

Cher Gemba Coach,

Dans notre start-up, nous avons suivi votre conseil et avons maintenant un mur client, devant lequel nous nous réunissons chaque jour pour analyser une plainte nouvelle. Que devons-nous faire ensuite ? Il n'est pas facile de savoir quoi faire ni ce qui est utile.

Bravo! Vous n'en avez peut-être pas conscience, mais vous venez de réaliser une belle avancée dans le monde du Lean. Mais la question est bonne : pourquoi analyser les plaintes clients une à une ?

Analyser dans le détail les plaintes clients, au moins une fois par jour, et jamais moins d'une fois par mois, est une des pratiques de base du Lean. Bien-sûr, vous analysez également les données sur les plaintes (combien, quelle fréquence), et vous les classez dans des Paretos, afin d'avoir une vue en perspective. Mais la manière Lean de le faire est d'analyser régulièrement une plainte spécifique, particulière, individuelle, afin de bien comprendre qui est ce client, ce qu'il essayait de faire, comment nous l'en avons empêché, et pourquoi il en est venu à se plaindre. Les données sont certes importantes, mais rien n'est plus instructif que les faits. La mission principale du management est d'être à l'affût d'opportunités pour analyser la valeur (améliorer la valeur dans les contrats actuels), dans le but de définir des sujets d'ingénierie de la valeur (augmenter la valeur dans les prochaines offres) – et les plaintes nous offrent une fenêtre sur ce à quoi les clients accordent de la valeur.

Un réflexe naturel quand on cherche à améliorer la qualité est de grouper les plaintes par type, de les mesurer et de créer des analyses de type Pareto. On mène ensuite des projets spécifiques pour améliorer ces sujets de préoccupation. Typiquement, au-delà de la collecte des fruits mûrs, ces approches finissent par s'essouffler.

Grouper les plaintes vous amène à créer des classes très générales, comme par exemple « livraison en retard », etc... cela ne vous apprend rien sur vos clients, cela montre seulement comment vous classifiez vos problèmes de qualité. Sans surprise, les plans d'actions qui essaient de traiter ces sujets abstraits – qui couvrent une multitude de défauts, chacun avec une cause différente – finissent par des généralités ou aboutissent à des réponses administratives comme par exemple plus d'inspections qualité ou d'audits. Ce n'est pas la meilleure méthode pour résoudre des problèmes, surtout si vous êtes une start-up.

Dialoguer avec les clients

Prenons un peu de hauteur et demandons-nous pourquoi il est important d'analyser les plaintes une à une. Nous ne cherchons pas à résoudre toutes les plaintes d'un coup de baguette magique. Nous avons un autre but en tête : nous essayons d'établir un *dialogue avec les clients*. Nous voulons comprendre ce qui les a amenés à se plaindre au début (oui, c'est parfois assez évident, mais quand même)

Qu'est-ce que le client était en train d'essayer de faire? Certaines plaintes sont assez directement liées à des défaillances de notre part – nous n'avons simplement pas fourni ce que nous avons promis, mais d'autres sont moins évidentes. La première question est donc de comprendre ce que le client était en train d'essayer de faire quand quelque-chose s'est mal passé, et qui l'a suffisamment enquiné pour qu'il prenne le temps de se plaindre. Sur quoi est-il en train d'essayer de nous éduquer ?

L'objet de tout produit ou service est toujours d'aider un client à réaliser quelque-chose – il ne l'utilise pas pour le plaisir de l'utiliser, mais pour un objectif précis. Soit le produit ou service

l'aide, soit il l'empêche de réaliser ce qu'il veut. Parfois, le client n'arrive pas à réaliser ce qu'il veut en utilisant notre produit d'une manière dont nous n'avons aucune idée – et c'est bien cela que nous cherchons à découvrir :

Qu'est-ce que le client était en train de faire quand nous lui avons causé du souci?

