

Traiter et suivre les réclamations



Lili SA

La société Lili SA est spécialisée dans la fabrication et la vente de casques de moto et de scooter commercialisés sous la marque « Lili Sport ». Créée en 1991 par M. Roméo, l'entreprise a un effectif de 76 personnes, elle est située rue de l'Horloge à Auxerre (89). Son chiffre d'affaires s'élève à 6 000 000 € pour

l'année N. Les clients de la PME, au nombre de 4 700 en N, sont exclusivement des professionnels, vendeurs de cycles ou de pièces détachées situés en France.

Le marché est concurrentiel et Lili SA doit renforcer sa position face aux fournisseurs étrangers qui proposent des produits plus compétitifs. Afin de rester leader du marché du casque de moto, M. Roméo, en janvier N-1, a délocalisé une partie de sa production à Canton en Chine, chez le sous-traitant Wang Chensyu, ce qui lui a permis de réduire ses coûts de revient. Seule la fabrication des casques « cross » et « scooter et quad » a été maintenue provisoirement dans les ateliers d'Auxerre.

En N-2, M. Roméo avait mis en place un premier plan qualité afin de réduire le nombre de réclamations concernant les erreurs de référence et les problèmes de livraison. Le pointage des commandes a été renforcé et le suivi des livraisons a été mis en place, ce qui a contribué à améliorer la situation. Néanmoins, M. Roméo constate actuellement que de nouvelles causes de réclamation, plus graves et plus nombreuses, sont apparues. L'entreprise perd des clients mécontents et M. Roméo souhaite mettre en œuvre un second plan qualité afin de retrouver la croissance de son chiffre d'affaires.

Votre mission

Vous êtes assistant(e) de gestion de M. Roméo. Il vous charge d'étudier la situation de l'entreprise et d'apporter des solutions efficaces au problème des réclamations clients qui ne cessent d'augmenter.

Réflexion

1. Quel est l'intérêt pour une PME de traiter les réclamations ?
2. Pourquoi est-il nécessaire de transmettre les réclamations aux services concernés ?
3. Pourquoi faut-il proposer une solution commerciale aux clients mécontents ?

Mise en œuvre

1. Analyser les réclamations

M. Roméo vous adresse une note dans laquelle il vous communique les données relatives aux réclamations qu'il a recueillies en interne et vous demande de les analyser.

a. Calculez les taux de croissance annuels en quantité et en valeur des réclamations par famille de produits. Effectuez une représentation graphique sur tableur.

b. Tirez-en des conclusions.

► **ANNEXE 1** Note de M. Roméo

► **ANNEXE 2** Gamme de produits LiliSport

► **ANNEXE 3** Évolution du nombre de réclamations par famille de produits

► **ANNEXE 4** Coût des réclamations par famille de produits

2. Étudier les causes de réclamation

M. Roméo vous communique un tableau récapitulatif des causes de réclamation depuis N-3.

a. Effectuez une représentation graphique permettant de déterminer les causes majeures de réclamation. Tirez-en des conclusions.

b. Déterminez si les principales causes de réclamation sont essentiellement internes ou externes à l'entreprise. Proposez des solutions afin de réduire ces dysfonctionnements.

c. Rédigez un courrier à votre fournisseur Wang Chensyu pour lui demander d'améliorer la qualité de sa production.

► **ANNEXE 5** Nombre de réclamations par année et par cause

3. Évaluer les coûts de la non-qualité

a. À partir de l'annexe 6, calculez le taux de croissance du coût des réclamations et la part du chiffre d'affaires qu'il représente. Expliquez vos constatations.

b. Calculez les ratios de non-qualité.

c. Envisagez des solutions pour améliorer la qualité et réduire le coût des réclamations.

d. Proposez des mesures concrètes pour rendre le processus conforme et faire de la prévention.

e. Expliquez pourquoi il est plus rentable de rechercher un coût d'obtention de la qualité (COQ) plutôt que de gérer les coûts de réclamation ponctuellement.

► **ANNEXE 1** Note de M. Roméo

► **ANNEXE 6** Coût global des réclamations

4. Répondre aux réclamations

Vous recevez ce jour une réclamation du client Moto Star. Vous étudiez son problème.

a. Rédigez le courrier de réponse à votre client en lui proposant une solution commerciale.

b. Élaborez sur votre tableur un rapport des réclamations à communiquer mensuellement par intranet à l'ensemble des chefs de service de l'entreprise, pour information.

