

LE MODÈLE DE KANO

Un classement des attentes en familles, pour savoir lesquelles rendent les gens contents quand on les tient, et lesquelles ne changent rien quoi qu'on y mette.

SE PRÉPARE EN 4 à 8 h SE FAIT EN 2 à 3 semaines, collecte et dépouillement À REFAIRE tous les 12 à 18 mois LEVIER PRINCIPAL ROI

D'APRÈS N. Kano, N. Seraku, F. Takahashi, S. Tsuji, 1984 VOIR AUSSI fiche O-40

1 Le problème auquel ça s'applique

Et ce qu'il vous coûte chaque année

CE QUE VOUS VOYEZ DÉJÀ

- "Tout est prioritaire." La liste s'allonge et l'ordre ne change jamais vraiment.
- Vous livrez plus qu'il y a deux ans, et la satisfaction mesurée n'a pas bougé.
- Une fonction réclamée pendant des mois est mise en service, et personne ne s'en sert.

OÙ PART L'ARGENT

On traite les demandes dans l'ordre d'arrivée, ou dans celui de qui insiste. Une part de la capacité va donc à des attentes qui ne feront bouger personne, et cette part-là n'apparaît sur aucun tableau de bord.

L'ORDRE DE GRANDEUR, À LA LOUCHE

Comptez-le sur vos chiffres. Un ordre de grandeur suffit pour décider d'essayer.

COMBIEN DE FOIS / AN
jours-homme de capacité engagés dans l'année

×

CE QUE ÇA COÛTE À CHAQUE FOIS
coût complet du jour-homme

×

PART QU'ON ÉVITE
estimée au crayon, à confirmer par l'étude

=

GAIN / AN
à écrire au crayon, avant la séance

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Ça ne sert à rien si vous ne pouvez pas interroger ceux qui utilisent le service. Le modèle classe des réponses, et sans réponses il ne classe rien.

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

Toutes les attentes ne se valent pas. Certaines ne se remarquent que lorsqu'elles manquent, d'autres font plaisir sans être réclamées, beaucoup ne changent rien. Deux questions par attente disent laquelle est laquelle.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- 1 Écrire les attributs du service, un par ligne, dans les mots des utilisateurs. Quinze à vingt suffisent.
- 2 Pour chacun, poser deux questions : ce qu'on ressent s'il est là, ce qu'on ressent s'il n'y est pas.
- 3 Faire répondre sur la même échelle : ça me plaît, c'est normal, ça m'est égal, je fais avec, ça me déplaît.
- 4 Croiser les deux réponses dans la grille : obligatoire, proportionnel, attractif, indifférent, rejet.
- 5 Retenir la famille la plus citée, et compter les réponses contradictoires.
- 6 Faire trois piles : ce qu'on tient, ce qu'on améliore, ce qu'on arrête.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Une liste d'attributs relue avant l'envoi. Trente à cinquante répondants qui utilisent vraiment le service. La grille de classement, imprimée.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Vous désignez un chantier en cours depuis des mois et vous dites, chiffres en main, qu'il ne fera bouger personne.

3 Les pièges de l'implémentation

Ce qui fait rater, et ce qu'on fait à la place

AU LANCEMENT

Rédiger les attributs en langage interne

Les répondants classent des mots qu'ils n'emploient pas, et les contradictions se multiplient. → Faire relire la liste par trois utilisateurs avant l'envoi.

AU LANCEMENT

Interroger ceux qui commandent le service

On recueille l'avis de ceux qui financent, et le classement décrit leurs attentes. → Interroger ceux dont le travail change selon que l'attribut est là ou non.

PENDANT

Mettre trop d'attributs dans le questionnaire

Le questionnaire dépasse le quart d'heure et les dernières lignes sont remplies au hasard. → S'arrêter à vingt attributs, quitte à faire une seconde vague.

PENDANT

Sauter la question sur l'absence

Une exigence obligatoire ressemble à un indifférent, puisque sa présence ne réjouit personne. → Garder les deux questions pour chaque attribut.

DANS LA DURÉE

Traiter le classement comme acquis

Un attractif devient proportionnel, puis obligatoire, et la carte vieillit sans prévenir. → Refaire l'étude tous les douze à dix-huit mois.

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

LE FLUX

Les demandes métier adressées à la DSI, du recueil à la mise en service.

CE QUI CLOCHE

Le nombre de livraisons monte depuis deux ans. La satisfaction mesurée, elle, ne bouge pas.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

Le nombre de demandes livrées par trimestre. Il montait, et il ne disait rien de ce que ces livraisons changeaient pour quelqu'un.

LES CHIFFRES DE DÉPART

À relever avant la séance : tout le chiffrage en découle.

2800 j-h de capacité de développement par an, soit 14 ETP

550 € le jour-homme, coût complet

25% de la capacité part sur les indifférents et le rejet, calculé après le classement

18 attributs évalués auprès de 40 répondants

CE QU'ILS ONT FAIT

Le client du service, ici, c'est celui dont le travail dépend de la livraison.

LE DÉCLENCHEUR

Le métier dit ne rien recevoir d'utile, alors que les livraisons n'ont jamais été si nombreuses.

LE GESTE

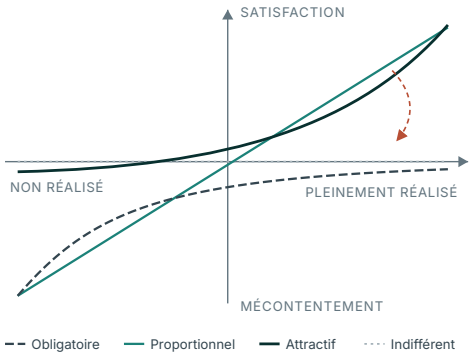
Dix-huit attributs écrits avec trois utilisateurs, deux questions chacun, quarante répondants en douze jours.

CE QU'ILS ONT VU

Quatre exigences obligatoires ne sont pas tenues, cinq attractifs sont livrés sans que personne les cite, et un attribut ressort en rejet.

LA DÉCISION

Arrêt des trois indifférents et du rejet, capacité basculée sur les quatre obligatoires non tenues.



LES 18 ATTRIBUTS, UNE FOIS CLASSÉS



- 6 exigences obligatoires, dont 4 ne sont pas tenues
- 5 attractifs, tous déjà livrés, que personne ne cite
- 3 indifférents et 1 rejet consomment 25 % de la capacité

Un attractif devient proportionnel, puis obligatoire. Le classement vieillit.

Les quatre familles, et le classement des dix-huit attributs du service.

Ce que ça vaut

Une fourchette, et d'où elle sort

On récupère 60 à 90 % de la capacité qui partait dans l'indifférent et le rejet. Tout le reste en découle.

CE QUI EST LIBÉRÉ

420 à 630 j-h / an

hypothèse : 60 à 90 % des 700 j-h qui n'agissent sur personne

EN VALEUR

231000 à 347000 € / an

jours-homme libérés x 550 €. La capacité est réaffectée, la dépense reste la même.

CE QUE ÇA FINANCE

Les 4 obligatoires non tenues

estimées à 380 j-h, donc couvertes dès la première année

LE RATIO QUI CHANGE

75% → 90 à 97,5%

part de la capacité qui agit sur la satisfaction

Rien n'est économisé. La même dépense change de destination, et c'est le seul effet que le modèle promet.