flowlysis.

RÉGLER LA DEMANDE LÀ OÙ LE CLIENT PARLE

Une demande se règle pendant le contact, quand c'est possible. Le conseiller a pour cela l'information et une marge de décision écrite ; au-delà, une personne nommée répond le jour même, pas une file.

AUSSI APPELÉ résolution au premier contact, pouvoir d'agir du conseiller ; first contact resolution, empowerment **S'APPLIQUE À** tout service qui répond à des clients

SE VÉRIFIE EN une demi-journée, à noter les demandes non réglées **OUTIL QUI L'APPLIQUE** fiches O-30 et O-32

CE QUE ÇA RAPPORTE

Impact sur le TTM	Élevé
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	Faible
Difficulté à tenir dans la durée	Moyen

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

1 Ce que dit le principe

Et pourquoi c'est vrai

LA RÈGLE

Le conseiller règle la demande pendant le contact. Il a l'écran, l'accès et une marge écrite : des motifs, un plafond. Une seule personne fixe la marge et la revoit, le responsable du service. Au-delà, un référent nommé répond le jour même. On mesure la part des demandes réglées au premier contact.

POURQUOI ÇA MARCHE

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

SI LE CONSEILLER PEUT DÉCIDER dans une marge écrite, la demande se règle pendant l'appel, sans rien transmettre. ▶ **ALORS** le client n'a plus à rappeler pour savoir où en est sa demande. ▶ **DONC** les relances tombent, et la direction contrôle la règle au lieu de chaque geste.

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.

« Un geste commercial se valide par le chef. Sinon, chacun distribue des avoirs. »

OÙ ÇA NE S'APPLIQUE PAS

Le cas qui exige une expertise ou un second regard, le soupçon de fraude. Le transfert est alors annoncé au client, avec un nom et un délai. Et la demande née d'une erreur se règle au contact, mais sa cause se traite en amont (fiches O-20 et P-24).

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 à un conseiller ce qu'il peut accorder seul.**
Un montant, des motifs, le même chez tous.
× « Rien sans mon chef. »

Écoutez dix demandes transférées.
Chacune sortait de la marge.
× Il savait répondre, sans le droit ni l'écran.

Demandez où va une demande hors marge.
Un nom, qui répond le jour même.
× « Dans la boîte litiges. »

Regardez ce que le service affiche.
La part des demandes réglées, définie par écrit.
× La durée d'appel, les appels décrochés.

DANS LA DURÉE **Demandez quand la marge a été revue.**
À une date, sur les cas passés au référent.
× Jamais, ou retirée après un abus.

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
Les deux veulent un client servi tôt.
→ Décrocher n'est pas régler, clore le dossier non plus. L'appel court qui finit sur une promesse laisse la demande ouverte.

Ce n'est pas tout régler au téléphone
Les deux évitent le transfert.
→ Le cas rare et lourd va à une personne plus expérimentée (fiche O-32). Le transfert annoncé, avec un nom et un délai, fait partie du principe.

Ce n'est pas une cible primée
Les deux comptent les demandes réglées.
→ Primée, la part réglée se tient autrement : demande reclassée, client invité à rappeler. Elle se mesure, sans cible ni prime (fiche P-12).

Ce n'est pas laisser chacun juger
Les deux font confiance au conseiller.
→ Sans règle écrite, deux clients reçoivent deux réponses. La marge dit les motifs et le plafond : le même cas reçoit le même geste.

4 D'où ça vient, et un exemple

L'origine, puis le principe à l'œuvre

ORIGINE

Le Lean des centres de contacts compte la demande réglée, non l'appel pris. Décentraliser une décision fréquente, c'est l'encadrer d'une règle écrite, avec une limite.

IMAGINONS… Un opérateur télécom reçoit 10 000 demandes de facture par mois. Le conseiller n'accorde aucun avoir.

SANS LE PRINCIPE 3 000 demandes d'avoir partent aux litiges : cinq jours. 3 600 relances ; 52 % réglées au premier contact.

AVEC LE PRINCIPE La responsable du service écrit une marge : six motifs, 30 € par client sur douze mois. 2 100 réglées pendant l'appel, 900 au référent. 73 % réglées, 180 relances.