► **ANNEXE 7** Lettre de réclamation de Moto Star

► **Fiche ressource** La gestion des réclamations clients

5. Faire le bilan de la mission

Rendez compte oralement à M. Roméo et aux chefs de service, en réunion de direction, de votre plan d'action qualité (objectif poursuivi, contexte, moyens mis en œuvre, contraintes et résultats obtenus).

De : M. Roméo
À : l'assistant(e) de gestion

Auxerre
Le 25 septembre N

Mise en place d'un plan d'action qualité

Lorsque nous observons l'évolution du nombre de réclamations, en quantité ou en valeur, nous devons nous interroger sur l'avenir de notre entreprise. En effet, si le nombre de réclamations ne cesse d'augmenter, c'est qu'il y a non-qualité.

I. La situation actuelle

Afin de rester compétitifs et de retrouver la croissance de notre CA, nous devons mettre en place une politique de qualité. Pour cela, il est nécessaire de détecter les erreurs, de les corriger, puis de les prévenir. Nous avons su en N-3 réduire les erreurs de référencement et de livraison et le nombre de réclamations a baissé, mais il reste des efforts à faire.

a. Détecter les causes de réclamation

Aujourd'hui, la situation a changé, nous faisons fabriquer nos produits à l'étranger et les causes de réclamation les plus fréquentes concernent les éléments suivants :

- les coques : matériaux utilisés non conformes, erreurs de modèle, formes non conformes, produits abîmés, fragiles, etc. ;
- les couleurs : non conformes, erreurs de couleur à la livraison (référencement) ;
- les écrans visières : problèmes d'épaisseur de verre, absences de traitement anti-UV ou anti-rayures, produits détériorés, formes non respectées ;
- les mécanismes d'écran : ne fonctionnent pas, se cassent rapidement, matériaux non conformes, couleurs ou formes non conformes ;
- les boucles d'attache : fragiles, problèmes de réglage, matériaux non conformes, produits détériorés ;
- les doublures : tissus non conformes, déchirures ;
- les tailles : erreurs de taille à la fabrication, erreurs de taille à la livraison (référencement) ;
- le référencement : références livrées non conformes à la commande (modèle, couleur, taille...) ;
- la livraison : retards, erreurs d'adresse, produits détériorés.

Nous constatons que ces réclamations sont soit inhérentes à un problème interne à l'entreprise, soit inhérentes à notre fournisseur. En conséquence, les commandes et les livraisons ne sont pas conformes et les exigences de notre clientèle ne sont pas satisfaites. Cette non-qualité détériore considérablement l'image que nos clients ont de notre entreprise.

b. Gérer les coûts liés aux réclamations

Nous pouvons évaluer ce que représentent les coûts de non-qualité (CNQ) dans l'entreprise en calculant les ratios de non-qualité suivants :

- $(\text{Coût de la non-qualité} / \text{Chiffre d'affaires}) \times 100$;
- Coût de la non-qualité/Effectif.

Pour conserver nos clients, nous devons tout mettre en œuvre pour réduire le nombre de réclamations en améliorant leur satisfaction. C'est ce que nous appellerons « le coût d'obtention de la qualité » (COQ).

Ce coût est élevé mais certainement inférieur au traitement des réclamations, qui implique : une solution commerciale, un retard de facturation, des charges diverses (frais de personnel, frais de livraison supplémentaires...) ainsi qu'une perte d'image, de confiance et de prestige. Le coût d'obtention de la qualité est composé de deux types de coût :

- le coût de non-qualité (CNQ) : il incorpore les défaillances internes (30 %) et les défaillances externes (45 %) ;
- le coût d'investissement dans la qualité (CIQ) : il est composé du coût de prévention (5 %), qui consiste à élaborer une procédure de mise en conformité des produits et des méthodes de travail pour éviter les défaillances, et du coût de détection ou conformité (20 %), qui consiste à vérifier qu'il y a bien eu mise en conformité.

