

LA DEMANDE D'ÉCHEC

On écoute ce que les gens demandent vraiment, pendant trois jours, et on sépare ce que le client attend du service de ce qui n'existerait pas si le travail avait été fait.

AUSSI APPELÉ failure demand, demande évitable (étape « demande » du Check de Seddon, après la finalité)

SE PRÉPARE EN 1 h, pour choisir les points d'écoute et prévenir l'équipe **SE FAIT EN** 3 jours d'écoute, puis une demi-journée de classement à plusieurs

LEVIER PRINCIPAL Coût **D'APRÈS** J. Bicheno, The Lean Toolbox for Service Systems, 2008, d'après J. Seddon **VOIR AUSSI** fiches O-51 et O-54

1 Le problème auquel ça s'applique

Et ce qu'il vous coûte chaque année

CE QUE VOUS VOYEZ DÉJÀ

- Le volume d'appels monte, et le nombre de clients n'a pas bougé.
- On dimensionne l'équipe sur le volume reçu, et le volume reçu suit l'équipe.
- Les mêmes personnes rappellent, et chaque appel est compté comme une demande nouvelle.

OÙ PART L'ARGENT

Une demande d'échec est traitée exactement comme une vraie demande. Elle occupe le même temps, elle entre dans les mêmes indicateurs, et elle finit par justifier des embauches.

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 contacts entrants dans l'année, tous canaux	×	CE QUE ÇA COÛTE À CHAQUE FOIS temps de traitement moyen × coût horaire complet	×	PART QU'ON ÉVITE part relevée en demande d'échec, puis part qu'on supprime	=	GAIN / AN à écrire au crayon, après les trois jours d'écoute
--	---	---	---	--	---	---

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Ça ne sert à rien si le relevé sert à démontrer un chiffre décidé d'avance. L'écoute donne alors ce qu'on attendait d'elle, et rien d'autre.

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

Une demande de valeur est ce que le client attend du service. Une demande d'échec n'existerait pas si le travail avait été bien fait. On compte les deux, séparément.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- Choisir un point d'entrée et prévenir l'équipe de ce qu'on relève, et de ce qu'on n'en fera pas.
- Écouter trois jours, et noter la phrase du demandeur avec ses mots, sans la reformuler.
- Reporter chaque phrase sur une étiquette, sans la classer encore.
- À plusieurs, marquer chaque étiquette en vert ou en rouge, puis la grouper par motif.
- Croiser avec le canal d'arrivée, et chercher les deux ou trois motifs qui font les deux tiers.
- Remonter à la cause de ces motifs-là, et la traiter en amont du point d'écoute.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Un carnet, des étiquettes, un mur. Des gens de plusieurs services pour le classement, parce que la cause est presque toujours ailleurs qu'au point d'écoute.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Quelqu'un d'un autre service reconnaît, dans une phrase relevée, une conséquence de sa propre pratique.

3 Les pièges de l'implémentation

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

AU LANCEMENT Partir des catégories de l'outil

Les motifs du logiciel de tickets ont été écrits pour classer, et ils cachent exactement ce qu'on cherche.

→ **Relever les mots du demandeur, et ne créer les familles qu'après.**

AU LANCEMENT Reformuler la phrase avant de la noter

On classe sa propre interprétation, et le relevé confirme ce qu'on pensait déjà.

→ **Noter les mots tels quels, même maladroits, et classer ensuite à plusieurs.**

PENDANT Chercher la cause au point d'écoute

On améliore l'accueil, les appels restent, et l'équipe conclut que la démarche ne sert à rien.

→ **Remonter au service qui a produit la cause, et l'y traiter.**

PENDANT Faire du volume un indicateur d'activité

Le service qui reçoit est jugé au nombre de contacts traités, donc il a intérêt à ce qu'ils restent.

→ **Suivre la part de demande d'échec, et faire de sa baisse le résultat attendu.**

DANS LA DURÉE En faire un reproche à ceux qui reçoivent

Le relevé devient une évaluation, les phrases notées s'adoucissent, et le compteur s'éteint.

→ **Rappeler à chaque relevé que la cause est presque toujours en amont du poste observé.**

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

LE FLUX

Les contacts entrants d'un service de gestion locative, huit mille quatre cents logements.

CE QUI CLOCHE

Le volume de contacts monte de 9 % par an, et le parc géré n'a pas bougé depuis trois ans.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

Le taux de décroché et le délai de réponse. Tous deux s'amélioraien, et le volume continuait de monter.

LES CHIFFRES DE DÉPART

À relever avant l'écoute.

31000 contacts entrants par an, tous canaux
11 min de traitement moyen par contact
47% relevés en demande d'échec
46€ l'heure, coût complet

CE QU'ILS ONT FAIT *Trois jours de relevé sur tous les points d'entrée (standard, guichet, courriels et courriers reçus), les phrases notées telles quelles, puis un classement à six personnes.*

LE DÉCLENCHEUR

Une demande d'effectif supplémentaire, justifiée par la hausse du volume d'appels.

LE GESTE

Trois jours de relevé à tous les points d'entrée, chaque phrase notée avec les mots du locataire, sans reformulation.

CE QU'ILS ONT VU

Près d'un contact sur deux n'aurait pas existé, et sept sur dix de ceux-là arrivaient par téléphone.

LA DÉCISION

Trois motifs traités en amont : l'accusé de réception daté, le décompte réécrit, le rendez-vous confirmé la veille.

1 · PAR CANAL ET PAR NATURE, TROIS JOURS RAPPORTÉS À UN AN

PAR QUEL CANAL	DEMANDE DE VALEUR	DEMANDE D'ÉCHEC
Téléphone	4 900	10 300
Courriel	4 600	3 200
Guichet	5 600	900
Courrier	1 300	170

16 400 de valeur 14 570 d'échec, soit 47 %

CE QUE LE TABLEAU FAIT APPARAÎTRE
Sept contacts d'échec sur dix arrivent par téléphone. Le guichet et le courrier n'en produisent presque pas.

La demande d'échec n'est pas répartie : elle se concentre sur un canal et sur quelques motifs. C'est ce qui la rend traitable. On ne s'attaque pas aux 14 570 contacts, mais aux trois motifs qui en font les deux tiers.

Trois jours ne disent rien de la saisonnalité, mais ils suffisent pour décider où regarder.

2 · LES MOTS EXACTS, RELEVÉS TELS QUELS

On note la phrase telle quelle. Le point vert ou rouge est posé ensuite, à plusieurs.

- "Je vous appelle pour savoir où en est ma demande."
- "Vous me redemandez un document que j'ai déjà envoyé."
- "Je voudrais déclarer une fuite dans la salle de bains."
- "Personne n'est venu, alors que c'était convenu mardi."
- "Je n'ai pas compris le décompte que vous m'avez envoyé."
- "Je donne mon préavis pour la fin du trimestre."
- "C'est la troisième fois que j'appelle à ce sujet."
- "Je voudrais changer mon compte de prélèvement."

Une demande de valeur est ce que le client attend du service, sa raison d'être.

Une demande d'échec est une demande qui n'existerait pas si le travail avait été fait.

Les mots du demandeur se relèvent tels quels, et la classification se fait après, à plusieurs. Reformuler la phrase avant de la classer revient à classer sa propre interprétation.

La demande d'échec n'est jamais la faute de celui qui appelle.

À gauche le tableau par canal et la concentration qu'il révèle, à droite les phrases telles qu'elles ont été relevées et la règle qui sépare les deux natures de demande.