La question suivante est: comment notre processus a-t-il pu empêcher le client de faire ce qu'il voulait ? Par nature, les processus sont prévus pour satisfaire le plus grand nombre de gens dans la plupart des situations normales. C'est pourquoi les plaintes sont si intéressantes : le client était-il en train de faire quelque-chose de nouveau ou d'inhabituel ? Le contexte était-il nouveau ou inhabituel ? Est-ce juste une singularité ou le symptôme d'un changement d'usage sur le marché, que nous n'avons pas repéré ?

Les changements externes sont typiquement plus rapides que les changements internes, et ils se révèlent d'abord sous la forme de plaintes de clients qui essaient d'utiliser notre produit ou service d'une manière que sa conception ne permet simplement pas. Voici quelques semaines, sur le Gemba d'un fabricant de pièces mécaniques de précision, un client s'était plaint parce qu'il essayait de savoir où étaient ses pièces dans le processus – sans avoir demandé au chef de projet. Au début, nous ne comprenions pas, mais à force de retourner le problème, nous avons fini par comprendre que les gens sont maintenant habitués à avoir des systèmes de tracking sur internet et qu'ils peuvent avoir accès à l'information sans devoir parler à quelqu'un en personne. Dans ce cas particulier, le client voulait également éviter de parler au chef de projet pour ne pas être entraîné dans une discussion sur des problèmes ou des offres commerciales en cours. Cette plainte particulière a amené le management de l'entreprise à poser une question de fond : un système de tracking digital doit-il permettre à un client de pister la fabrication de ses commandes dans votre système ? Il y a seulement 10 ans, la question ne se posait même pas... mais maintenant ?

La troisième question que les plaintes individuelles posent est: quelle a été la qualité de notre réponse? Sur chaque plainte, nous recherchons la contre-mesure immédiate et nous posons la question : notre réponse a-t-elle satisfait le client ou l'a-t-elle au contraire rendu plus furieux (comme c'est bien souvent le cas) ?

De ce point de vue, chaque occurrence d'un plainte unique est l'occasion d'apprendre sur:

Dans cette instance précise	Qu'avons-nous appris?
Pourquoi ce client particulier s'est-il plaint ?	Le client était-il en train d'essayer de faire quelque-chose de nouveau ou d'inattendu avec notre produit ou service, et que nous n'avons pas imaginé? Le contexte d'utilisation était-il différent de ce que nous avons défini lors de la conception du produit ou service ?
Pourquoi notre processus normal a-t-il causé du souci à ce client?	Quelles raisons internes avons-nous pour ne pas fournir au client ce qu'il attend dans ce cas particulier? Est-ce une raison valable ? cela arrive-t-il souvent ?
Quel type de réponse ce client a-t-il reçu de notre part?	Cela a-t-il aidé le client à obtenir ce qu'il voulait ? La réponse était-elle courtoise ? L'a-t-elle rendu encore plus furieux ? Qu'est-ce que cela nous a appris sur notre manière de gérer nos relations clients ?

Au fil du temps, cette approche vous apprend à répondre mieux, plus concrètement, à des problèmes clients particuliers (sans pour autant essayer de changer l'ensemble du processus), ce qui par ricochet crée un dialogue : qu'est-ce que les clients aiment/n'aiment pas ? Comment évoluent leurs goûts ? Leurs usages ?

Des pratiques approfondies

Le fait de simplement pratiquer ces analyses vous permettra de voir que les choses changent. Par exemple dans l'entreprise ci-dessus, basculer du téléphone vers le web est déjà une révolution – à quand la même chose sur le smartphone ?

La deuxième pratique fondamentale du Lean est d'aller au-delà de notre capacité de mieux répondre au cas par cas pour comprendre quels changements nous devons opérer dans nos modèles mentaux. Revenons à la liste quotidienne des plaintes clients. Au bout d'un moment, nous observerons que certains problèmes typiques réapparaissent sous des formes différentes, et qu'il en va de même de nos réponses.

