

LES CINQ VARIABILITÉS DU CLIENT

Le client fait entrer cinq sortes de variation dans votre système. Aucune n'est un défaut. Chacune se traite de quatre façons : deux sacrifient le coût ou le service, deux cherchent à préserver les deux. Celle qui s'installe par défaut, faute d'avoir été choisie, est la plus coûteuse : le personnel absorbe.

AUSSI APPELÉ variabilité introduite par le client, arbitrage accommoder ou réduire **SE PRÉPARE EN** 2 semaines de relevé, plus l'historique des arrivées

SE FAIT EN une séance d'arbitrage par variabilité, avec ceux qui servent le client **LEVIER PRINCIPAL** Coût

D'APRÈS F. Frei, Harvard Business Review, novembre 2006, citée par J. Bicheno, 2008 **VOIR AUSSI** fiches O-42 et O-45

CE QUE ÇA RAPPORTE

Impact sur le TTM		Moyen
Impact sur la qualité (FTR)		Moyen
Impact sur l'Opex / Capex		Élevé

CE QUE ÇA COÛTE

Coût d'implémentation		Moyen
Difficulté d'implémentation		Moyen
Difficulté de maintien		Moyen

Faible Moyen Élevé _____ N/A (sans objet)

1 Le problème auquel ça s'applique

Et ce qu'il vous coûte chaque année

CE QUE VOUS VOYEZ DÉJÀ

- La productivité stagne alors que les gens travaillent visiblement plus.
- Toute tentative de standardiser se heurte à "chaque client est différent".
- Les conseillers passent leur temps à réparer ce que le client n'a pas su fournir.

OÙ PART L'ARGENT

La variabilité du client est absorbée par le personnel, à ses frais et sans que personne l'ait décidé. Elle n'apparaît nulle part : elle allonge les actes qu'elle touche, et oblige à dimensionner l'équipe pour la pointe.

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 touchés par une variabilité donnée

CE QUE ÇA COÛTE À CHAQUE FOIS
minutes ajoutées à l'acte × coût horaire complet / 60

PART QU'ON ÉVITE
part récupérée par l'accommodation à bas coût ou la réduction sans compromis

GAIN / AN à écrire au crayon, une variabilité à la fois

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Quand le client n'apporte que sa commande : l'arrivée et la demande se traitent alors comme un flux ordinaire, et la grille perd l'essentiel de son intérêt.

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

On sépare les cinq variabilités, on mesure chacune, et on décide pour chacune s'il vaut mieux l'absorber ou la réduire. Le progrès vient des deux cases du bas : réduire sans que le client y perde, ou confier le travail au client ou à un automate.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- Extraire de l'historique les arrivées de douze semaines, par heure et jour.
- Compter les motifs de demande et les trier par volume. Six en font souvent les trois quarts.
- Compter la part des contacts où l'on guide le client, et le temps que cela ajoute.
- Compter la part des demandes qui arrivent incomplètes, et le temps de la recherche.
- Placer chacune dans l'une des quatre cases, en séance, avec ceux qui servent le client.
- Décider laquelle on garde, et pourquoi. C'est la décision la plus importante des cinq.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Deux semaines de relevé, et l'accord que ces chiffres ne servent pas à juger ceux qui répondent.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Une variabilité est conservée délibérément, avec sa raison écrite, et son coût connu.

3 Les pièges de l'implémentation

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

AU LANCEMENT

Traiter les cinq comme une seule

Chacune se mesure autrement et se traite autrement ; mélangées, aucune ne se règle.

→ Une ligne, un relevé et une décision par variabilité.

AU LANCEMENT

Supposer que réduire est toujours bon

Une partie de la variabilité est ce que le client paie. La retirer fait partir des clients.

→ Décider case par case, et écrire ce qu'on garde et pourquoi.

PENDANT

Faire faire le travail au client sans contrepartie

Il le sent, et va voir ailleurs. Le transfert ne tient que s'il y gagne quelque chose.

→ Le libre-service doit être plus rapide que l'attente, sinon il ne s'utilise pas.

PENDANT

Confondre réduire et contraindre

Fermer un créneau ou interdire un motif réduit la variabilité, et dégrade le service d'autant.

→ D'abord la case sans compromis : cibler les clients, lisser les arrivées.

DANS LA DURÉE

Ne pas suivre les erreurs du client

Le taux d'erreur du client est un indicateur du système, pas du client. Il persiste des années faute d'être relevé.

