

9 mai 2011 - n°9

Mesdames & Messieurs,

Si nous parlons de **relation client**, le maître mot est **service** bien sûr. Cette notion est tentaculaire et j'aimerais me focaliser un instant sur la notion de **qualité**. Partons de la fin de l'histoire, les **indicateurs**. Dans l'industrie ou en distribution, chacun y va de son calcul de taux de service : en euros, au colis, à l'unité, à la ligne, un ambitieux OTIF (On Time In Full), etc... Chacun son domaine; la satisfaction des clients, la livraison à l'heure, incluant ou excluant les ruptures suivant sa position dans la chaîne logistique, etc... de ce côté, nous sommes assez fournis.

Moins nombreux sont ceux qui incluent un véritable **indicateur qualité** dans leur mesure du service rendu aux clients. Ce taux de qualité n'étant plus seulement le résultat d'une livraison à l'heure avec les quantités commandées complètes, mais un taux de livraison sans souci de qualité sur les produits, sur les services en incluant les actes administratifs.

Un KPI de plus pour un objectif précis. Cet indicateur qualité client incite à suivre le processus «order to cash» dans son ensemble de l'usine à la comptabilité et non plus chaînon par chaînon tout au long des silos potentiels de la supply chain étendue (petit clin d'oeil au lean).

Plusieurs niveaux de maturité à mettre en place :

Maturité 1 : suivre les plaintes remontées par les clients.

Erreurs de commande, ruptures, erreurs de préparation, erreurs de livraison, erreurs de facturation, etc... L'idéal étant d'y adjoindre les dysfonctionnements identifiés par les prestataires intermédiaires sur chaque opération.

Maturité 2 : catégoriser les plaintes par typologie et responsabilité pour identifier les processus faibles.

Attention, ici, nous sommes souvent tentés d'affecter des litiges aux clients. Exemple : si le bon émarginé ne contient pas de réserve c'est qu'il n'y avait pas de souci. Ce n'est pas parce que c'est notre droit de refuser la plainte, qu'un dysfonctionnement n'est pas à corriger chez nous, chez les prestataires ou chez le client.

Maturité 3 : mettre en place un outillage, pas forcément compliqué, d'étude et de suivi de la plainte dans l'organisation jusqu'à sa résolution concrétisée par une décision commerciale ou une action technique d'un ou plusieurs départements concernés. Un petit outils de type *workflow* est souvent un bon support.

Maturité 4 : mettre en place une organisation responsable de la **gouvernance de la qualité client** afin suivre correctement l'évolution de la qualité et de s'assurer que chaque plainte est résolue rapidement. Tout ceci en contrôlant la mise en place d'une action corrective sur le processus et éviter la répétition de l'erreur.

Quelle justification à une telle organisation et pour quels enjeux ?

Pour rester simple et pragmatique. Une minute passée à saisir une commande se transforme en 30 à 60 minutes dépensées dans l'organisation lorsque cette commande revient en litige. Le constat de beaucoup de sociétés est que 3% à 15% des commandes reviennent avec une plainte plus ou moins grave et plus ou moins justifiée.

30 à 60 minutes c'est beaucoup ! Et bien pensez simplement au nombre de personnes incluses dans la réception, la gestion et la résolution d'un litige... Mettez juste 5 à 15 mn par personne (vendeur, service client, logistique, recouvrement, comptabilité client, usine, co-packer, et autres intermédiaires...) en incluant les temps de communication et vous constaterez que nous atteignons vite ce chiffre. Et tout cela, souvent pour un manque d'information, de méthode ou de formation quelque part dans la chaîne client.

Les impacts : Surcoût des équipes support, perte de focus des vendeurs sur les actions commerciales au profit de discussions négatives avec le client, et finalement des factures impayées augmentant le BFR.

Si nous y ajoutons le fait que la véritable **perception de service** pour le client est plus supportée par la rapidité de résolution d'un dysfonctionnement que par le fait d'avoir un très bon taux de service global, qu'attendons nous pour nous y mettre ?

Consultez des **réalisations** sur www.newloop-consulting.com . Onglet «réalisations»