assumer son retour sur investissement selon ses prévisions.

Ce challenge de base une fois accompli, il est nécessaire de l'améliorer sans cesse... puis il est possible d'envisager une palette de services plus vaste.

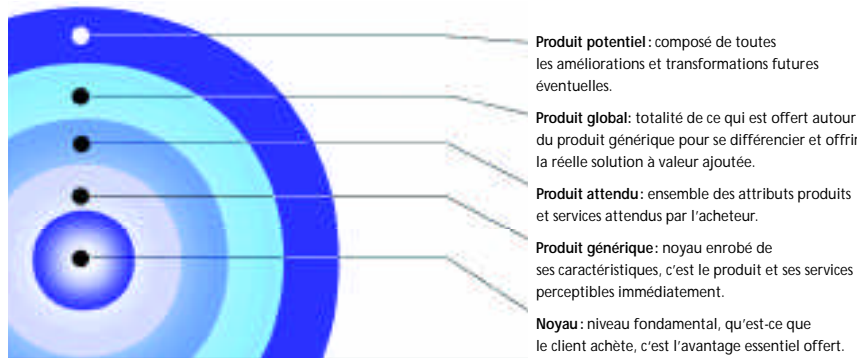
Dans ce domaine, même un très bas taux de problèmes peut engendrer de grandes conséquences sur le futur. Un client insatisfait du service après-vente par exemple, même s'il est convaincu de la qualité du produit, peut être incité à « passer à la concurrence »... et ce, même si les problèmes de service sont survenus bien des années auparavant. Dans ce domaine, l'élément humain et « émotif » est très souvent le plus important.

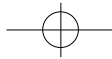
Et chez Tornos? Comme nous l'expliquent trois responsables de l'entreprise prévôtoise, aujourd'hui, conscient de ces exigences, Tornos a complètement réorganisé ses départements « service après-vente et pièces de rechange » par Business Units. La nouvelle appellation de « services clients » fait son apparition. L'entreprise offre dès à présent une solution intégrée tenant compte de toutes les interactions, de la vente de la machine à la fourniture de pièces de rechange et de prestations sur le marché. Elle offre véritablement un interlocuteur privilégié par ligne de produit.

Le but avoué de cette subdivision est sans conteste de tirer parti d'un certain nombre d'avantages, à savoir :

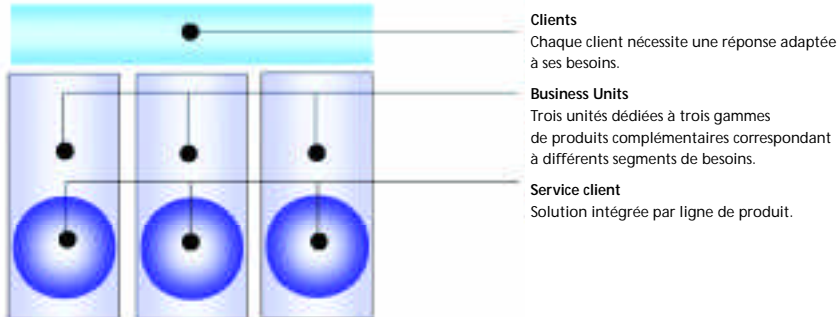
- Compétences par gamme de produits permettant une réponse extrêmement précise.
- Identification des problèmes et solutions plus rapides (champs de recherches et compétences concentrés).
- Connaissance « totale » du domaine par un mariage des

Les différents niveaux du produit/service





La nécessité d'une organisation intégrée et réactive



connaissances SPR et SAV dans une même unité communicante.

- Suivi plus efficace.
- Détection des tendances du marché plus globalisée, réponse plus efficace et adaptée.
- Simplification de la réunion des faits et éléments historiques de la relation avec la clientèle.
- L'unité ainsi créée est un centre de services avant, pendant et après la vente à tous les publics impliqués : clients finaux, filiales, revendeurs, agents, vendeurs.

Différents publics importants

Hormis les clients finaux, un autre élément du service souvent occulté est celui offert au réseau de vente et d'agents de l'entreprise. Ces personnes – véritables ambassadeurs de votre entreprise – méritent bien évidemment un niveau de service leur permettant de tenir leurs promesses sur leurs différents marchés.

Sur la base du niveau de service souhaité pour le client final, une solution doit être développée pour garantir que « l'intermédiaire » sera compétent et efficace.

Pour ce faire l'information et la formation sont deux éléments indispensables.

