

### **Objectif / Mission :**

Une business unit présente un résultat EBIT inférieur de moitié à ce que prévoit le budget. Il s'agit d'une activité d'entretien et de vérification d'installations de sécurité (protection incendie)

➔ Un des objectifs identifiés est l'exécution plus rapide des commandes.

### **ACTIONS** selon méthodologie BPR (business process reengineering):

#### **ANALYSE DU PROCESSUS EXISTANT**

- les techniciens se rendent chez le client plus souvent que nécessaire
- le planning laisse à désirer et certaines affaires s'arrêtent d'elles-mêmes jusqu'à ce que le client relance (!)

#### **DÉFINITION DU PROJET**

- aucune affaire ne doit durer plus de trois mois entre la réception de la commande et la facturation

#### **ÉTUDE DU PROCESSUS IDÉAL**

- bonne connaissance du dossier technique
- envoi d'un technicien (ou d'une équipe) avec les compétences et le matériel requis
- suivi précis de l'activité des techniciens et de l'avancement de l'affaire
- clôture de la commande sur réception des travaux et facturation du client

#### **MISE EN PLACE**

- Création d'un responsable technique national et d'un mini **bureau d'études** pour éviter que des affaires perçues comme simples par le commercial se terminent mal.
- le développement de l'activité avait poussé l'entreprise à recruter trop vite du personnel dont les compétences étaient très insuffisantes ➔ **Formation** de tout le personnel dans deux salles spécialement créées et équipées des principaux matériels à entretenir, dont certains sont très anciens
- l'extrême autonomie des techniciens au volant de leur camionnette rend tout contrôle difficile ➔ **Retour à la discipline** stricte vis-à-vis des techniciens qui se mettent en situation de hors-jeu : attitude face au client, sécurité, respect des horaires, etc... (ce qui a entraîné une vingtaine de licenciements pour faute!)
- Recours à de la **sous-traitance pour privilégier le respect du délai** et la rapidité d'exécution. Le taux de sous-traitance passe de moins de 10% à 35%; la plupart d'entre deviennent de véritables partenaires

#### **MANAGEMENT DU PROCESSUS DANS LA DURÉE**

- Création d'un poste de cadre chargé du suivi rigoureux de la bonne fin des affaires : remise en marche de l'installation chez le client, mais aussi réception administrative des travaux et facturation.

### **Résultats :**

- La rapidité d'exécution est devenue culturellement un des facteurs importants de satisfaction des clients : le montant des affaires de plus de trois mois d'ancienneté a été réduit par trois en l'espace d'un an.
- Les résultats EBIT ont été en progression régulière et multipliés par 2.7 en trois ans