



L'ADV, service central de la supply chain

À l'interface entre les clients et les ressources internes de l'entreprise, le service de l'administration des ventes a tout pour devenir un élément clé de la supply chain et créer de la valeur ajoutée en termes de traitement actif des référentiels prix-produits ou de gestion des stocks.



SONIA DAVIAUD et JENNIFER SEGHERS
du cabinet Decision Value.

Les auteurs

Cet article a été coécrit par Sonia Daviaud, fondatrice et dirigeante de Decision Value, cabinet de conseil en supply chain management et Jennifer Seghers, consultante du même cabinet.

On utilise de plus en plus le terme service client plutôt qu'ADV (administration des ventes) : le service client devient alors une ADV plus complète, plus orientée client, qui veut se détacher de la simple exécution et apporter une réelle valeur ajoutée à l'entreprise, tout en s'intégrant davantage dans la supply chain. Mais comment passer de l'ADV au service client ? Quelles sont les missions qui doivent élargir le périmètre d'action de l'ADV pour lui conférer davantage de responsabilités ? Quels sont les pièges à éviter ? Comment et pourquoi le service client devient-il un élément central de la supply chain et de l'entreprise ?

Si la nécessité pour les entreprises de « s'orienter client » a été identifiée depuis longtemps (années soixante), une véritable volonté de placer le client au cœur de leur stratégie n'est véritablement observée qu'à partir des années quatre-vingt/quatre-vingt-dix, et demeure aujourd'hui un axe d'amélioration majeur à exploiter. Cette recherche de la satisfaction client rencontre cependant rapidement un frein : l'éclatement et la dispersion au sein de l'entreprise des missions nécessaires à la relation client. Quand un client souhaite entrer en contact avec son fournisseur, la nature de sa requête peut l'amener à rencontrer des interlocuteurs de fonctions différentes, ce qui complexifie naturellement les échanges.

Face à une multitude d'interlocuteurs pour répondre aux demandes du client, le service client apporte une valeur ajoutée commerciale pour l'entreprise, puisqu'il vient centraliser les appels

entrants sur un numéro unique identifiable. La fonction devient un gage de simplicité et d'efficacité pour le client dans ses diverses démarches, tout en permettant d'améliorer sa connaissance du client et de ses attentes.

Multiplicité des rôles du service client : jusqu'où aller ?

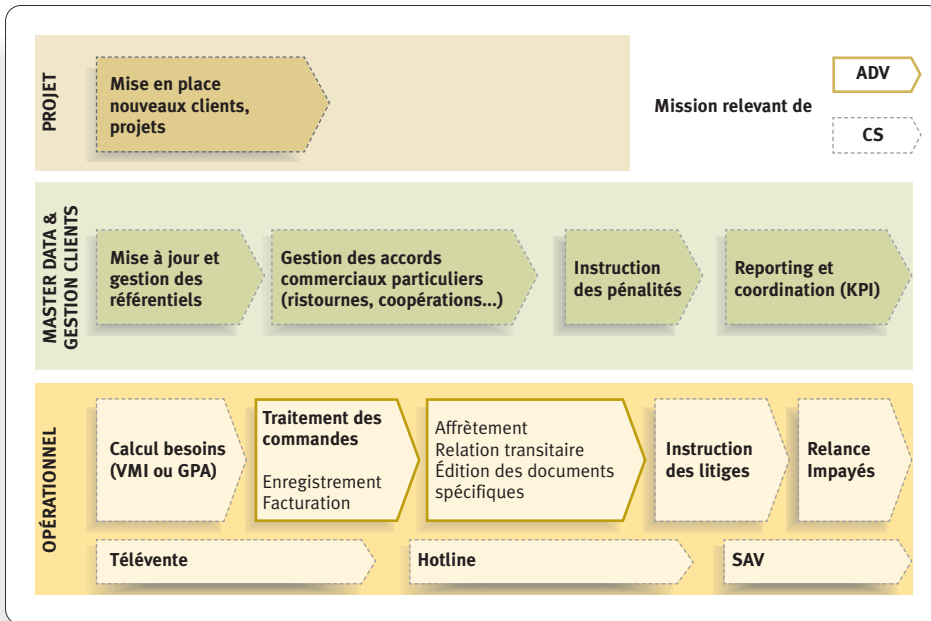
Les avantages d'un interlocuteur privilégié et unique pour le client sont indéniables. Cependant, dans l'élargissement des missions du service client, cette stratégie de relation au client peut aussi présenter des limites. En effet, plus l'interlocuteur du client aura de responsabilités et de missions dans la gestion du cycle Order to Cash (de la commande à l'encaissement), plus il risque d'être mis dans des postures contradictoires : il peut passer du statut « d'allié » du client chez son fournisseur en lui octroyant par exemple des dérogations de délais, au rôle de « méchant », qui rappelle à l'ordre et qui va, par exemple, refuser de prendre une commande en raison d'impayés trop importants. Le service client endosse alors plusieurs casquettes, ce qui peut prêter à confusion et alors compromettre la relation. Le client ne sait plus s'il échange avec un allié ou un censeur, s'il peut faire confiance ou s'il doit rester sur ses gardes.

