

# LA CONCEPTION À L'ÉCOUTE DU MARCHÉ : UN OUTIL D'OPTIMISATION DU CAHIER DES CHARGES EN B TO B

AGNÈS WALSER-LUCHESI ET LAURENCE CALMELET

*L'orientation client, associée aujourd'hui à la mesure d'efficacité des processus dans le cadre de la norme de certification qualité iso 9001, oblige les entreprises à aborder la notion marketing d'écoute du client dans leur système qualité. Cet article présente une démarche originale d'écoute des clients partagée par l'ensemble du personnel, appelée la CEM, Conception à l'Écoute du Marché. Ses diverses phases sont illustrées par des exemples d'application en marketing industriel. Le dispositif participe à l'optimisation de la fonction marketing dans sa phase exploratoire de détection des besoins, et se situe en amont de toute démarche de recherche et développement dans l'élaboration d'un cahier des charges fonctionnel (CdCF).*

L'écoute client et la prise en compte de ses besoins est une préoccupation de plus en plus présente et ce, à tous les niveaux de l'entreprise. Missions reconnues du service marketing, elles font également partie intégrantes, depuis une dizaine d'années, du guide d'application de la norme de certification qualité iso 9001-2000, comme une responsabilité de la Direction. La détermination des exigences relatives aux produits est, en effet, une étape obligatoire dans la conception de ceux-ci. C'est pourquoi les programmes d'amélioration continue de la qualité ont signifié l'importance de cette phase exploratoire de détection des besoins des clients dans la mesure où il convient de circonscrire avec précision le champ du projet et de définir avec clarté le cahier des charges destiné aux ingénieurs.

Dans ce contexte, et dans sa recherche d'outil spécifique afin d'organiser la démarche d'écoute des

clients, le Mouvement Français pour la Qualité (MFQ) a introduit et diffusé en France la Conception à l'Écoute du Marché (CEM). Cette démarche est enseignée principalement dans les programmes de Management de la Qualité Totale. Cependant, son utilisation ne se fait que progressivement dans des champs d'application très divers. Des expériences émergent tant dans l'écoute des particuliers (amélioration ou développement de structures dédiées au grand public comme par exemple la rénovation d'un cabinet dentaire parisien, l'ouverture d'un complexe sportif, les attentes d'apprenants et d'enseignants en matière d'e-Learning...) que dans celle des entreprises (amélioration de l'offre d'un fabricant de bols vibrants, recherche d'innovations pour des profilés PVC, etc.).

La CEM permet de détecter les besoins, de les hiérarchiser et de questionner les clients sur des

*Agnès Walser-Luchesi est Maître de conférences en Sciences de Gestion à l'IAE de Strasbourg, membre du CESAG et membre associé du GREFIGE-CEREMO. Ses publications sont centrées sur l'analyse du prix, l'expérimentation de méthodes qualitatives et sur l'écoute des marchés.*

Contact : [agnes.luchesi@urs.u-strasbg.fr](mailto:agnes.luchesi@urs.u-strasbg.fr)

*Laurence Calmelet est professeur Responsable de l'Axe Marketing à l'Ecole Supérieure des Technologies et des Affaires de Belfort et membre du GREFIGE-CEREMO. Sa double formation technique et commerciale a orienté son doctorat et ses travaux de recherche sur le marketing industriel.*

Contact : [lcalmelet@esta-belfort.fr](mailto:lcalmelet@esta-belfort.fr)

*Les auteurs tiennent à remercier les rédacteurs en chef et les relecteurs pour leurs conseils et suggestions ; ceux-ci ayant permis l'enrichissement de cet article.*

nouvelles fonctions associées au produit (15). Basée sur une démarche participative impliquant les salariés de l'entreprise, elle apporte ainsi une information riche sur les modes d'utilisation des produits, tant en marketing grande consommation qu'en marketing industriel, et fournit au personnel une connaissance commune des attentes des clients.

Toutefois, l'expérience en business to business montre que de nombreuses entreprises n'intègrent pas encore lors de la conception d'un produit, les besoins des clients dans la formulation du cahier des charges fonctionnelles alors que ce document représente souvent une étape cruciale qui conditionne la qualité du processus d'innovation et de conception.

S'agissant d'un outil mal connu, notre propos consiste à présenter la CEM et en étudier son opérationnalité dans le domaine industriel, pour comprendre sa contribution dans la formulation du cahier des charges fonctionnel. Elle permet de définir ce dernier dans une optique d'optimisation technico-économique en le formulant de façon à ce qu'il reflète à la fois le marché, grâce au discours des clients, et l'entreprise par la voix du personnel. Il devient alors un relais déterminant de la compétitivité de l'offre, par une définition et une intégration claire des besoins des clients et des fonctions-produit qu'ils recherchent. La CEM se place en amont des études de conception et de faisabilité commerciale et se présente comme une étape intermédiaire de transformation de l'idée du client en fonctions-produit, sans pour autant valider le concept produit. Nous verrons en quoi la CEM se distingue d'autres outils, tels que la technique du « design emphatique » (11), ou la méthode QFD (Quality Function Deployment) (8), qui initient également un processus d'amélioration du produit dans l'entreprise.

Le propos sera développé en trois volets. Nous présenterons, dans une première partie, les objectifs de la CEM et le champ d'application dans lequel s'inscrivent nos études de cas : le domaine industriel et plus particulièrement celui des PME/PMI. L'accent sera mis sur sa contribution dans la préparation du cahier des charges fonctionnel. Dans une deuxième partie, nous préciserons les fondements théoriques et méthodologiques, dont elle est issue (lead users, voix des clients, diagramme des affinités par entretien, questionnaire Kano dans la « theory of attractive quality »). La démarche CEM, que nous avons déroulée respecte les directives de Shiba, son concepteur dans le but d'en percevoir les perspectives méthodologiques en marketing et les limites opératoires (15).

Enfin, eu égard aux divers retours d'expérience d'application de la CEM en milieu industriel, les apports et les limites de la démarche ainsi que sa perception et son acceptation par le personnel seront discutés. Nous concluons plus particulièrement sur la transversalité de l'outil et ses liens avec le marketing relationnel et le knowledge management. Cet article sera illustré par trois études de cas qui ont été menées entre 1999 et 2005.