Chez Tornos par exemple, différents services sont offerts aux agents dans le but de les rendre plus forts et efficaces dans leurs différents pays afin de garantir une « qualité Tornos » efficace et identique d'un bout à l'autre de la planète.

Un team de techniciens a été constitué et formé à tous les aspects de la vie des tours automatiques de

l'entreprise, à savoir : offre, calculation, outillage, programmation, mise en train, service et dépannage. Ce team, basé en Angleterre, est totalement polycompétent en toutes machines de l'assortiment. Il a été créé dans le but d'effectuer des missions d'appui de 4 semaines à 3 mois par pays pour soutenir les agents et ainsi offrir une aide importante à la structure de vente et de services dans les pays sans filiale pour :

- Remplacer une personne absente/malade
- Expliquer et former l'agent « par l'exemple »
- Aider l'agent lors de pointes dans sa charge de travail.

Le second élément très important est la formation de base systématique. Prodiguée aux agents, puis rafraîchie régulièrement par des séminaires complémentaires, elle permet à l'entreprise d'assurer le niveau minimal indispensable. Les teams de collaborateurs polycompétents sont également complétés par un intensif programme de recrutement et de formation à Moutier de manière à offrir des interlocuteurs privilégiés à nos agents

et à nos clients. De manière à disposer de personnel extrêmement compétent, l'entreprise est constamment à la recherche de jeunes personnes sortant d'apprentissage pour étoffer le service client. Cet engagement est lié à un programme de formation complémentaire extrêmement poussé qui dure de 2 à 4 ans. Le collaborateur passe par tous les départements de l'entreprise de manière à comprendre tous les éléments des machines qu'il

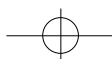
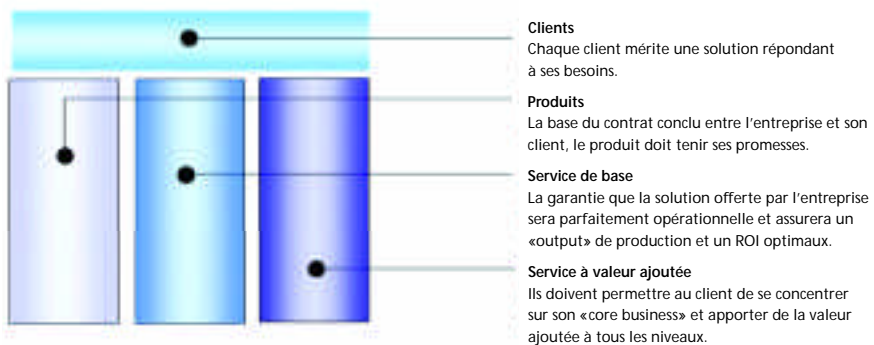
devra supporter (usinage, montage, mise en train, SAV...). Ensuite des cours de langue pointus sont prodigués de façon à garantir une couverture géographico-linguistique très étendue.

Le technicien se double d'un linguiste

Suite à cette formation, ces techniciens hautement compétents sont continuellement informés des évolutions de l'assortiment. Ceci est le garant du niveau de qualité très haut et constant tel que la clientèle est en droit de l'attendre.

Dans un souci de service complet à la clientèle, l'entreprise a également soutenu certains de ses anciens collaborateurs désirant se mettre à leur compte. Ces structures légères et ne grevant pas les frais fixes de l'entreprise permettent une très grande réactivité et la possibilité d'envisager des missions quasiment impossibles avec les autres structures en place. Par exemple, un client français pour lequel un de ces nouveaux indépendants s'est vu confier une mission de plusieurs semaines pour :

Les piliers de la satisfaction





Le team de services TORNOS de Ehn + Land en Suède, un parfait exemple d'une équipe polycompétente parfaitement formée et motivée aux solutions offertes par l'entreprise

- Aider aux mises en train
- Produire
- Prodiger la formation aux employés.

Il est bien évident que ces indépendants sont agréés par l'entreprise et que les notions de garantie pour les missions qu'ils effectuent sur mandat de celle-ci, sont totalement identiques aux conditions rencontrées lors de l'intervention d'un technicien Tornos.

Ces spécialistes sont formés continuellement au même titre que les employés de l'entreprise.

Des produits différents...

