

Étude de cas Toyota Material Handling Europe

Étude de cas : Toyota Material Handling Europe abandonne les procédures papier pour la collaboration mobile

La direction informatique saisit cette opportunité de mettre en œuvre les meilleures pratiques en matière de collaboration

Il y a quelques années, le fonctionnement des services Toyota Material Handling Europe en était encore à l'Âge de pierre sur le plan technologique. Entrée en phase opérationnelle en 2006 pour gérer l'activité manutention de Toyota et de BT, la société Toyota Material Handling Europe (TMHE), forte de plus d'un siècle d'expérience conjuguée avec Toyota et BT, est implantée dans plus de 30 pays européens. TMHE fournit une gamme complète de chariots élévateurs à contrepoids Toyota et de matériel d'entrepôt BT soutenue par des services et des solutions à valeur ajoutée. TMHE est la structure régionale européenne de Toyota Material Handling Group (TMHG), qui fait partie de Toyota Industries Corporation (TICO), leader mondial des équipements de manutention.

Le personnel chargé des différents services chez TMHE croulait sous les procédures papier. Les techniciens recevaient leurs plans de maintenance mensuels sur papier. Puis ils transmettaient des fiches d'intervention papier avec le feed-back provenant des interventions chez les clients. Il fallait parfois deux semaines pour effectuer la mise à jour des dossiers client, établir les factures et actualiser les données de réasort des pièces détachées. De surcroît, les procédures étaient différentes selon les pays. Avec 4 800 techniciens répartis dans une trentaine de pays et plus de 3,5 millions de missions chaque année, la complexité était à son comble lorsqu'il s'agissait pour le back office de traduire des types de formulaire et de données extrêmement variés en connaissances utilisables concernant les besoins de maintenance des clients.

L'équipe technologique a envisagé cette situation comme une opportunité de mise en œuvre de bonnes pratiques susceptibles de standardiser les données, d'introduire une strate de collaboration et de donner au personnel du back office et aux techniciens sur le terrain un meilleur accès à des informations plus actualisées. À la clé, une amélioration de l'efficacité des services et, de là, une progression du chiffre d'affaires. Étant donné que plus de 3 300 techniciens effectuaient leurs interventions en camionnette, la mobilité constituait un élément déterminant.

Une démarche orientée équipe débouche sur un processus mobile rationalisé

Travaillant aux côtés d'une équipe de dix salariés du back office, de techniciens de service et d'informaticiens de Toyota Material Handling, des consultants de Sogeti

se sont joints à des représentants de Lawson Software et d'Intermec (spécialiste en automatisation de services de terrain) pour mettre au point une solution intégrée qui associe aujourd'hui un environnement ERP Lawson, une interface sur Internet utilisée par le personnel du back office et une application mobile Intermec basée sur un cadre d'application Microsoft.Net. Cette application est installée de manière résidente sur les 2 200 PDA qui ont été déployés et qui sont utilisés par les techniciens nomades. Lorsqu'un client contacte l'un des 400 employés du centre de services et qu'un technicien situé à proximité a été localisé, le répartiteur est en mesure de fournir immédiatement les informations (dossier client et consignes) en direction du site du client et sur le PDA du technicien concerné. Le back office peut continuer à fournir au technicien toutes les informations souhaitées, voire transmettre des bulletins à l'ensemble des techniciens nomades. Inversement, les techniciens peuvent communiquer directement avec le back office afin de donner des informations (numéro d'identification du véhicule concerné par l'intervention, etc.) qui peuvent être instantanément actualisées au niveau du système informatique. (Le PDA est également équipé des outils de diagnostic et de la documentation nécessaires au dépannage.) Lorsqu'une intervention est terminée, le PDA sert à enregistrer la signature du client et à l'envoyer directement au back office sous forme électronique avec la fiche d'intervention, ce qui permet au personnel du centre de services de procéder à l'analyse immédiate de l'intervention afin d'assurer plus facilement la qualité du service.

Le système est conçu pour conjuguer standardisation et apport local

Outre les avantages évidents que représente le passage des procédures papier aux procédures automatisées, Toyota Material Handling Europe a également veillé à la multitude des incidences culturelles susceptibles de découler d'un tel projet, explique Bo Sivenius, chargé de la promotion des systèmes d'information. On a notamment tenu compte des facteurs suivants :

- mise en œuvre d'un processus clé au niveau des opérations dans plusieurs pays utilisant parfois des technologies extrêmement diverses ;
- standardisation suffisante des formulaires afin de créer une certaine uniformité, tout en laissant la possibilité d'une adaptation locale ;
- réaction des salariés les plus âgés lorsqu'on leur demande d'adopter une nouvelle technologie.

Cette solution débouche sur des résultats extrêmement satisfaisants

Le projet total (modification des procédures pour l'activité grossistes, sensibilisation et formation approfondies de l'ensemble des techniciens, importants achats logiciels et matériels) a nécessité des investissements substantiels (montant non divulgué). Ce n'est pas de l'argent jeté par les fenêtres, souligne Bo Sivenius.

« Le retour sur investissement a été excellent, précise-t-il. Nous sommes perçus comme une entreprise plus innovante et plus performante. »

Outre la progression de la satisfaction client, Bo Sivenius explique que cette initiative a entraîné une amélioration de la précision des informations, de la trésorerie, de la performance des techniciens et qu'elle a permis de diminuer de 30 % les coûts de back office. Elle a également remporté une distinction : la troisième version de ce système a en effet été désignée Best Mobility Solution lors des .Net Awards Microsoft décernés en Suède l'année dernière. La quatrième version, améliorée sur le plan technologique et agrémentée d'un support technique pour un nombre plus important de pays et de langues, sera opérationnelle au cours du 1^{er} trimestre 2009.