## **Cadre contextuel des PME/PMI : le rôle de la CEM dans l'optimisation du cahier des charges fonctionnel**

La CEM est une méthode participative et créative. Elle contribue à la gestion de projet autour d'une problématique d'amélioration de l'offre, qui implique un groupe restreint de salariés de l'entreprise, réunis dans une équipe de travail inter-fonctionnelle. En plaçant le personnel des services techniques (incluant celui chargé de la recherche et du développement des nouveaux produits) en situation d'écoute et d'échange, elle aboutit à un cahier des charges fonctionnel dont la particularité est de construire une offre produit mieux ajustée aux besoins du marché. En conséquence, elle initie le processus d'innovation ou d'amélioration du produit.

## **La place de l'expression fonctionnelle du besoin du client dans la démarche qualité**

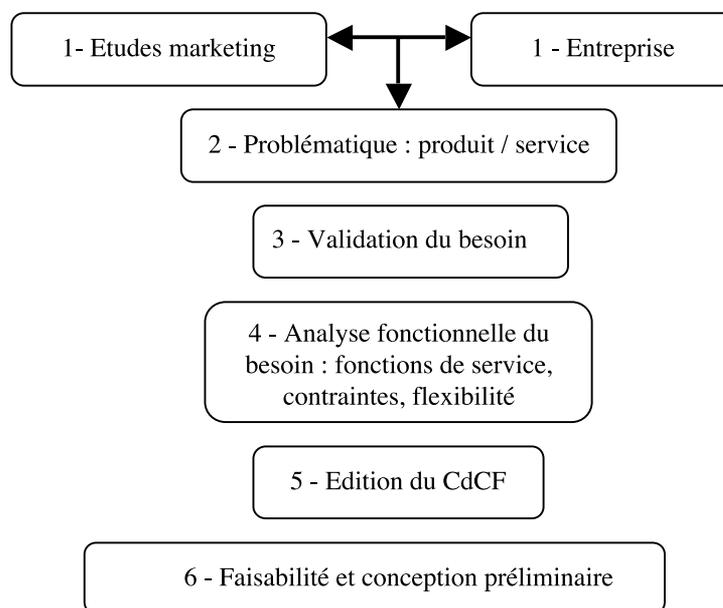
Selon la norme française (NF X50-151) et précisément le texte relatif à « l'Analyse de la Valeur, Analyse fonctionnelle », édité par l'AFNOR en 1991 et rédigé en collaboration avec l'AFAV<sup>1</sup>, « le premier pas d'une démarche rationnelle de conception de produit est l'expression du besoin » (1).

Ce propos illustre l'importance accordée aujourd'hui à l'intégration de l'écoute des besoins des clients dans la conception ou l'évolution de l'offre de toute entreprise. Cette préoccupation est particulièrement prise en compte dans la gestion de la Qualité (encadré 1) que la norme présente comme « l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites » (1). Dans ce contexte, le management de la qualité aborde une thématique jusqu'ici réservée au domaine du marketing dans sa veille des marchés, spécifiquement dans la prise en compte des besoins des clients.

### Encadré 1 : Démarche d'élaboration du cahier des charges fonctionnel

Le cahier des charges fonctionnel est un document par lequel le demandeur exprime son besoin en termes de fonctions de service (qui permettent de répondre aux besoins) et de contraintes (qui délimitent les axes de conception). Elles sont hiérarchisées à partir de critères d'appréciation ; chaque critère étant assorti d'un degré de flexibilité venant préciser son degré d'impérativité.

La démarche qualité précise les diverses étapes dans l'élaboration du CdCf, suggérant ainsi l'emploi d'un dispositif structuré. En effet, l'expression fonctionnelle du besoin se déroule en quatre phases, durant lesquelles sont successivement (1) étudiés les besoins du marché et ceux de l'entreprise, (2) formulée la problématique, (3) validé le besoin et (4) réalisée l'analyse fonctionnelle du besoin. L'édition du cahier des charges fonctionnel repose sur ces quatre étapes et elle sera suivie d'une étude de faisabilité et de conception préliminaire.



L'analyse de l'Expression Fonctionnelle du Besoin est donc un préalable indispensable à la formulation des solutions besoins-fonctions à partir desquelles les services techniques détermineront les prototypes. C'est la formalisation de l'expression de ces besoins sous forme d'un document qui constitue le Cahier des Charges Fonctionnel (CdCF).

### **Les caractéristiques de la CEM comme outil de construction du cahier des charges fonctionnel**

Le CdCf traduit donc les besoins des clients en termes de fonctions de service et de contraintes. Cela nécessite une compréhension des utilisations des produits et des contextes d'usage. Souvent spécifiques à chaque secteur d'activités, ces pratiques utilitaires et quotidiennes doivent rendre compte des composantes individuelles et collectives (travail en équipe). En outre, pour certaines personnes, il est difficile de décrire spontanément les difficultés rencontrées, les impressions à l'égard du produit et les besoins latents. Un questionnement sur le lieu de travail facilite la prise de conscience des utilisateurs et leurs expressions

verbales, approfondissant ainsi la compréhension de leurs besoins (explicites comme implicites). Le client prend alors le rôle d'expert et d'utilisateur averti.

Dans la CEM, cette reconnaissance du client est primordiale. En effet, le dispositif est basé sur une écoute du client qui est menée par le personnel de l'entreprise, impliqué et formé à la technique de l'entretien et sur une observation des personnes et des processus. La finalité de la démarche est de proposer un produit ou un service différent de la concurrence en se basant sur la détection et une meilleure compréhension des besoins du client (15). Elle travaille sur diverses pistes de fonctions-produit et permet leur hiérarchisation, dans le but de faciliter l'orientation des développements techniques de l'offre produit-service.

Dans ce sens, elle concourt à l'efficacité du cahier des charges fonctionnel.

Au demeurant, comme toute démarche participative, la CEM fédère les énergies sur un projet commun et mobilise ainsi, par la réalisation de ses différentes étapes, chacun au bénéfice de l'entreprise. Le groupe de travail inter-fonctionnel, ainsi constitué, contribue à diffuser une connaissance commune du client et de ses besoins, à livrer son expérience sur les techniques de recueil et de traitement de l'information utilisées au cours de la démarche.