De fait, le service client doit avant tout rester l'allié du client, celui en qui placer sa confiance et qui plaidera sa cause au sein de l'entreprise, afin de conserver l'avantage concurrentiel liée à la qualité de la relation client. Cependant, il doit aussi être le garant du respect des conditions commerciales. Comment, alors,



(TENDANCES)

Figure 1. **Le périmètre d'action du service client**



Représenter le périmètre d'action du service client permet de clarifier ses missions et de les partager avec les autres fonctions de l'entreprise.

concilier les deux rôles ? Faut-il répartir les missions contradictoires au sein de l'équipe ? Ou faut-il compter sur les aptitudes relationnelles individuelles pour savoir gérer des situations délicates tout en restant l'allié du client ? Le service client se positionne alors entre rigidité et flexibilité : garantir le respect des CGV (conditions générales de ventes) et conditions commerciales dans un souci de bon fonctionnement de l'entreprise, mais rendre service de façon exceptionnelle, pour améliorer la relation.

De plus, le service client n'est pas seul responsable de la qualité de la relation au client. Celle-ci dépend aussi et surtout de la performance entière de l'entreprise : les manquements au service (retards de livraison, ruptures...) vont influencer fortement sur la relation. Un client satisfait sera un client aimable et arrangeant en cas de problèmes (à condition qu'ils restent exceptionnels). À l'inverse, un client qui n'a pas reçu la prestation attendue, de manière répétée, aura de fait une attitude plus conflictuelle : il revient alors au service client de faire preuve de plus patience et d'empathie pour améliorer la satisfaction client, mal-

gré l'écart à l'offre de service. Autrement dit, le service client doit en toute occasion être perçu comme « équitable », véritable régulateur de la relation.

Une interface clef pour l'entreprise étendue. Un challenge majeur pour le service client est donc de savoir gérer la multiplicité des interfaces et des interlocuteurs aussi bien chez le client qu'en interne dans l'entreprise. En effet, de nombreux points de contact existent entre le client et l'entreprise. En amont, le client est tout d'abord géré par le service commercial pour la négociation des contrats, des assortiments, des campagnes promotionnelles... C'est un échange que l'on peut caractériser « d'actif ». Puis, en aval, il y a un échange plus « passif » avec la comptabilité client lors du règlement. Enfin, le flux physique de marchandises se traduit par un échange d'exécution entre le service client et le service logistique à la livraison des produits, via le transporteur. Autant d'interfaces « inévitables », qu'il faut piloter et maîtriser. Une bonne transmission des informations en interne est alors nécessaire pour servir effica-

cement la relation au client à tous les niveaux. Le service client doit être informé des autres échanges avec le client de manière à pouvoir répondre au mieux aux questions/réclamations du client le cas échéant, ou alerter le service concerné si le problème ne peut être traité à son niveau. Le service client devient ainsi une fonction pivot au sein de l'entreprise pour la gestion du client : il doit travailler au quotidien avec les autres fonctions et répondre aux attentes de ses clients internes. Il doit aussi être le relais du service commercial pour l'exécution des contrats et constituer le maillon central d'une interface entre les commerciaux et la partie logistique (gestion des flux et planification), pour assurer la continuité entre le flux virtuel d'informations (contrats, commandes) et le flux physique de marchandises. Enfin, le service client s'impose en tant que relais entre les différents « back-offices » que sont les fonctions administratives et financières, tant du client externe que de l'entreprise.