→ Le relever, le trier par Pareto, et refaire le parcours là où il se concentre.

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

L'OBJET

Le centre de relation client d'un opérateur de services aux entreprises, 87 conseillers.

CE QUI CLOCHE

La durée moyenne d'un contact monte chaque année, et personne ne sait dire de quoi elle est faite.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

La durée moyenne de traitement, globale. Un seul nombre pour cinq causes différentes.

LES CHIFFRES DE DÉPART

À relever sur deux semaines.

214 000	contacts par an
22%	demandent de guider le client, +4 min 10 chacun
41%	arrivent sans la référence de contrat, +2 min 30
42€	l'heure, coût complet

CE QU'ILS ONT FAIT

Les cinq séparées, mesurées, puis placées une à une dans l'une des quatre cases.

LE DÉCLENCHEUR

Une demande de renfort de six postes, arbitrée sans que personne sache ce qui allonge les contacts.

LE GESTE

Deux semaines de relevé, une ligne par variabilité, et le temps ajouté mesuré pour chacune.

CE QU'ILS ONT VU

Deux variabilités sur cinq faisaient l'essentiel du surcoût, et se traitaient sans rien retirer au client.

LA DÉCISION

Référence retrouvée par le numéro appelant, parcours en ligne refait, préférence conservée à coût estimé.

1 · LES CINQ, ET CE QU'ON RELEVÉ POUR CHACUNE

1	Arrivée quand le client se présente on extrait : l'historique horaire sur douze semaines	rapport de 3,1 entre le creux et la pointe
2	Demande ce qu'il vient chercher on relève : le comptage des motifs, triés par volume	34 motifs, dont 6 font 71% du volume
3	Capacité ce qu'il sait faire seul on relève : la part des contacts où l'on guide le client	22% des appels, +4 min 10 chacun
4	Effort ce qu'il accepte de faire on relève : la part des demandes arrivant incomplètes	41% sans la référence, +2 min 30
5	Préférence ce qu'il aime, et que le voisin déteste on relève : l'écart entre les attentes exprimées	coût estimé, gardée sciemment

L'arrivée sort de l'historique, trois se relèvent en deux semaines. La cinquième peut se réduire, mais on la garde sans l'avoir décidé coûte de la capacité. Le choix se fait variabilité par variabilité. F. Frei, Harvard Business Review, novembre 2006, citée par J. Bicheno, 2008.

À gauche les cinq variabilités et ce qu'on relève pour chacune, à droite les quatre façons de les traiter.

2 · QUATRE FAÇONS DE TRAITER CHACUNE

	ACCOMMODER	RÉDUIRE
CLASSIQUE	Le personnel absorbe Coût élevé, expérience préservée. C'est le régime par défaut, rarement choisi. Exemple : le conseiller répare la demande incomplète.	On contraint le client Coût bas, expérience dégradée. Horaires réduits, menu fermé, choix retiré. Exemple : créneaux imposés, motifs interdits par téléphone.
BAS COÛT / SANS COMPROMIS	Accommoder à bas coût le client ou l'automate fait le travail. Exemple : le numéro appelant identifie le contrat (automate), ou le client retrouve seul sa référence en ligne.	La variabilité disparaît sans que le client y perde. Clients ciblés, arrivées lissées par une demande complémentaire. Exemple : d'autres clients, venus d'eux-mêmes aux heures creuses.

L'arbitrage, et non la suppression

Une partie de la variabilité est ce que le client paie. La réduire fait perdre des clients : gardez sans l'avoir décidé coûte de la capacité. Le choix se fait variabilité par variabilité. F. Frei, Harvard Business Review, novembre 2006, citée par J. Bicheno, 2008.

Ce que ça vaut

Une fourchette, et d'où elle sort

Personne ne va plus vite. Deux causes d'allongement reculent de moitié environ, une troisième est gardée.

CE QUI EST LIBÉRÉ

3 120 à 4 850 h / an

hypothèse : 45 à 70 % des 6 925 h absorbées par la capacité (3 269 h) et l'effort (3 656 h)

EN VALEUR

131 000 à 204 000 € / an

heures libérées × 42 € l'heure, coût complet

CE QU'ON A CHOISI DE GARDER

la variabilité de préférence

celle qui distingue l'offre, et dont la réduction se verrait

LE RATIO QUI CHANGE

22 → 8 à 12%

de contacts où il faut guider le client

La décision qui compte n'est pas de réduire. C'est de savoir laquelle des cinq on garde, et ce qu'elle coûte.