La CEM permet de sortir de l'orientation exclusivement technique et subjective de l'équipe conception, responsable de la formulation du cahier des charges, en y intégrant une étude collective et structurée des besoins des clients.

### **La diffusion d'une attitude d'écoute client dans l'entreprise**

La CEM place donc le personnel de l'entreprise en situation d'écoute. En faisant une recherche des divers organismes de formation et consultants qui l'enseignent et la pratiquent en France, on observe qu'elle prend une place dans divers champs de compétences. Sa présence dans les programmes d'amélioration continue de la Qualité en tant qu'outil de gestion de la qualité est majeure. Elle s'intègre dans

des cycles de formation sur l'innovation et la conception des produits. Elle a également, tout son intérêt en management de projet et dans les domaines de l'ingénierie. Enfin, en marketing, elle est traitée sous l'angle de l'écoute client, de la mesure de la satisfaction, de l'étude du marché et du benchmarking. Pour conclure, le dispositif opératoire porte sur la génération d'idées provenant du marché.

Le mode opératoire de la CEM fait apparaître un dispositif en cinq phases successives (encadré 2).

L'illustration de la CEM par des exemples d'application en milieu industriel permet de décrire ses principales étapes méthodologiques et montre sa pertinence dans l'élaboration d'un cahier des charges fonctionnel (CdCF), orienté sur les besoins des clients. Trois études de cas ont été menées de 1999 à 2005, chaque intervention demandant près de six mois d'investigation (tableau 1).

### **Les cadrages théoriques et techniques de l'écoute client**

Le *modus procedendi* du recueil de données procède en trois phases : collecte des données par entretien individuel et sélection des lead users ; sélection positive des idées recueillies ; organisation des données selon le Diagramme des affinités.

#### **Encadré 2 : Déroulement Méthodologique de la CEM**

L'équipe inter-fonctionnelle se compose d'un groupe restreint de six à huit personnes. Les fonctions représentées concernent divers métiers : technico-commerciaux, ingénieurs des bureaux d'étude, designers, ingénieurs du service recherche et développement, personnes du marketing, acheteurs... L'initiative du projet peut venir soit du service marketing, soit du service R&D selon l'organisation de l'entreprise.

Lors des diverses applications menées dans l'industrie, nous avons repris le mode opératoire en cinq étapes mis au point par Shiba (15). Pour chacune d'entre elles, nous développerons les techniques les plus significatives de l'écoute client.

- 1 – recueil et organisation des voix des clients : collecte des données – lead users ; sélection positive – voix des clients ; organisation des voix – Diagramme des Affinités
- 2 – transformation des voix des clients en attentes : traduction sémantique ; sélection positive
- 3 – analyse des attentes clients : validation quantitative – questionnaire Kano ; classification des attentes – grille d'analyse Kano
- 4 – définition d'une stratégie produit/service : préparation du cahier des charges fonctionnel
- 5 – rédaction du cahier des charges fonctionnel : choix des fonctions – produit qui seront développées

**Tableau 1**  
**Présentation des études de cas menées en entreprise**

Entreprise industrielle (année étude CEM)	Caractéristiques organisationnelles et sectorielles des fabricants	Objet d'étude et résultat
Confidentialité demandée sur l'identité (1999)	Filiale commune de deux équipementiers automobiles pour la conception et la fabrication de panneaux de portes pour l'automobile (environ 100 personnes).	CEM sur les panneaux de porte afin de proposer le « panneau de porte idéal » pour un véhicule du segment M1. Fabrication de trois prototypes de panneaux de portes.
Confidentialité demandée sur l'identité (2001)	Division Intérieur Système d'un équipementier majeur regroupant la conception et la fabrication de systèmes d'intérieur pour l'automobile : planche de bord, volant, colonne de direction, panneaux de portes et insonorisation.	CEM sur la sécurité à l'intérieur du véhicule afin de présenter des idées innovantes en matière de sécurité aux constructeurs.
CERMEX (2005)	Entreprise de 500 personnes spécialisée dans la conception et la réalisation de lignes de suremballage pour fin de ligne de production, faisant partie du groupe Tetra Laval.	CEM sur les attentes des clients de Cermex en matière de protection des machines d'emballages contre la corrosion ayant abouti à la rédaction d'un CdCF.

## Le mode de collecte des données

Le mode de recueil par entretien relève de l'approche qualitative traditionnellement appliquée à l'enquête en sciences humaines et sociales. Ses modalités d'application, ses apports et limites ayant été à maintes reprises spécifiés par les auteurs (14) (3), nous ne développerons ici que les autres outils de la CEM. En revanche, nous rappelons qu'ici le personnel collecte le discours des clients, sur la base d'un guide d'entretien adapté, et s'approprie ainsi une matière première, provenant du marché, sur laquelle l'équipe projet travaillera. Sur ce point, la CEM se différencie de la méthode « Quality Function Deployment » (QFD). Bien que le QFD soit également un dispositif de nature participative adapté à la conception de nouveaux produits, il intervient plutôt sur la définition des attributs du produit en les croisant avec un nombre limité d'attentes des clients pour construire une matrice de compatibilité (« maison de la qualité »). Les éléments ainsi analysés sont définis par le groupe de travail lors de séances de brainstorming, d'analyse produit, de benchmarking... mais la recherche des attentes des clients et leur pondération n'est pas systématiquement réalisée avec le client. Comme beaucoup d'outils de la qualité, il aboutit à une représentation visuelle sous la forme d'un diagramme matriciel.

C'est également au niveau de la collecte d'information que la CEM se discerne de la technique du design

empathique. La méthodologie employée, qui suit une procédure standardisée et approfondie utilisée par les anthropologues (11), relève de l'observation directe, via des outils d'enregistrement vidéo, afin d'examiner les utilisateurs dans leur propre environnement professionnel, seuls et en interaction avec les autres. À la suite de l'analyse approfondie de ces données qualitatives, un brainstorming est organisé afin d'élaborer, dans une phase groupale, des solutions. Les préconisations sont, au même titre que la CEM, fondées sur une compréhension des clients, mais les solutions finales sont décidées en interne sans validation du marché.