En complément de son rôle de centralisation et transmission des informations, le service client doit mettre en œuvre les instructions données par les diverses fonctions, allant en faveur ou à l'encontre des demandes du client, tout en essayant de concilier au mieux les intérêts de chacun. Par exemple, le service commercial peut demander au service client d'accepter une commande hors CGV (conditions générales de vente) pour un « bon client » afin de le fidéliser, quand le service logistique souhaite une application stricte des CGV pour favoriser le remplissage des camions ou les lancements de production. Le service client doit donc être attentif aux attentes de deux types de clients : les clients externes, qui constituent sa vocation première, mais aussi les clients internes, soit les autres fonctions de l'entreprise, dont la performance va s'appuyer sur leur interface avec le service client.

Figure 2. **Vers des dimensions plus stratégiques**

Quelles missions pour le service client ? Traditionnellement, la mission de l'ADV est d'assurer l'intégration des commandes dans le système de gestion de l'entreprise et ainsi d'initier le processus Order to Cash. L'enregistrement des commandes des clients, première étape du processus Order to Cash, est effectué dans la continuité du travail des forces de vente (après signature des contrats). On retrouve ici une position de relais du service commercial, dans l'exécution des contrats. Le rôle de l'ADV se poursuit souvent par la facturation des commandes (cette tâche revient parfois à la comptabilité client), mais aussi par toute la gestion documentaire liée aux commandes. La mise à jour des fichiers clients peut également être confiée à l'ADV. Dans ce premier périmètre, l'ADV remplit un rôle d'exécutant.

Des missions peuvent ensuite venir enrichir le périmètre initial de l'ADV, par des « Services Plus » :

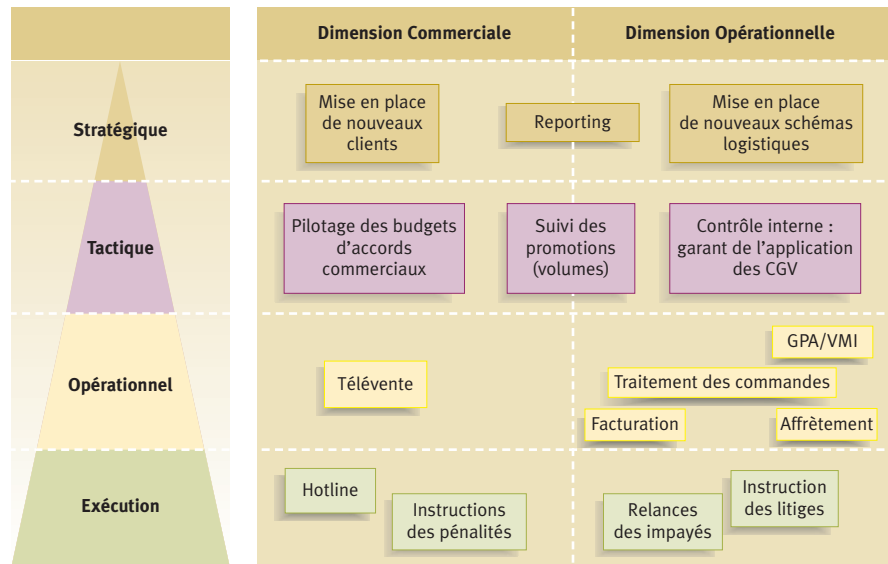
- > Suivi proactif des dossiers : information au client en temps réel de l'état de sa commande, instruction des litiges et pénalités dans un but de contestation ou régularisation, relance des impayés... le service client doit non seulement être le relais du service commercial mais il devient le garant des conditions commerciales, assurant une mission de contrôle interne.

- > Centralisation/résolution des problèmes (un service client à la fois hotline et SAV) pour contribuer à devenir l'interface unique du client.
- > Responsabilité de « master data manager », avec une gestion active des référentiels (produits-prix, clients), devenant le garant de l'intégrité des données.

