

Organisation

Transport / Logistique

**Les rendez-vous
DU MANAGEMENT**

En pratique

Diagnostic et réorganisation des services clients

L'entreprise

Cette société de transport express inter-entreprises, est la filiale française d'un grand groupe hollandais du transport postal, de l'express et de la logistique, avec 62 implantations directes et plus de 200 pays desservis.

Elle propose du transport express national, international et des « special services » (logistique d'urgence, maintenance et transports spéciaux). Elle s'appuie sur un réseau national de 120 sites et livre chaque jour plus de 300 000 colis et documents en France. Cette société a réalisé un chiffre d'affaires de 539 millions d'euros en 2002 et compte aujourd'hui 4300 collaborateurs.

La problématique

Sous l'impulsion d'une activité en forte croissance, les services clients devaient faire face à une augmentation significative des appels entrants ainsi qu'à une grande diversité des demandes et des exigences toujours plus fortes des clients. Par ailleurs, cette société souhaitait assurer un taux de service plus important pour les clients identifiés comme stratégiques.

L'opportunité de répondre à ces enjeux, tout en augmentant la productivité, a initié un projet de réorganisation globale des services clients, incluant un renouvellement total des équipements téléphoniques. Ce projet impactait directement 100 personnes pour les services clients et indirectement 600 personnes sur la téléphonie globale.

Ses objectifs étaient les suivants :

- mieux servir les clients en prenant en compte leurs spécificités,
- aligner l'organisation sur une segmentation commune et cohérente (marketing/force de vente/service client),
- absorber la croissance de l'activité et les pics ponctuels d'appels entrants,
- améliorer la disponibilité, la réactivité et la pertinence des réponses face aux demandes des clients,
- développer la pro-activité (informer le client avant son appel, compléter les commandes...),
- dépasser une taille critique minimum,
- réduire les coûts de fonctionnement.

La mission

S.C.A. Consult a assisté la direction générale dans la conception de la nouvelle organisation des services clients et dans le choix d'une tactique de déploiement progressive, intégrant les impacts sociaux et minimisant les risques de perturbations sur la clientèle.

Notre intervention a consisté à :

- réaliser un diagnostic de l'organisation des services clients et des échanges avec les autres services impliqués dans le traitement des demandes et des commandes tels que la force de vente, le marketing, la logistique...
- piloter une étude de productivité commerciale, notamment par une analyse du lost time,
- proposer des scénarios d'évolution et élaborer une tactique de déploiement,
- construire un plan projet pour hiérarchiser/coordonner les projets organisationnels et préparer les changements : évolution de la segmentation de la clientèle, amélioration de la productivité des services clients, mutualisation des services clients (sur une durée de 12 mois).

Nos recommandations ont pris en compte l'ensemble des impacts, risques et contraintes fonctionnels, humains et techniques, pour favoriser une organisation plus souple et plus évolutive. Notre assistance a ensuite consisté à piloter la mise en place de la nouvelle organisation, en coordonnant les projets fonctionnels et techniques pour l'évolution des outils informatiques et téléphoniques.

Les résultats

Les 11 services clients existants ont été regroupés en 4 sites, ce qui a permis d'étendre les plages d'ouverture, de mieux gérer les débordements, de garder une proximité avec les principaux dépôts, de minimiser les impacts sociaux et d'obtenir également les résultats suivants :

- un taux de disponibilité de 30% supérieur à la moyenne pour les clients « stratégiques » que sont les clients internationaux et grands comptes France (affectation de ressources plus importantes),
- un gain direct de chiffre d'affaires par la mise en place d'un numéro central surtaxé,
- une réduction importante du délai de traitement post-appel avec une gestion des dossiers de bout en bout par un interlocuteur unique, et qui a permis par exemple de diviser par deux le délai de résolution des litiges,
- une augmentation du taux de saturation de la capacité de transport : actions pro-actives (appels sortants) pour générer des commandes de dernière minute afin d'assurer un remplissage optimum des containers,
- une meilleure réactivité avec le client en ligne par le biais d'outils performants : routage semi-intelligent par l'ACD, dossier client complet disponible de suite par le CTI...
- une réduction des coûts de fonctionnement suite à l'harmonisation des contrats liés aux équipements téléphoniques.

Nos références clients

Organisation

Bacou-Dalloz, Blédina, Boehringer Ingelheim, Cifréo Bona, France Boissons, Glaxosmithkline, Groupe Zannier, Lafarge Refractories, Petit Bateau, Simone Pérèle, Sin&Stes, SMI (Société Mutualiste Interprofessionnelle), Valois...

Transport / Logistique

Alloin Logistique, APRR, A.R.E.A., ES.CO.TA., LR Services, Point P, SANEF, Systra, TNT International Express, Transports Alloin, Transports Frigorifiques Européens...