## Les « lead users »

Ils représentent les personnes interrogées dans la phase du recueil de l'expression des clients. Comme un petit nombre de clients (de 12 à 20) est rencontré (6) (15), il convient de les choisir avec discernement afin de recueillir des propos potentiellement riches en idées innovantes appelés « voix des clients ».

À la différence de Von Hippel (16), dans le cadre de la CEM, les « lead users » ne sont pas uniquement les utilisateurs du produit (clients) mais toute personne pouvant amener une information riche et innovante en regard à son expertise et/ou expérience. Cette définition élargit la sélection des interviewers aux prescripteurs ou tout autre acteur du marché reconnus pour leur expertise (encadré 3).

### Encadré 3 : Exemple des lead users interrogés pour l'étude sécurité dans l'intérieur véhicule

- Jeune conducteur de 18 ans
- Visiteur Représentant Placier (VRP)
- Instructeur d'auto école
- Vendeur de véhicule (concessionnaire)
- Couple avec enfants utilisant un véhicule des segments A/B
- Couple avec enfants utilisant un véhicule des segments M1/M2
- Couple senior dans un véhicule du segment H
- Famille utilisant un monospace
- Pompier
- Médecin du SAMU
- Expert d'assurance ou service technique d'assurance
- Accidenté de la route
- Relais sécurité auprès des administrations (Conseil Régional)

### La sélection positive

L'objectif de la sélection positive est de réduire la masse de données en un nombre plus limité. Ce choix est jugé pertinent et primordial par les membres du groupe. Le processus de sélection est consensuel et progressif (encadré 4).

### Le Diagramme des affinités

Il s'agit d'une technique originale d'organisation des données qualitatives, qui trouve ses fondements dans la sémantique générale (17). Le diagramme des affinités suit un mode opératoire précis, qui le distingue des autres techniques d'analyse des données qualitatives. D'abord, il est construit progressivement et collectivement par l'équipe projet. En ce sens, il est classé parmi les techniques de groupe. Ensuite, il repose sur le principe de regroupement par affinité. Alors qu'un classement par catégorie et un raisonnement logique prévalent en analyse thématique, c'est l'absence d'une grille préétablie qui caractérise le rangement par analogie ou affinité, selon l'intuition. Le résultat du diagramme est consensuel, puisque les idées sont rassemblées et organisées par le groupe et visuel, sous la forme d'une arborescence graphique (figure 1). Dans sa conception visuelle, le diagramme pointe les liaisons entre les diverses thématiques fonctions-produit, en relevant des contradictions ou des liens de type cause-effet.

Dans la pratique, le traitement des données s'opère en deux phases : le regroupement par affinité, qui structure les différentes idées en groupes (sélectionnées lors de la phase précédente) et la recherche de liaisons entre ces

groupes organisés. L'exercice se déroule en silence et collectivement. Pour ce faire, chaque membre de l'équipe projet lit mentalement les idées inscrites sur des post-it et placées pêle-mêle sur un tableau. Ensuite, chaque personne déplace simultanément les post-it jusqu'à obtenir des groupes d'idées qui dégagent un sens commun, et qui relèvent d'un consensus mutuel. Plusieurs étapes de regroupements sont nécessaires, durant lesquelles l'animateur intervient pour aider à la construction visuelle du diagramme, en disposant, empilant, désempilant les post-it. C'est à l'issue du déploiement du diagramme et sur la base d'un débat au sein de l'équipe projet que la recherche de liens entre les fonctions-produit se réalise. À la fin, les investigateurs possèdent une représentation globale.

La viabilité de l'outil d'analyse et sa fiabilité reposent sur une représentation collective et consensuelle, modérant ainsi l'interprétation individuelle et subjective. Par exemple, l'étude menée pour l'entreprise Cermex, a conduit au diagramme présenté ci-après (figure 1 et encadré 4).

### Illustration du processus de transformation des voix des clients en fonctions-produit

Il convient dans cette étape de faire le rapprochement entre les voix du client et le contexte produit auquel elles se rapportent afin de traduire ce lien en fonctions-produit claires et précises. Cette phase de créativité permet au groupe de travail d'identifier les attentes des clients au-delà de l'expression de leurs voix (tableau 2).

### Encadré 4 : Principe de la sélection positive dans le cadre de l'étude sécurité dans l'intérieur véhicule

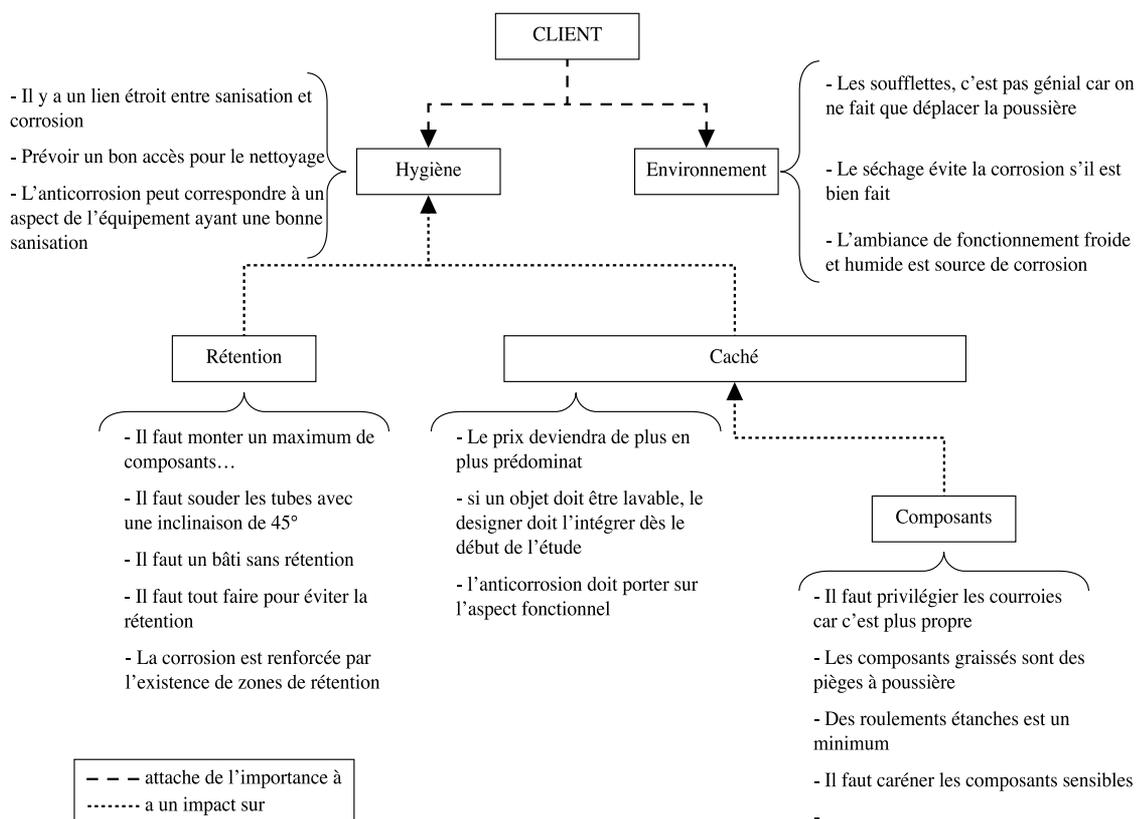
L'ensemble des voix des clients (idées émises sous forme de phrases, groupes de mots ou dessins) est retranscrit sur des post-it qui sont collés sur les murs de la salle de réunion. Chaque membre du groupe de travail doit, à l'aide d'un marqueur, sélectionner les voix qui lui semblent les plus pertinentes comme thèmes d'étude. Les voix non sélectionnées sont alors écartées.