POUR ALLER PLUS LOIN

fiche O-30, Le RACI, et ce qu'il ne règle pas
fiche O-68, La cellule de traitement

LE MOT JUSTE

Dire « réglée », non « traitée » : transmise ou promise, une demande est traitée, pas réglée.

CE QUE ÇA CHANGE, CONCRÈTEMENT

Les demandes de facture du service client d'un opérateur télécom, sans et avec la marge écrite.

SANS LE PRINCIPE · LE CONSEILLER TRANSMET, LE CLIENT RAPPELLE

Client (facture contestée) → Conseiller (« je transmets ») → Service litiges (dossier relu, 5 jours) → Avoir (accordé par écrit) → Client (rappelle 1,2 fois)

3 000 demandes d'avoir transmises par mois ; le conseiller savait souvent la réponse, sans le droit
52 % des demandes réglées au premier contact ; 3 600 relances par mois

AVEC LE PRINCIPE · RÉGLÉE PENDANT L'APPEL, DANS UNE MARGE ÉCRITE

Client (facture contestée) → Conseiller (règle dans la marge) → 7300 demandes sur 10 000 réglées pendant l'appel (5 200 déjà réglées, plus 2 100 demandes d'avoir réglées dans la marge)

- Au-delà : le référent nommé — deux référents, un par groupe de conseillers ; 900 demandes par mois, pas une boîte ; il rappelle le jour même : 0,2 relance
- La marge écrite : la responsable du service la fixe — six motifs listés, 30 € au plus par client sur douze mois ; le chef d'équipe relit 30 avoirs au hasard chaque semaine ; la responsable revoit le plafond chaque trimestre

Réglée : sans transfert, rien de promis, pas de rappel du même motif sous sept jours (délai fixé par le service)
Réglées au premier contact : 52 % → 73 % ; relances : 3 600 → 180 par mois

MÊMES 10 000 DEMANDES DE FACTURE · PAR MOIS	SANS	AVEC
Demandes d'avoir transmises	3 000	900
Relances du client	3 600	180
Durée moyenne d'un appel de facture	6,0 min	6,4 min
Avoirs accordés	45 900 €	47 790 €
Heures : appels, relances, dossiers, revue	2 050 h	1 319 h

Sans : 10 000 × 6 min = 1000 h ; 3 600 relances × 5 min = 300 h ; 3 000 dossiers × 15 min = 750 h.
Avec : 1000 h + 2 100 demandes × 2 min = 1070 h ; 180 × 5 min = 15 h ; 900 × 15 min = 225 h ; revue, 2 h par semaine, 9 h.
Avoirs de 18 € en moyenne : 85 % de 3 000 = 2 550 ; puis 90 % de 2 100 + 85 % de 900 = 1890 + 765 = 2 655.
Hypothèses : 7 dossiers sur 10 dans la marge ; 1,2 relance par dossier, 0,2 au référent ; 2 min par demande.
Les 1800 autres (technicien, litige écrit, fraude) ne changent pas. 18 € aussi sous le plafond : hausse majorée.

QUAND LE PRINCIPE EST TENU

LA DEMANDE
réglée pendant l'appel, dans la marge.
HORS MARGE
un référent nommé, le jour même.
CE QU'ON MESURE
la part réglée au premier contact.

QUAND IL NE L'EST PAS

LA DEMANDE
transmise, un rappel promis.
HORS MARGE
la boîte litiges, cinq jours.
CE QU'ON MESURE
la durée de l'appel.

Ce qu'il faut accepter de perdre

Le prix du principe, dit franchement

CE QU'ON ABANDONNE

La validation de chaque avoir par le service litiges, loin de l'appel. Le contrôle devient une relecture : trente avoirs par semaine, par le chef d'équipe.

L'INDICATEUR QUI VA SE DÉGRADER

La durée d'un appel de facture : 6,0 → 6,4 min. Et les avoirs : 45 900 → 47 790 € par mois au plus, 4 % de plus, pour 731 heures de moins.

CE QUI CASSE SI ON L'APPLIQUE À MOITIÉ

Une marge sans l'écran d'avoir : le conseiller transfère encore. Une marge retirée au premier abus, ou jamais revue : le plafond vieillit, et la file du référent grossit.

LA PHRASE À RETENIR

La direction écrit la marge une fois. Le conseiller l'applique deux mille fois par mois.