...mais fondamentalement similaires au niveau des prestations nécessitées par l'environnement et par les contraintes de l'économie actuelle. Que nous parlions de tour automatique monobroche à poupée mobile, à poupée fixe ou de tours multibroches, le client a globalement l'exigence finale d'un « output » de sa production et de retour sur investissement optimisé. Le niveau de service doit donc s'aligner sur le concept de base du produit. Plus celui-ci sera rudimentaire, plus le niveau de service sera élevé pour assurer le minimum indispensable de la « solution ».

Dans le cas des tours automatiques de Tornos, véritables « packages clés en main », comprenant tout un lot d'auxiliaires visant à augmenter et stabiliser « l'output » de la production, par exemple

le convoyeur à copeaux universel, les systèmes de sécurité, le ravitailleur, etc., le service se trouve comme auxiliaire visant à garantir un taux de disponibilité le plus élevé possible. Pour ce faire, des solutions sont proposées, par exemple le système d'échange standard qui est une alternative intéressante aux solutions classiques que sont l'achat de nouvelles pièces (d'usure) ou la révision.

Pour certains éléments (tournants notamment) on sait que la durée de vie n'est pas éternelle. Pour cette raison et pour garantir des temps d'arrêt les plus courts possibles chez nos clients tout en leur permettant de ne pas devoir investir dans des éléments neufs, une possibilité d'échange standard est offerte. Les avantages en sont les suivants :

- Changement rapide, immobilisation machine minimale
- Coût nettement plus bas que des produits neufs
- Rapport qualité/prix imbattable.

Un autre élément à la marge des services de base et des propositions à valeur ajoutée est le service de maintenance. Celui-ci consiste en un contrat qui garantit qu'un technicien hautement qualifié viendra régulièrement examiner les machines et procéder aux remplacements des éléments d'usure tels batteries, filtres et courroies. Un protocole géométrique est automatiquement effectué. En cas de problème détecté ou de problèmes potentiels, le technicien peut également

proposer l'échange standard de certains éléments et ainsi assurer une réparation avant même l'apparition de la panne toujours pénalisante !

Dans une application concrète...

Chez Tornos, la perception de la globalité de la philosophie de service permet d'afficher une volonté farouche d'apporter toujours plus de valeur ajoutée aux clients. Un exemple typique de cette volonté « globalisée » est DECO Magazine, périodique tiré quatre fois par année qui a pour but de renforcer l'adéquation des utilisateurs des produits de l'entreprise à ceux-ci. Des rubriques d'astuces et de présentation de nouvelles options correspondant à de réelles problématiques rencontrées font partager des solutions efficaces au plus grand nombre. Les articles réguliers de *Motorex* sont une autre illustration de cette volonté de transparence et d'information à valeur ajoutée. Dans ces colonnes, ce fabricant a ainsi l'occasion de présenter des solutions développées spécifiquement pour l'industrie et donc d'apporter de réels plus aux lecteurs.

Ces éléments correspondent bien au concept global de services présenté au début de cet article et ne sont qu'une des pistes à suivre pour apporter un plus aux services de base ainsi qu'un positionnement unique et totalement satisfaisant pour la clientèle.

Un challenge constant...

Pour illustrer cette approche globalisée et les dangers de la perception du service, MM. Gafner, De Maeyer et Stadelmann respectivement responsables des services clients des Business Units « Monobroche poupée fixe », « Monobroche poupée mobile » et « Multibroche » de Tornos, nous citent des exemples assez étonnants où des croyances faussées étaient en toute bonne foi défendues par les clients, par exemple : - qui de celui-ci qui se plaignait d'un temps de réaction très (trop) long et ce depuis toujours... alors que, rapports d'interventions à l'appui, le temps de réaction avait toujours été dans la journée ou au plus tard le lendemain, - qui de cet autre ayant en tête une maintenance annuelle sans tenir compte des performances et des taux d'utilisation des machines actuelles sans commune mesure avec des plus anciennes et qui ne réalisait

pas qu'un graissage après 1000 heures devait déjà être effectué après trois mois...

Très souvent de tels problèmes ont une grande influence sur la perception du service par l'environnement technologique (parfois de telles «mauvaises nouvelles» peuvent être retransmises par des concurrents très satisfaits d'y trouver des arguments imparables...). En cas de réel problème dû par exemple à la conception de la machine, la traînée de poudre est bien évidemment développée de manière exponentielle.



Quelques notions mathématiques...

Prenons comme exemple la machine DECO 20 dont nous trouvons environ 1200 exemplaires dans le terrain.

