flowlysis.

CHAQUE RÉCLAMATION MONTRE CE QUE LE CLIENT ATTENDAIT

Le client qui réclame dit ce qu'il attendait et n'a pas reçu. Chaque réclamation se compte, se lit avec ceux qui ont traité le dossier, et sa cause revient vite à l'étape qui l'a produite.

AUSSI APPELÉ le terrain des réclamations ; complaint management **S'APPLIQUE À** tout service qui reçoit des réclamations

SE VÉRIFIE EN une heure, avec trois réclamations récentes **OUTIL QUI L'APPLIQUE** fiches O-33 et O-50

CE QUE ÇA RAPPORTE	
Impact sur le TTM	Faible
Impact sur la qualité (FTR)	Élevé
Impact sur l'Opex / Capex	Moyen

CE QUE ÇA EXIGE	
Ce que ça invalide dans la pratique actuelle	Moyen
Délai avant effet visible	Moyen
Difficulté à tenir dans la durée	Élevé

Faible · Moyen · Élevé · N/A (sans objet)

1 Ce que dit le principe

Et pourquoi c'est vrai

LA RÈGLE

Chaque réclamation se compte, téléphone compris. Le conseiller répare tout de suite, dans une marge écrite. Elle se lit avec l'équipe du dossier, et sa cause revient dans la semaine à l'étape qui l'a produite. Une personne répond du circuit et fait trancher : le responsable de l'étape, ou celui de l'offre si la cause traverse les services (fiche P-09).

POURQUOI ÇA MARCHE

Le mécanisme. Une chaîne de causes que le lecteur peut refaire dans sa tête.

SI LA RÉCLAMATION REMONTE	ALORS	DONC
ceux qui font le travail voient ce que le client attendait.	la cause se traite tant qu'on se souvient du dossier, avant que d'autres clients la vivent.	les réclamations baissent, et le temps passé à éteindre les feux avec elles.

L'IDÉE REÇUE QUE ÇA RENVERSE

Écrite telle qu'on l'entend vraiment en comité : c'est une croyance raisonnable qui a cessé d'être vraie.

« Nous avons très peu de réclamations. Le service client s'en occupe, ce n'est pas un sujet. »

OÙ ÇA NE S'APPLIQUE PAS

Le soupçon de fraude suit son propre circuit. La réclamation infondée reçoit une réponse ; si elle revient, elle se lit aussi.

2 Est-ce respecté chez vous ?

Des tests qu'on fait en marchant

Cinq vérifications observables. Chacune dit où aller regarder, et à quoi on voit que ce n'est pas respecté.

LE PLUS RAPIDE **Demandez le nombre de réclamations du mois.**
Un nombre, tous canaux, rapporté aux dossiers.
× « Très peu, on ne les compte pas. »

Demandez à un conseiller ce qu'il fait d'une plainte.
Il répare dans sa marge, et la note.
× « Je lui dis d'écrire au service réclamations. »

Montrez une réclamation à l'équipe du dossier.
Elle la connaît, et sait d'où elle vient.
× Elle la découvre.

Comptez les jours entre la plainte et l'étape.
Sept au plus, et la date notée.
× Un rapport par motif, chaque trimestre.

DANS LA DURÉE **Demandez qui a changé la dernière règle.**
Le responsable de l'étape, à une date.
× « Tout le monde est concerné. » Donc personne.

3 Les confusions courantes

Ce que le principe n'est pas

Quatre faux amis. Ce sont eux qui font croire qu'on applique le principe en faisant l'inverse.

Ce n'est pas répondre vite au client
Les deux prennent la réclamation au sérieux.
→ Bien réglé, le client reste aussi fidèle qu'avant ; calmé, à peine plus qu'un mécontent. Mais le suivant vivra la même chose : la cause se traite à l'étape.

Ce n'est pas viser un taux de réclamations bas
Les deux veulent moins de plaintes.
→ Le plus souvent, le mécontent ne réclame pas : il en parle, et part s'il le peut. Un taux bas peut dire qu'il est difficile de se plaindre. On compte aussi les relances (fiche C-13).

Ce n'est pas chercher le conseiller fautif
Les deux remontent au dossier.
→ La cause tient presque toujours à l'étape, à la règle ou au courrier. Qui craint d'être nommé ne note plus rien (fiche P-11).

Ce n'est pas le rapport mensuel par motif
Les deux comptent les réclamations.
→ Il arrive des semaines après, et l'équipe ne le lit pas. La cause se montre sur le dossier réel, à ceux qui l'ont traité.

4 D'où ça vient, et un exemple

L'origine, puis le principe à l'œuvre

ORIGINE

Le Lean lit d'abord la valeur dans les réclamations. Leur cause se présente là où l'on travaille.