- > Missions de gestion des stocks dans le cadre de fonctionnements en GPA (Gestion partagée des approvisionnements) ou en VMI (Vendor managed inventory) mis en place avec les clients.

- > Mission de télévente à la marge du commercial.

- > Analyse de l'activité via des tableaux



de bord conduisant à des propositions d'axes d'évolution.

- > Participation active à la mise en place des nouveaux projets ou contrats pour valider les schémas de commandes, de livraison et de facturation à mettre en œuvre.

Cet élargissement du périmètre conduit le service client à gérer des missions de plus en plus stratégiques, ne relevant pas de la simple exécution, ce qui mène à une intégration de plus en plus prononcée dans la supply chain de l'entreprise. Un signe de cette évolution est le positionnement du service client dans l'entreprise : il est rattaché à la direction supply chain, et non plus à la direction commerciale. Cependant, le service client doit conserver, voire étoffer, son lien fondamental avec le commerce, par l'échange d'informations et la participation active dans certains processus (suivi des accords commerciaux, pilotage des promotions, mise en place de nouveaux clients...).

Comment concilier exécution et anticipation ?

Lors de l'élargissement du périmètre d'action du service client, deux types d'activités devront être menés de front : des missions d'exécution et

des missions d'analyse ou d'anticipation. Comment alors libérer du temps pour l'analyse tout en maintenant le niveau d'exécution requis ? Comment fluidifier le quotidien, et ne pas se laisser déborder par les urgences afin de pouvoir effectuer ces « Services Plus » qui permettront de créer davantage de valeur ?

Le premier impératif est la maîtrise totale de la routine d'exécution, pour permettre une augmentation de la « productivité » sur les tâches les plus simples. L'automatisation doit ainsi devenir une alliée et permettre de gagner un temps significatif sur les tâches sans valeur ajoutée, telle la saisie des données. L'EDI (échange de données informatique) et les portails internet de commandes permettront d'éviter la saisie manuelle des commandes, à condition que le système soit fiable et les référentiels de données d'échange parfaitement alignés entre le client et le fournisseur.

La fluidification de l'exécution passe également par une sécurisation des pratiques pour permettre une interchangeabilité rapide et facile sur les dossiers. Pour ce faire, il est nécessaire d'encourager les interactions entre les différents membres de l'équipe du service

Le service client évolue vers des missions de plus en plus stratégiques, en alliant la dimension commerciale à la dimension opérationnelle.



client, d'assurer la polyvalence des gestionnaires clients et d'établir une permutation régulière des tâches et des clients à gérer. En effet, une personne doit pouvoir prendre l'appel d'un client appartenant au portefeuille d'une autre et doit pouvoir soit transmettre le message (interaction), soit gérer la demande en temps réel (interchangeabilité/polyvalence). Un fonctionnement en binôme, voir en trinôme, peut ainsi être mis en place pour assurer la bonne reprise des dossiers en cas d'indisponibilité ou d'absence de l'une des personnes. Les informations sur l'état des commandes en cours, les particularités du client, les problèmes à gérer doivent être partagés et facilement accessibles par le remplaçant. D'autant qu'il s'agit encore aujourd'hui d'un métier précaire, où se succèdent intérim et CDD : avoir préparé au mieux la reprise des dossiers par un nouvel entrant devient alors primordial. Notons que pour faciliter la transmission d'informations, il est indispensable d'harmoniser les formats des documents utilisés, de formaliser les processus standards et d'homogénéiser les pratiques au sein de l'équipe et entre les différents clients.

Une fois la routine sous contrôle, le service client pourra disposer du temps nécessaire pour l'analyse et l'anticipation, malgré des aléas de présence. Bien évidemment, les

moyens devront avoir été mis en place pour effectuer ces missions (outils, données, instructions de reporting...), mais aussi, la connaissance des enjeux et l'adhésion de l'équipe sont indispensables pour que ces activités prennent le pas sur la simple exécution.