Chaque heure qui passe correspond donc à 1200 heures d'utilisation... à 16 heures par jour et 220 jours par an, ceci représente 4 millions et 224 mille heures de travail sur DECO 20 par année.

Statistiquement même avec un MTBF (Mean Time Between Failure - temps moyen entre les pannes) très important, il est inévitable que des problèmes surviennent... et le service est justement prévu pour y remédier.

Prenons pour hypothèse un MTBF de 400'000 pour une certaine pièce assez sollicitée et peu sujette à des mauvaises manipulations. Sur l'année, il est statistiquement probable que près de 11 machines rencontreront ce problème! ($4'224'000/400'000 = 10.56$).

Même si mathématiquement parlant, ce nombre est très faible, il est clair que pour les personnes y étant confrontées, il s'agit d'une panne... et le service doit fonctionner de manière optimale. C'est là que la compétence, la disponibilité, l'efficacité et... l'écoute sont indispensables.

Et le défaut de conception ?

Nul n'est à l'abri d'une telle mésaventure... Dans ce cas des mesures draconiennes doivent être prises. Un MTBF ridiculement faible sur une pièce en regard de la moyenne est une piste pour détecter ce type d'erreur. Une correction immédiate du produit est alors rendue nécessaire pour ne pas augmenter le nombre d'interventions à réaliser chez les

clients. Dans la machine-outils, ce type de panne se solde généralement par deux types de solutions :

- La minimisation du problème
- La complète reconnaissance de cet état de fait et l'intervention de réparation préventive ou effective gratuite chez le client.

Chez Tornos, nous partons du principe que le client est un partenaire avec lequel nous nous dirigeons vers le but commun: la maximalisation de son «output». Dès lors une volonté de transparence nous a déjà poussés à effectuer certaines de ces actions de «retrofit».

Même si l'image de l'entreprise pouvait en souffrir, nous avons décidé de faire face.

Dans le domaine automobile ou électroménager, où ces problèmes peuvent mettre en danger la vie humaine, les fabricants rappellent directement leurs véhicules/appareils. La notion de service global n'y est certainement pas pour rien...

Le futur

Le service est un élément totalement imbriqué dans la stratégie de l'entreprise et sera à l'avenir toujours plus intégré au concept de produit, différents packages sont imaginables selon les niveaux de besoins et de connaissances des utilisateurs, de nouvelles possibilités liées à l'augmentation des bandes passantes de l'Internet et/ou les capacités de «data warehouse» et de «data mining» seront également bientôt à envisager sérieusement.

Suite à la première phase de «service de base», et de bonne adéquation de ceux-ci aux attentes de la clientèle, peut-être est-il temps de passer à une étape suivante et de détecter de nouveaux potentiels... Si la problématique des axes prin-

cipaux est assez aisée à détecter, les éléments complémentaires peuvent nécessiter une enquête de satisfaction de la clientèle....

En axant sa réflexion sur la satisfaction des clients, la nouvelle norme ISO 9000 version 2000 cadre totalement avec cette évolution, est-ce vraiment étonnant?

Les seuls freins à l'élargissement de la palette de services et de renforcement de «LA SOLUTION» sont encore et toujours l'imagination et les hommes...
...N'est-ce pas à quelque part rassurant dans le monde «hyper-technicisé» que nous connaissons ?

Relevons ensemble les défis du futur.

Coordonnées & source

Tornos SA, 2740 Moutier

Tél. (032) 494 44 44, fax (032) 494 49 03

<http://www.tornos.ch>

contact@tornos.ch

PIERRE-YVES KOHLER
Responsable communication
TORNOS SA

In Kürze

Von der Dienstleistung zur Lösung

Die Serviceleistung ist untrennbar mit der Produktkonzeption verbunden.

Die Dienstleistungen einer Unternehmung müssen heute als fester Bestandteil ihrer Produktpalette verstanden werden. Der Betreiber einer Maschine oder einer Anlage sucht vermehrt nach einer globalen Lösung, die seinen Anforderungen und Wünschen entspricht. Es geht also nicht nur darum, eine technische ausgereifte Hardware-Investition zu tätigen, sondern auch von den dazugehörigen Dienstleistungen (Software) zu profitieren. Dazu gehören:

- o Fundierte persönliche Beratung
- o Professionelle Begleitung und Unterstützung des Kunden
- o Prompte Lieferung, Installation und rascher Kundendienst (Ersatzteile, Austausch von Teilen usw.)