

8 KPI pour piloter la performance client sans se raconter d'histoires

OTIF, taux de service, réclamations, litiges, non-conformités, satisfaction, délai de traitement et modifications de commandes : formules, angles morts et croisements utiles.

Pourquoi 8 KPI et pas un tableau de bord de 40 indicateurs ?

Parce qu'un KPI isolé décrit rarement la réalité. L'objectif est de croiser la promesse client, la qualité, la stabilité de la demande et l'effort interne nécessaire pour tenir le résultat.

Principe de lecture : ne demandez pas seulement « le KPI est-il bon ? ». Demandez aussi « qu'est-ce qu'il peut cacher ? », « avec quel autre signal dois-je le croiser ? » et « quel comportement le mode de calcul peut-il encourager ? ».

1. OTIF - On Time In Full

Formule simplifiée	$(\text{Commandes livrées complètes et dans le délai promis} / \text{Nombre total de commandes}) \times 100$
Ce qu'il montre	Mesure la promesse tenue au client : complet et à l'heure.
Ce qu'il peut cacher	Urgences transport, expéditions exceptionnelles, retards évités de justesse, corrections manuelles.
A croiser avec	Taux de service, litiges/réclamations, coûts transport, relances clients.
Piège de lecture	Un bon OTIF avec hausse des urgences ou des surcoûts n'est pas une performance durable.

2. Taux de service

Formule simplifiée	$(\text{Commandes servies correctement} / \text{Commandes totales}) \times 100$
Ce qu'il montre	Mesure la capacité à servir conformément à la demande.
Ce qu'il peut cacher	Reports acceptés, livraisons partielles, tolérances qui gonflent artificiellement le score.
A croiser avec	Ruptures, backorders, reports, litiges/réclamations, satisfaction.
Piège de lecture	Un taux élevé peut coexister avec une expérience client médiocre si les règles de calcul sont trop permissives.

3. Taux de réclamation

Formule simplifiée	$(\text{Nombre de réclamations} / \text{Nombre de commandes ou livraisons}) \times 100$
Ce qu'il montre	Mesure les insatisfactions effectivement remontées.
Ce qu'il peut cacher	Clients silencieux, problèmes récurrents non traités, sous-déclaration ou mauvaise classification.
A croiser avec	Litiges, non-conformités, satisfaction, délai de traitement, coûts qualité.
Piège de lecture	Moins de réclamations ne signifie pas automatiquement plus de satisfaction.

4. Taux de litiges

Formule simplifiée	$(\text{Nombre de litiges} / \text{Nombre de commandes ou livraisons}) \times 100$
Ce qu'il montre	Suit les incidents déclarés nécessitant correction ou arbitrage.
Ce qu'il peut cacher	Traitements hors circuit, seuils de déclaration, classifications hétérogènes.
A croiser avec	Réclamations, non-conformités, coûts qualité, satisfaction, répétitivité des causes.
Piège de lecture	Un faible taux peut simplement signifier que les problèmes passent par des mails ou appels informels.

5. Taux de non-conformité

Formule simplifiée	$(\text{Nombre de non-conformités} / \text{Nombre total d'opérations ou commandes}) \times 100$
Ce qu'il montre	Mesure les écarts aux exigences attendues.

Ce qu'il peut cacher	Corrections absorbées par les équipes, critères différents selon services, non-conformités mineures surreprésentées.
A croiser avec	Réclamations, retours, coûts qualité, satisfaction, délai de traitement.
Piège de lecture	Un taux bas n'est crédible que si la déclaration est homogène et les corrections visibles.

6. Satisfaction client

Formule simplifiée	Moyenne des notes OU (clients satisfaits / répondants) x 100
Ce qu'il montre	Mesure la perception déclarée par les clients.
Ce qu'il peut cacher	Faible taux de réponse, biais de répondants, clients silencieux, questions trop générales.
A croiser avec	Réclamations, litiges, rétention, verbatims, réachats/fidélité.
Piège de lecture	Un bon score avec beaucoup de relances ou d'urgences internes mérite d'être challengé.

7. Délai de traitement des commandes

Formule simplifiée	Temps total de traitement / Nombre de commandes
Ce qu'il montre	Mesure la réactivité du processus entre réception et prise en charge complète.
Ce qu'il peut cacher	Moyenne qui masque urgences, exceptions longues, ressaisies, validations ou données incomplètes.
A croiser avec	Retards d'expédition, annulations, modifications, taux de service, charge de travail.
Piège de lecture	Segmentez par type de commande : la moyenne seule raconte rarement toute l'histoire.

8. Taux de modification de commandes

Formule simplifiée	(Nombre de commandes modifiées / Nombre total de commandes) x 100
Ce qu'il montre	Suit la stabilité de la demande après validation.
Ce qu'il peut cacher	Modifications mineures sans impact, changements absorbés mais désorganisant, causes racines non traitées.
A croiser avec	Retards, annulations, charge, coûts supplémentaires, prévisions, satisfaction.
Piège de lecture	Le moment de la modification compte souvent davantage que son volume.

Construire un pilotage utile

Question	Ce qu'elle permet de vérifier
Le KPI a-t-il une définition partagée ?	Eviter que Commerce, ADV, Supply ou Qualité calculent des réalités différentes.
Les exceptions sont-elles visibles ?	Ne pas laisser une moyenne masquer les urgences, retouches ou cas coûteux.
Le résultat est-il segmenté ?	Client, famille produit, type de commande, canal, cause, période...
Le KPI déclenche-t-il une action ?	Un indicateur sans seuil, responsable ou rituel de revue devient décoratif.
Le client perçoit-il réellement l'amélioration ?	Relier le score interne aux relances, verbatims, réclamations et comportements clients.

Mini-matrice de sélection

Votre problème dominant	KPI de départ	A croiser avec
Promesse de livraison	OTIF	Taux de service + coûts urgents + relances
Disponibilité / ruptures	Taux de service	OTIF + satisfaction + backorders
Irritants clients	Réclamations	Satisfaction + litiges + causes récurrentes
Qualité / corrections	Non-conformités	Réclamations + coûts qualité + retours
Instabilité du flux	Modifications commandes	Délai de traitement + charge + retards
Réactivité ADV	Délai de traitement	Modifications + taux de service + files d'attente

Le bon tableau de bord n'est pas celui qui contient le plus de KPI. C'est celui qui permet de repérer un écart, comprendre sa cause probable et décider qui agit.

Objectif : faire émerger une décision ou une priorité, pas produire un document de plus.