IMAGINONS… Une intercommunale de distribution d'eau envoie 180 000 factures de régularisation par an. 900 lettres de réclamation : 0,5 %, « c'est peu ».

SANS LE PRINCIPE Chaque lettre est réglée en 15 jours. Les 2 700 plaintes au téléphone ne sont pas comptées.

AVEC LE PRINCIPE Les 3 600 sont triées et lues chaque semaine avec la facturation : 1 440 tiennent à l'index envoyé par le client, arrivé après le calcul. La cheffe de la facturation fait compter l'index reçu la veille de l'envoi : 1 080 de moins.

POUR ALLER PLUS LOIN

fiche O-33, Le modèle des écarts
fiche O-50, Le parcours client et ses moments de vérité

LE MOT JUSTE

Dire la cause, non le motif : la cause désigne l'étape.

CE QUE ÇA CHANGE, CONCRÈTEMENT

Les factures de régularisation d'une intercommunale de distribution d'eau, sans et avec le principe.

SANS LE PRINCIPE · LA RÉCLAMATION S'ARRÊTE AU SERVICE CLIENT

Client (facture fausse) → Conseiller (« écrivez-nous ») → Service réclamations (règle la lettre en 15 j) → Rapport (chaque trimestre) → Comité (« 0,5 %, c'est peu »)

2 700 plaintes dites au téléphone, jamais comptées ; la facturation n'en sait rien
900 réclamations comptées sur 3 600 ; la même cause revient l'année suivante

AVEC LE PRINCIPE · ELLE REMONTE À L'ÉTAPE QUI L'A PRODUITE

Client (facture fausse) → Conseiller (répare dans sa marge) → Relevé, tous canaux (deux lignes, ses mots) → Lecture (avec la facturation) → Responsable (de l'étape tranche)

Le conseiller, tout de suite : s'excuser, accuser réception, remercier, régler, informer ; la cause part à l'étape

1 440 réclamations sur 3 600 : une seule cause — l'index envoyé par le client, arrivé après le calcul ; la facturation décide : l'index reçu la veille sert

Ce que le client attendait : que l'index qu'il a envoyé serve à sa facture
De la plainte à l'étape qui l'a produite : jamais, le rapport va au comité → 7 jours

MÊMES 180 000 FACTURES PAR AN · AVEC : LA 2E ANNÉE	SANS	AVEC
Réclamations reçues, tous canaux	3 600	2 520
dont comptées et lues	900	2 520
Réclamations dues à l'index du client	1 440	360
Traitement des réclamations, par an	1 575 h	1 103 h
Relevé, tri et lecture de chaque semaine	0 h	247 h
Temps total, par an	1 575 h	1 350 h

Sans : 900 lettres × 60 min = 900 h ; 2 700 appels × 15 min = 675 h. L'index : 40 %, 360 lettres et 1080 appels.
Avec : trois sur quatre évitées, 1080 ; 630 × 60 min = 630 h ; 1890 × 15 min ≈ 473 h ; 2 520 = 3 600 − 1080.
Relevé : 1890 appels × 2 min = 63 h. Tri : 1 h par semaine, 46 h. Lecture : 1 h à trois, 138 h.
Hypothèses du cas : trois appels pour une lettre, 40 % dus à l'index, trois sur quatre évités, 60 et 15 min.

QUAND LE PRINCIPE EST TENU

LA RÉCLAMATION
comptée, téléphone compris.

L'ÉTAPE D'ORIGINE
voit la cause dans la semaine.

CE QUI CHANGE
tranché par le responsable de l'étape, ou de l'offre.

QUAND IL NE L'EST PAS

LA RÉCLAMATION
les lettres seules, si on les compte.

L'ÉTAPE D'ORIGINE
n'en sait rien.

CE QUI CHANGE
« tout le monde est concerné ».

Ce qu'il faut accepter de perdre

Le prix du principe, dit franchement

CE QU'ON ABANDONNE

Le service réclamations qui règle tout, loin du travail. Et le calme de la facturation : sa cheffe lit chaque semaine, une heure, les plaintes de ses dossiers.

L'INDICATEUR QUI VA SE DÉGRADER

Le nombre de réclamations : de 900 à 3 600 la première année, le téléphone compris. Elles existaient déjà ; le comité les voit enfin. Puis 2 520 l'année suivante. Une semaine de baisse ne prouve rien.

CE QUI CASSE SI ON L'APPLIQUE À MOITIÉ

Compter sans remonter : le chiffre monte, la cause reste. Ou remonter sans faire trancher : chaque étape voit la cause chez la voisine, et rien ne change.

LA PHRASE À RETENIR

Une réclamation se lit là où le dossier a été traité. Celui qui a fait le travail apprend ce que le client attendait.