II. Le plan d'action qualité

a. L'intérêt

Afin de réduire le nombre de réclamations, nous devons mettre en œuvre un plan d'action qualité (PAQ). C'est la recherche du coût d'obtention de la qualité (COQ) qui passe par la réduction de nos coûts de non-qualité (CNQ) et la mise en place du coût d'investissement dans la qualité (CIQ). L'objectif est d'identifier les coûts à réduire et de suivre l'évolution de notre démarche de qualité.

b. La méthodologie

Nous devons étudier de façon rigoureuse les éléments qui composent le COQ. Pour ce faire, nous devons :

- analyser la situation et mettre en évidence les dysfonctionnements ;
- recenser les coûts de la non-qualité internes et externes ;
- nous fixer des objectifs réalistes selon notre budget ;
- classer les problèmes dans l'ordre de priorité ;
- déterminer les vraies causes des dysfonctionnements ;
- proposer des solutions ;
- travailler à la prévention des problèmes ;
- nous assurer de la mise en conformité de nos procédures.

Ce plan d'action qualité fera l'objet d'un compte rendu rigoureux à l'ensemble de nos chefs de service en réunion de direction le mois prochain.

Je pense que cette recherche de la qualité va nous permettre d'améliorer notre image et de relancer la croissance de notre chiffre d'affaires.

M. Roméo

1. Caractéristiques

Composant des coques : polycarbonate

Couleurs : noir ou argent

Écran visière : 2,2 mm traité anti-UV et anti-rayures

Boucle : réglable, micrométrique

Doublure : amovible et lavable en tissu hypoallergénique

Homologation : CE ECE 22.05

2. Modèles par famille de produits

Casque intégral	Casque jet	Casque demi-jet	Casque « cross »	Casque « scooter et quad »
				

Chaque famille de produits est composée de plusieurs références selon la taille, la couleur, les modèles (enfant ou adulte). La marque « LiliSport » est composée au total de 920 références.

3 ANNEXE 3 – Évolution du nombre de réclamations par famille de produits

Familles de produits	N-3	N-2	N-1	N
Casque intégral	36	39	296	314
Casque « cross »	25	38	28	22
Casque jet	38	42	324	271
Casque demi-jet	45	41	256	310
Casque « scooter et quad »	53	48	46	43

4 ANNEXE 4 – Coût des réclamations par famille de produits (en €)

Familles de produits	N-3	N-2	N-1	N
Casque intégral	29 239	35 063	198 632	176 625
Casque « cross »	20 305	34 163	18 789	12 375
Casque jet	30 863	37 760	217 421	152 438
Casque demi-jet	36 548	36 861	171 789	174 375
Casque « scooter et quad »	43 046	43 154	30 868	24 188

5 ANNEXE 5 – Nombre de réclamations par année et par cause

Causes de réclamations	N-3	N-2	N-1	N
Coques	1	3	184	160
Écrans visières	5	8	181	202
Mécanismes d'écran	6	11	232	263
Doublures	10	13	157	149
Boucles d'attache	2	6	61	58
Tailles	24	16	37	41
Couleurs	14	25	30	26
Références	82	79	36	25
Livraisons	53	47	32	36

6 ANNEXE 6 – Coût global des réclamations

ANNEXE

	N-3	N-2	N-1	N
Chiffre d'affaires	8 000 000 €	8 500 000 €	7 500 000 €	6 000 000 €
Coût des réclamations	160 000 €	187 000 €	637 500 €	540 000 €

7 ANNEXE 7 – Lettre de réclamation de Moto Star

ANNEXE

MOTO STAR

Avenue du Roy René
13100 AIX-EN-PROVENCE
Tél. : 04 10 20 25 85
motostar@leneuf.fr

Lili SA
Rue de l'Horloge
89000 AUXERRE

Aix-en-Provence
Le 26 septembre N

Référence : Commande du 17 septembre N
Objet : Réclamation

Monsieur,

Nous avons eu livraison, ce jour, de notre commande de 50 casques « cross » noirs réf. 4251 du 17 septembre N.

Or, il s'avère, après contrôle de la marchandise, que ces casques sont équipés d'écrans visières non traités anti-UV.

La marchandise n'étant pas conforme à notre commande, nous refusons de la conserver et vous la renvoyons à vos frais dans les plus brefs délais.

Nous vous précisons que ce n'est pas la première fois que nous constatons ce type de défaillance. Nous espérons que cela ne se reproduira pas.

Nous vous remercions de nous livrer les produits commandés le plus rapidement possible.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur, nos salutations distinguées.

Le gérant
B. Roche