En analysant cinq à dix problèmes récurrents et les réponses que nous leur apportons, nous pouvons nous poser une question plus profonde : sur quoi devons-nous changer notre manière de penser ? Quelle est l'erreur de raisonnement qui fait que nous loupons ce sujet systématiquement ? En d'autres termes : qu'avons-nous à apprendre ?

In psychological parlance, [this is called double-loop learning, a term that was coined by Chris Argyris](#) in the previous century:

En jargon psychologique, [cela s'appelle l'apprentissage en double boucle, un terme inventé au siècle dernier par Chris Argyris](#): (*lien original en anglais [ici](#) – NdT*)

- Première boucle d'apprentissage: apprendre à mieux s'adapter en identifiant le stimulus et en apprenant à y répondre de mieux en mieux
- Deuxième boucle: évaluer si nos réponses sont les bonnes et apprendre à modifier notre compréhension du monde pour l'ajuster à la manière dont les problèmes surgissent, si c'est important et quelles sont les modifications que nous devons apporter.

OK, il semble irréaliste de s'imaginer qu'en analysant des plaintes une à une, on puisse définir comment améliorer la qualité en général. Mais dans la vraie vie, *il n'y a pas d'autre façon de faire*. De manière empirique, nous échantillons les instances si nous ne pouvons pas toutes les analyser, et ne tentons pas de les adapter à ce que nous connaissons déjà. Au contraire, nous essayons de comprendre ce qu'elles ont de spécifique. C'est comme cela que se font les découvertes. Je ne suis pas en train de vous dire d'ignorer les nombres, au contraire, car ils peuvent donner des indications importantes en grande masse. Mais des faits uniques, des instances précises, sont également des choses importantes.

Imaginez que vous essayiez de comprendre comment une espèce particulière évolue, comme par exemple les pinsons des Galapagos. Vous me direz : un pinson, c'est toujours un pinson. En observant les oiseaux de manière générale, vous ne détecterez jamais une évolution. C'est seulement en observant des individus que vous remarquerez que certains ont des becs plus longs ou plus courts. Puis que parfois, il y en a plus avec des becs longs. Et qu'en période de sécheresse, ceux à qui l'évolution a apporté des becs plus longs peuvent accéder à des graines enfouies plus profondément dans le sol.

Il en va de même sur les marchés. En observant comment les clients se comportent individuellement, il est possible d'extraire la singularité de la moyenne et au lieu de l'ignorer, de nous demander si cela n'est pas le signe d'une évolution du goût ou de l'environnement (souvent les deux), dans le but de (1) apprendre à répondre mieux par essais successifs, jusqu'à ce que (2) nous comprenions précisément ce que nous devons changer dans notre compréhension du marché :

1. Trouver une plainte intéressante
2. Comprendre si la réaction du client est le signe d'une évolution du marché
3. Chercher des cas similaires et tenter d'y répondre mieux à chaque fois
4. Ajuster votre modèle mental de la segmentation des clients et comprendre comment l'utilisation du produit évolue (au fait, quand avez-vous pour la dernière fois fait évoluer votre modèle d'utilisation?)

De manière plus générale, faire la liste des plaintes client en analyser une par jour (choisissez celle qui vous intéresse) peut être considéré comme faisant partie d'un système de management Lean : en faisant cela de manière systématique, vous allez améliorer votre temps de réponse aux problèmes remontés par vos clients, ce qui est une bonne chose. Mais la vraie promesse du Lean est dans le système d'apprentissage : observez vos propres réponses et demandez « pourquoi ? » jusqu'à ce que vous changiez votre état d'esprit, et deveniez capables de définir d'une manière différente à la fois le problème et la contre-mesure. C'est cela qui mène au véritable changement pour le meilleur : l'amélioration durable.

Traduit de l'américain par François Lopez

Source du document: <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=3399>