Chaque passage permet d'éliminer près de la moitié des voix présentées, permettant au final de ne garder que les 30 plus importantes pour le groupe de travail. Selon cette méthode de tri, chacun se focalise sur les idées les plus importantes et participe activement au choix collectif. En outre, chacun a le temps de faire le deuil des idées écartées.

Dans la CEM concernant les panneaux de portes, le bilan de la réunion de sélection positive fut le suivant :

Passages	Nombre de voix	Temps du tour
Lecture initiale	495	1 h 30 mn
1 <sup>er</sup> tour	244	35 mn
2 <sup>e</sup> tour	145	30 mn
3 <sup>e</sup> tour	77	30 mn
4 <sup>e</sup> tour	29	25 mn

Figure 1 : Extrait du diagramme des affinités de l'étude anticorrosion



**Tableau 2**  
Exemple de grille de transformation des voix du client pour l'étude panneaux de portes

Voix du client retenues à la suite de la sélection positive	Idées clés mises en évidence dans le Diagramme des Affinités	Attentes en matière de fonctions-produit
Si l'accoudoir était un peu plus large, ce serait mieux	Zone d'appui du coude optimisée	Le panneau de porte optimise l'appui du coude
Le petit loquet de porte, ça me gêne beaucoup : dans les voitures trois portes, les portières sont plus longues donc ça ne me gêne pas		
Tous les accoudoirs des portes de voitures sont trop bas		
Si les accoudoirs étaient réglables en hauteur, il est certain que je les utiliserais		
Les accoudoirs ne doivent pas devenir sales à force d'être utilisés, comme ici où le textile doit s'user	Le nettoyage des matériaux est facile et rapide	Les matériaux des panneaux de portes sont nettoyés rapidement
Si on pouvait déboîter le vide-poches et le sortir pour le vider, ce serait très bien car il n'est pas facile d'aspirer le vide poches : il est très étroit		Les formes du panneau de porte permettent un nettoyage rapide
Le nettoyage doit aller vite		Les couleurs des panneaux de porte masquent la saleté
C'est plein de recoins, ce n'est pas évident à nettoyer		
Un emplacement pour la bouteille ou les CD ce serait bien	Compartimentation des rangements qui sont dédiés aux objets qu'ils doivent recevoir	Les rangements des panneaux de portes s'adaptent aux différents objets à ranger

L'exemple, ci-dessus, montre que d'une idée clé peut exprimer une ou plusieurs attentes. La traduction de la voix du client en attentes relève d'un traitement sémantique associé à une réflexion du groupe.

### **La théorie de l'« attractive quality » et le prolongement quantitatif via le questionnaire Kano**

La théorie de l'« attractive quality » (15) est au cœur même de la démarche de la CEM. Elle voit son application dans les domaines de la stratégie, de la planification marketing et celui du développement et la conception de produits (12).

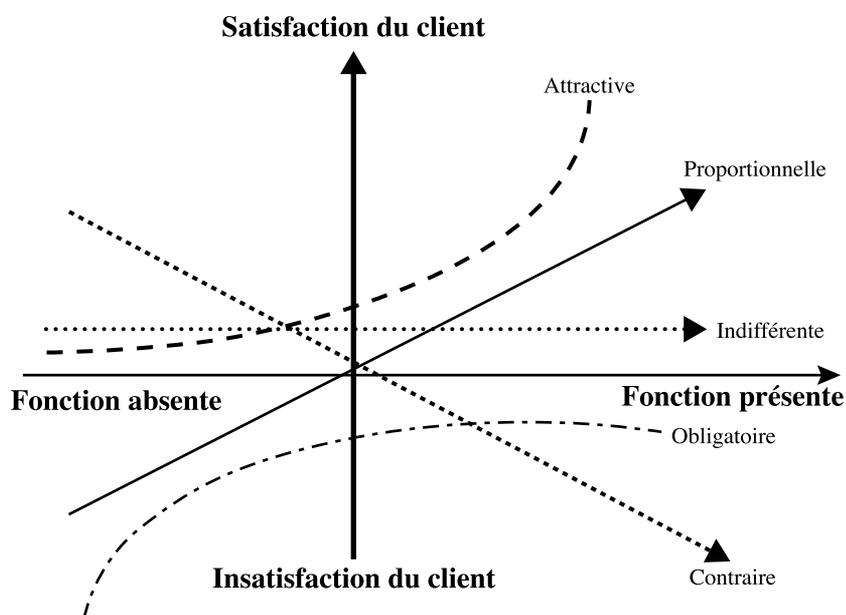
Les fondements théoriques de la méthode s'appuient sur la disconfirmation des attentes (13), dans laquelle la satisfaction est une résultante de la comparaison

subjective des attentes du consommateur à la performance perçue de l'offre, et sur la théorie de l'asymétrie des facteurs de satisfaction, qui critique le cadre théorique précédent. Selon cette dernière, la satisfaction et l'insatisfaction sont des construits distincts (7).