Prérequis à l'élargissement du périmètre d'action. De fait, la centralisation des points de contact au sein du service client seule ne suffit pas : pour apporter des réponses rapides et efficaces aux demandes du client et résoudre les problèmes, il convient donc de donner les moyens au service client d'accomplir sa mission. Il doit disposer des informations, compétences et outils nécessaires pour satisfaire au mieux les attentes du client et de ses clients internes que sont les autres fonctions de l'entreprise. L'évolution de l'ADV vers le service client nécessite donc de respecter certains prérequis pour en assurer l'efficacité, et doit s'inscrire dans une stratégie clairement établie.

En tout premier lieu, il est indispensable de définir le périmètre d'intervention du service client, par rapport au client et aux autres fonctions de l'entreprise. Où commentent et où s'arrêtent les responsabilités du service client ? Les rôles et responsabilités ont-ils été décidés ou résultent-ils d'un empilement progressif et non réfléchi des tâches au cours du temps ? Les missions assurées par le service client sont souvent méconnues des autres fonctions : utiliser une cartographie telle que celle proposée en figure 1, en y représentant le périmètre d'action du service client, permettra de clarifier ses missions et de les partager avec les autres fonctions de l'entreprise. On pourra alors évaluer le potentiel de réajustement des missions (extension ou suppression).

Il convient ensuite de détailler les fiches de mission des équipes pour s'assurer qu'un niveau de maturité suffisant est atteint et que les équipes

auront à disposition les moyens pour réussir leurs missions, en termes de compétence, d'outils, d'effectif et de temps. Cette composante de temps reste souvent un problème pour des populations soumises au pointage dans beaucoup d'entreprises ! Bien évidemment, toute évolution doit s'inscrire dans une démarche qualité rigoureuse passant par le management des équipes ainsi que par la mesure et l'analyse d'indicateurs de performance.

Parallèlement, il s'agit aussi de faire attention à ne pas vouloir tout faire faire, et trop vite, au service client. Il faut trouver le juste équilibre entre l'exécution et les « Services Plus », pour que le service client reste efficace et apporte une réelle valeur ajoutée à l'exécution, sans être débordé ou incapable de réaliser les missions qui lui auront été confiées par manque de moyens et/ou de compétences. La définition d'un plan d'action progressif permettra d'échelonner dans le temps la transformation du service client. Une évolution peut être proposée en trois étapes, allant du niveau d'exécution aux tâches d'anticipation (figure 3) :

> Niveau 1 : le service client doit tout d'abord remplir sa fonction de traitement de commande (de l'enregistrement jusqu'à la facturation), tout en assurant la mise à jour des référentiels.