À l'instar de Kano *et alii* (10), cinq catégories de fonctions se distinguent dans la détermination du besoin des clients (figure 2).

La méthode Kano propose, ici, une modélisation des fonctions associées aux besoins des clients afin de décider des meilleurs axes d'amélioration ou d'innovation pour l'offre produit-service. L'axe horizontal représente le niveau de développement de la fonction dans l'offre ; l'axe vertical désigne le degré de satisfaction du client, celle-ci étant proportionnelle à la conformité de ses besoins.

Figure 2 : Schéma de la « Theory of attractive quality » (14) – « Une satisfaction proportionnelle à la conformité aux besoins des clients »



Ainsi, cinq types de fonctions peuvent être identifiés :

- Une fonction « Attractive » répond à un besoin nouveau (ou attente latente) de l'utilisateur : l'intégrer dans le CdCF est synonyme d'innovation et de différenciation pour l'entreprise.
- Une fonction « Proportionnelle » est une fonction déjà existante, connue de l'utilisateur et dont le développement est perçu comme une amélioration de l'offre : plus la fonction est présente et plus le client est satisfait.
- Une fonction « Obligatoire » est également déjà intégrée dans l'offre produit-service et est donc connue de l'utilisateur. Il est obligatoire de l'intégrer dans le CdCF car, si sa présence n'amène aucune augmentation du degré de satisfaction du client, son absence entraîne une forte insatisfaction.
- Une fonction est dite « Indifférente » lorsque son absence ou sa présence n'a aucun impact sur le degré de satisfaction de l'utilisateur.
- Une fonction « Contraire » traduit une perception différente par l'utilisateur de la voie d'amélioration ou d'innovation proposée par l'entreprise : soit parce que le client n'a pas compris la fonction produit proposée lors du questionnaire Kano, soit parce que son intégration dans l'offre ne correspond pas à une adhésion unanime.

La distinction entre ces catégories est obtenue en rapprochant les réponses du questionnaire Kano posé par les personnes du groupe de travail aux clients (figure 3).

### Le questionnaire Kano

Ce questionnaire teste, pour chaque fonction, le degré d'intérêt du client quant à la présence, puis à l'absence de la fonction dans l'offre produit-service. Il se construit par la succession de couples de questions pour lequel la même série de réponses est proposée. La grille d'analyse Kano est alors appliquée afin de déterminer la caractéristique de chaque fonction, c'est-à-dire la nature des attentes des clients (figure 3).

L'encadré 5 présente un exemple dans le cadre de l'étude sur la sécurité à l'intérieur du véhicule :

### Des retours sur expériences aux apports et limites de la démarche

Compte tenu du nombre restreint d'applications de la CEM, dans le cadre de l'optimisation du cahier des charges fonctionnel, nous avons mené des entretiens auprès de quelques participants, issus des trois entreprises, dans lesquelles ont eu lieu les études de cas pour obtenir un retour d'expérience. Le

Figure 3 : Grille d'analyse Kano (14)

Les attentes → des clients ↓		Absence de la fonction				
		Cela me plaît	Cela est normal	Cela m'est égal	Je m'en contente	Cela me déplaît
Présence de la fonction	Cela me plaît	D	A	A	A	P
	Cela est normal	C	I	I	I	O
	Cela m'est égal	C	I	I	I	O
	Je m'en contente	C	I	I	I	O
	Cela me déplaît	C	C	C	C	D

A : fonction Attractive.  
P : fonction Proportionnelle.  
O : fonction Obligatoire.  
C : fonction Contraire.  
D : fonction Douteuse.

#### Encadré 5 : Extrait du questionnaire Kano

Question 6a :

Un système qui vous informe de votre état de fatigue, qu'en pensez-vous ?

- Ça me plaît
- Cela est normal
- Cela m'est égal
- Je m'en contente
- Ça me déplaît

Question 6b :

Aujourd'hui votre véhicule vous laisse entièrement responsable de votre aptitude à conduire, qu'en pensez-vous ?

- Ça me plaît
- Cela est normal
- Cela m'est égal
- Je m'en contente
- Ça me déplaît

questionnement s'est produit au moins six mois après la fin de la CEM, laissant ainsi à chacun le temps de prendre le recul nécessaire pour l'évaluation. Sur la base de ces retours d'expérience, nous proposons de discuter la pertinence et les limites de la démarche. Trois dimensions ont été retenues. D'abord, la perception et son acceptation par le personnel montrent les perspectives managériales de la méthode. Ensuite, les caractéristiques méthodologiques

suggèrent des apports et des limites. Enfin, les prolongements dans le cadre du marketing relationnel et du knowledge management sont abordés.

### **Les implications managériales**

La CEM est conçue comme un véritable projet d'entreprise, ce qui suppose que les investigateurs

dégagent du temps pour le mener à son terme et que les dirigeants ou les porteurs du projet reconnaissent, facilitent et encouragent cet investissement. Sa mise en place aura des conséquences organisationnelles. Ainsi, le projet doit être piloté, connu de tous et nécessite une mise en œuvre par une équipe qui sera constituée spécifiquement pour l'occasion<sup>2</sup>. Cette dernière est convaincue de sa contribution dans l'étude et de la place que lui attribue l'entreprise.

Les retours d'expérience sont éloquentes. Ils démontrent l'intérêt d'être associé à d'autres personnes de l'entreprise et d'intégrer un processus marketing.

Au-delà de cela, le salarié volontaire, quelquefois plus ou moins réfractaire à la démarche et à l'échange en général, doit cohabiter avec les autres dans un projet inter-service. Son implication dans un groupe de travail inter-professionnel est une clé de réussite de la démarche. Un participant souligne, à ce propos, que « les difficultés de mise en route sont réelles ». La construction du groupe dépend de la capacité du salarié à s'ouvrir à des méthodes participatives inter-professionnelles et à intégrer l'écoute de l'autre. Il est demandé aux investigateurs de faire un effort dans ce sens, dont l'importance peut varier en fonction de la personnalité de chacun. Les membres du groupe seront donc formés aux diverses techniques. Il est de bon ton d'évoquer la difficulté pour tout personnel de rompre avec ses habitudes de travail et ses représentations individuelles.

Lorsque l'on interroge les participants sur ce point, les retours sur expérience soulignent que l'échange renforce une cohésion de groupe. Chacun va exprimer la voix du client sous un angle spécifique de l'expertise (technique, marketing, commerciale). Cette démarche participative favorise « une meilleure acceptation des résultats de l'étude » et constitue un « excellent relais d'information dans l'entreprise » (les membres du groupe s'en chargeant eux-mêmes). Du même coup, la crédibilité du projet s'en trouve renforcée. La diffusion est rapide et les effets communicationnels sont forts.

La sensibilité à l'écoute du client initie l'entreprise à l'orientation client, et l'engage sur le long terme. Cela peut provoquer un changement de philosophie dont la finalité est de mobiliser l'équipe projet sur les attentes des clients. Son apprentissage est fondé sur la technique de l'entretien, qui permet au personnel de rencontrer le client sur son lieu de travail. Il s'agit souvent d'un personnel qui, de par sa fonction, n'est jamais en contact avec ce dernier. Durant cet exercice, il sera amené à prendre conscience des contextes d'utilisation des produits et des difficultés évoquées. La concrétisation des modes de fonctionnement est

perceptible par le fait que l'interviewer peut « voir » et « percevoir » ces situations de vie. En outre, la notion de concurrence est également très ancrée dans le discours des clients, qui vont spontanément opérer un jugement comparatif des produits offerts sur le marché. L'interviewer peut ainsi approcher le produit dans un univers concurrentiel et le projeter dans son utilisation. En conséquence, il s'approprie la matière première récoltée, sur laquelle il va, par la suite, travailler avec les autres membres de l'équipe. Cette étape d'appropriation est essentielle car elle traduit une forme d'acceptation du discours du client, et évite son rejet, qui peut se produire lorsque certains éclairages sont amenés par un cabinet extérieur. Un participant précise : « L'enquête extérieure amène beaucoup de sujets que les gens en interne ne comprennent pas et qu'il faut traduire pour qu'ils les acceptent. Cela prend du temps et peut être difficile ».

## **Les caractéristiques méthodologiques**

La finalité de la CEM est de proposer une représentation consensuelle des besoins des clients et de faire germer de nouvelles fonctions de produits ou services. La construction d'une offre technique est ainsi optimisée (intégration du besoin des clients dans la formulation du cahier des charges fonctionnel, puis technique). En ce sens, elle ajoute une démarche complémentaire à la panoplie des outils traditionnels, pratiqués en marketing industriel. Pour autant, le dispositif n'exclut pas des faiblesses méthodologiques.

Le positionnement de la CEM est précis puisqu'elle participe d'une meilleure définition des attributs produits et du programme d'amélioration continue. Sous cet angle, la méthode accompagne le processus d'innovation dans l'entreprise. Pour autant, elle ne s'y substitue pas. Un membre de l'équipe projet Cermex témoigne : « La CEM ne m'a pas fait modifier ma perception de la problématique. Il y a des choses que l'on pouvait soupçonner... et cela n'apporte pas de choses vraiment nouvelles ». La CEM permet de réaliser deux des trois types d'innovations définis par Garcia et Calantone, et plus précisément, les innovations « réellement nouvelles » et « incrémentales » (5). En effet, elle ne contribue pas à modifier la vision ou la perception de la problématique et de ce fait, elle ne débouche pas sur des « innovations radicales » (5). En revanche, elle crédibilise les axes d'amélioration proposés dans le cahier des charges, puisqu'ils ont été portés par les salariés et validés par le marché. À cette même personne de reconnaître : « C'est une bonne démarche de progression car les améliorations produits sont plus rapides puisque les gens ont participé à la

découverte de l'amélioration ». Les résultats des études qualitatives traditionnelles sont certainement plus éloquentes en matière de nouveauté et de perspective d'innovation. En revanche, leurs mises en application demandent du temps car elles nécessitent une adhésion de tous.

Dans la démarche CEM, l'écoute se rapporte au marché, ce qui contribue à défendre une vision plus large, en englobant - outre le client - d'autres partenaires de l'entreprise, que sont les fournisseurs, les employés ou d'autres experts externes. Dès lors, il est fréquent de dupliquer une CEM en interne dans le but de procéder à une nouvelle méthode de management. Les aspects réflexifs et participatifs de la démarche plaçant le personnel en situation d'écoute et d'échange sont ici mis en exergue.

Le principe de la sélection positive des voix est perçu comme une faiblesse méthodologique par tous les participants. Le choix est arbitraire : « Il y a un biais lors de la sélection positive car le groupe choisit les sujets qu'il connaît et comprend le mieux, c'est un risque ».

On peut reprocher à la CEM une vision intra-entreprise quelque peu restrictive, conditionnée par les professions des participants. Certains participants notent également une certaine frustration « la sélection positive permet de prendre du recul, de sortir la tête du guidon... d'apporter une vision et une solution générale et en même temps, elle crée des frustrations, car des thèmes sont abandonnés ».

### **Un outil du marketing relationnel... vers une connaissance globale des clients**

L'amélioration des échanges avec les clients est une nécessité pour les entreprises. L'avantage concurrentiel qu'elle apporte est indéniable lorsqu'on connaît l'enjeu des programmes de fidélisation de la clientèle. Se focaliser sur les relations clients revient à assimiler le capital client à une ressource stratégique clé (9). On entre ainsi dans la sphère du marketing relationnel. Il ressort du retour d'expérience, « qu'avec la CEM, chaque membre est l'avocat du client dans tous les services ».

Dans le marketing relationnel, la connaissance du client présente deux grands aspects : la construction de cette connaissance qui relève des moyens de collecte d'information (dont la nature peut être quantitative ou qualitative) et la transmission des données auprès du personnel. En conséquence, il semble que la CEM remplisse ces deux fonctions.