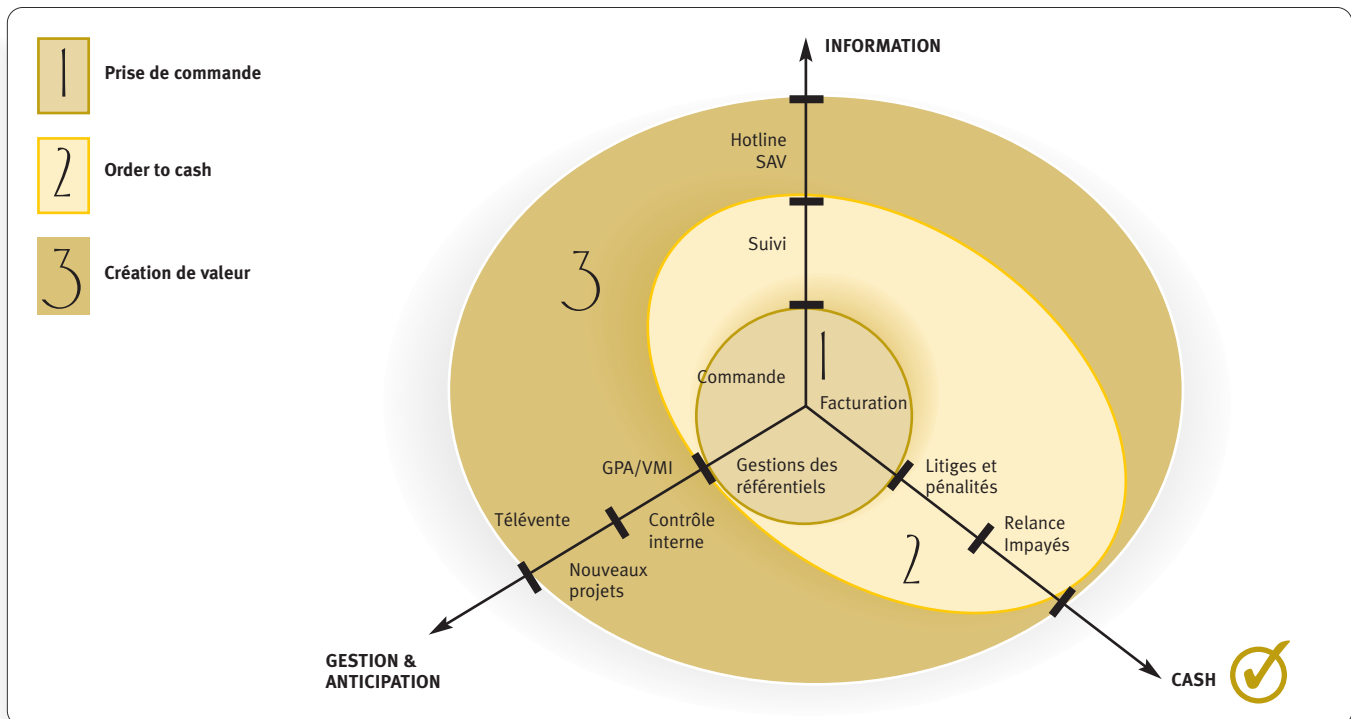
> Niveau 2 : dans un deuxième temps, un suivi plus proactif des commandes pourra lui être demandé, avec une information au client sur l'état de sa commande, les éventuelles difficultés rencontrées et le pilotage complet du processus Order To Cash, assurant ainsi l'instruction des litiges et pénalités, jusqu'à la relance des impayés. Le service client dispose alors d'une connaissance plus complète du client et peut mieux gérer ses dossiers.

> Niveau 3 : enfin, lorsque les missions précédemment mises en place sont maîtrisées, une troisième étape pourra être amorcée, avec l'intégration de « Services Plus » dans une

Piège à éviter

Lorsque le service d'administration des ventes se positionne au-delà d'un rôle classique d'exécution (intégration, facturation des commandes...), il devient plus délicat de mesurer son niveau d'activité et de performance. À l'inverse de l'exécution, qui peut être évaluée entre autre par le nombre de commandes traitées ou de litiges instruits, les prestations supplémentaires (instruction des litiges, centralisation des problèmes...) qu'il peut être amené à offrir sont plus difficilement quantifiables et mesurables. Comment alors mesurer l'efficacité de la prestation rendue et justifier la charge de travail associée ? L'amélioration globale de la performance de l'entreprise, directement ou indirectement liée à ces actions, sera un bon indicateur de l'utilité de ces « Services Plus ».

Figure 3. **De la prise de commande à la création de valeur**



optique de création de valeur, comme la gestion de stock dans le cadre de fonctionnements en GPA. Naturellement, ces différents niveaux sont théoriques et on peut observer des services client assurant la GPA sans maîtriser les tâches liées au cash (gestion des litiges, etc.).

Conclusion. Le concept du service client, et non plus de simple ADV, s'impose aujourd'hui dans les entreprises. Un élargissement du périmètre d'action traditionnel

de l'ADV permet donc d'aboutir à une fonction créatrice de valeur et non plus de simple exécution. Mais attention à ne pas brûler les étapes : si le premier niveau de maturité (prise de commandes) n'est pas solide, le deuxième niveau ne sera pas sous contrôle et ne permettra donc pas d'avoir le recul nécessaire pour mettre en place et maîtriser le dernier niveau. Les tâches d'analyse et d'anticipation seront alors négligées faute de temps, et ne seront donc pas effectuées correctement,

entraînant une frustration au sein de l'équipe (trop de travail, pas assez de temps pour tout faire) et une insatisfaction des clients internes qui attendront ces « Services Plus » promis. Il est donc impératif de débloquer les ressources, les moyens et les compétences requis pour chaque étape, et s'assurer que le niveau de maturité est suffisant et sécurisé avant d'évoluer. C'est à ces conditions que l'on pourra mettre en place un service client efficient et pérenne.