Sur le plan théorique, peu de liens ont été établis entre le marketing relationnel et le pilotage des salariés. Les quelques travaux existants concernent essentiellement la force de vente et la fonction marketing (2). Nous pensons que le management des salariés est fondamental pour construire et développer la connaissance des clients dans l'entreprise. Cela exige une réflexion organisationnelle et méthodologique de la part de l'entreprise.

Dans l'entreprise, la connaissance de la clientèle semble relativement peu homogène. Bien que tous soient capables de parler du client lorsqu'il s'agit de l'identifier, chacun se le représente individuellement. La conception du client varie selon le personnel dans l'entreprise et repose sur des aspects différents tenant à la nature des échanges. Ces derniers peuvent découler d'un discours verbalisé (visuel ou téléphonique) ou s'inscrivent dans des échanges informatisés, prenant également la forme de courriers. Parfois, certains salariés ne souhaitent même pas rencontrer le client. Sa connaissance ne relève donc pas, naturellement, d'une vision collective globale dans l'entreprise.

Nous pensons que l'instauration de l'écoute du client dans l'entreprise s'inscrit dans une démarche globale, dans laquelle quatre effets sont recherchés : impliquer le salarié à la collecte de l'information, le former à une écoute attentive et approfondie de la clientèle, s'imprégner de l'expérience du client dans sa relation avec le produit, établir une relation de proximité interactive avec les clients. Dans cette optique, la CEM tombe à point nommé. Il ne fait aucun doute que la construction d'une connaissance globale du client peut prendre une résonance toute particulière en knowledge management. Sur ce point, notre propos mérite d'être approfondi et des prolongements de la réflexion engagée sont nécessaires.

## **Conclusion**

Nous avons présenté une démarche originale d'écoute des clients partagée par l'ensemble du personnel en respectant les orientations de ses promoteurs (15). Notre étude est à portée limitée. En effet, les études de cas ont eu lieu à des périodes différentes dans lesquelles les contextes économiques et environnementaux sont spécifiques. De même, aucun élément de comparaison entre les établissements n'a été opéré, ni en termes de structure, d'organisation ou d'intégration du service marketing. Ces éléments peuvent avoir des conséquences sur les effets de la démarche. Cependant, nos travaux nous ont permis de mieux cerner ses apports et limites dans le cadre d'application que nous nous sommes fixés, qui concernent l'optimisation de

la fonction marketing dans sa phase exploratoire de détection des besoins pour l'élaboration d'un cahier des charges fonctionnel (CdCF).

Nos conclusions portent sur la transversalité de l'outil dans le sens où il lie management participatif, marketing et knowledge management. Une gestion de la connaissance globale, une reconnaissance du client et une rapide diffusion des axes d'amélioration sont les éléments spécifiques qui caractérisent l'efficacité de la démarche participative, qui est déployée dans la CEM. L'élaboration du cahier des charges fonctionnel ne constituerait qu'un champ d'investigation parmi d'autres.

Les faiblesses sont clairement d'ordre méthodologique, notamment dans la phase de sélection positive et dans la phase quantitative. Le premier point a été souligné lors des retours d'expérience. Le second, bien qu'il n'ait pas été évoqué, mérite que l'on s'y attarde. Le mode opératoire du questionnaire Kano ne relève pas de la rigueur statistique, au sens de l'approche quantitative traditionnelle. De même, le modèle de construction du questionnaire est discutable. Il conviendrait d'associer les diverses critiques de certains auteurs, qui se sont interrogés sur la formulation des questions et ses effets de compréhension (4). Pour toutes ces raisons, une adaptation de l'outil peut être nécessaire, même si nos travaux ont contribué à renforcer son positionnement.



## Notes

1 AFAV : Association Française de l'Analyse de la Valeur.

2 Commentaire de Gérard Pointelin, responsable MFQ de Franche-Comté.

## Références

(1) Afnor (1991), *Norme française NF X50-151/Analyse de la Valeur, Analyse Fonctionnelle*, Paris, Afnor.

(2) Besson M. et Gurviez P. (2000), La vente dans un contexte relationnel : L'exemple du luxe, *Décisions Marketing*, 20, 47-55.

(3) Blanchet A. (1985), *L'entretien dans les sciences sociales*, Paris, Dunod.

(4) Boss J.F. (1999), La contribution des éléments de service à la satisfaction des clients, *Revue Française de Marketing*, 171, 115-128.

(5) Garcia R. et Calantone R. (2002), A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology : a literature review, *Journal of new product management*, mars, 19, 2, 110-170.

(6) Griffin A. et Hauser J.R. (1991), The Voice of the Customer, Cambridge, *Working paper, MIT Marketing Center*, janvier, 91, 2.

(7) Herzberg F., Mausner B. et Snyderman B. (1959), *The motivation to work*, New York, John Wiley and sons.

(8) Huberac J.P. (2001), *Guide des méthodes de la qualité*, Maxima, 2<sup>e</sup> édition.

(9) Ivens B. et Mayrhofer U. (2003), Les facteurs de réussite du marketing relationnel, *Décisions Marketing*, 31, 39-47.

(10) Kano N., Seraku N., Takahashi F. et Shinishi T. (1984), Attractive quality and must-be quality, *The best on Quality*, Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, 7, 165-186.

(11) Leonard D. et Rayport J.F. (1997), Spark innovation through empathic design, *Harvard Business Review*, 75, 102-113.

(12) Lofgren M. et Wittel L. (2005), Kano's theory of attractive quality and packaging, *The Quality Management Journal*, 12, 3, 7-20.

(13) Oliver R.L. (1997), *Satisfaction : a behavioural perspective on the consumer*, McGraw Hill International Éditions.

(14) Paillé P. et Mucchielli A. (2003), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin.

(15) Shiba S. et alii (1995), *La Conception à l'Écoute du Marché*, INSEP Éditions, Paris.

(16) Von Hippel E. (1986), Lead Users : a source of novel product concepts, *Management Science*, 32, 7, 791-805.

(17) Walser-Luchesi A. et Morel M. (2001), Le diagramme des affinités : un outil d'organisation des données qualitatives, *Décisions Marketing*, 24, 75-86.



Copyright of *Decisions Marketing* is the property of AFM c/o ESCP-EAP and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.