



Comment identifier les besoins de vos clients?

Par Karim El-Boustani

IETxpress, Mai 2007

Aujourd'hui les besoins des clients sont au cœur des méthodologies d'amélioration des processus telles que Six Sigma ou Lean. Or, l'identification de ces besoins, de façon fiable, demeure souvent un défi de taille. Existe-t-il une approche éprouvée d'identification des besoins clients? Comment peut-on l'appliquer dans un contexte TI?

Identification des besoins clients : le modèle Kano

L'un des modèles les plus adaptés à l'identification des besoins clients est le modèle Kano. Il a été développé par le professeur Noriaki Kano dans les années 80 et se base sur une classification simple et visuelle des besoins – clients :

- Les besoins de base : ces besoins doivent être présents pour offrir le service ou le produit et sont considérés comme un minimum absolu. Par contre, le client reste neutre en termes de satisfaction même si l'organisation améliore sa performance par rapport à ces besoins.
- Les besoins unidimensionnels : ces besoins sont directement liés à la satisfaction du client et à sa perception de la valeur. Des fonctionnalités accrues ou une qualité d'exécution supérieure

améliorent la perception de valeur. À l'inverse, une diminution de fonctionnalités aura un impact négatif sur la perception de valeur.

- Les besoins « enchanteurs » : ces besoins sont souvent inattendus et difficiles à identifier comme tel. On les appelle souvent les besoins inconnus ou latents. Ils poussent les clients à payer un montant additionnel pour les obtenir. Par contre, la satisfaction ne diminuera pas si ces besoins ne sont pas comblés.

Il est important de bien cerner ces besoins et de prendre conscience qu'ils peuvent migrer d'une catégorie à l'autre avec le temps. Ainsi, les besoins unidimensionnels peuvent devenir des besoins de base au fur et à mesure que les attentes des clients évoluent.

Les approches disponibles afin de compléter le modèle Kano

Afin de compléter le modèle Kano, plusieurs approches existent : les entrevues, les sondages, les groupes d'étude (en anglais "focus groups"), les plaintes des clients, et l'analyse des données provenant de systèmes internes. Évidemment, chacune de ces approches a des avantages et des inconvénients. Voici un aperçu sommaire :

- **Entrevue** : son avantage principal étant d'offrir la possibilité d'approfondir les besoins de façon détaillée; en contre partie, l'inconvénient principal est le coût d'administrer ces entrevues puisqu'elles sont individuelles et donc nécessite du temps.
- **Sondage** : l'avantage principal étant le faible coût d'administrer un sondage; en contre partie, l'inconvénient principal est le faible de taux de réponse des participants.
- **Groupes d'étude** : son avantage principal étant d'offrir la possibilité d'approfondir les besoins de façon détaillée; en contre partie, l'inconvénient principal réside dans le fait que l'échantillon restreint des participants pourrait offrir des résultats non représentatifs.
- **Plaintes de clients** : l'avantage principal étant de répondre à des problèmes rencontrés par des clients; en contre partie, l'inconvénient principal est de se concentrer sur des aspects non représentatifs des besoins de la majorité des clients.
- **Données provenant de systèmes internes** : son avantage principal étant la disponibilité de données historiques; en contre partie, l'inconvénient principal est lié à la qualité de ces données. En effet, il est fréquent que ces données ne soient pas de bonnes qualités et qu'un effort de 'nettoyage' soit nécessaire.

Transposer le modèle Kano à une organisation TI

Les besoins des clients internes (utilisateurs et payeurs) d'une organisation TI sont souvent de trois natures différentes : stratégique, tactique, et opérationnelle. Il devient alors nécessaire d'identifier les besoins pour chacune de ces trois catégories et de les classer selon le modèle Kano. Ceci permettra à l'organisation TI de mieux cerner les besoins des clients et d'établir des plans stratégiques afin d'y répondre de façon proactive.

Prenons l'exemple des clients payeurs qui sont généralement les dirigeants des unités d'affaires. Voici trois besoins classés selon le modèle Kano :

- **Besoin de base** : obtenir un poste informatique fonctionnel
- **Besoin unidimensionnel** : obtenir un retour sur les investissements TI
- **Besoin « enchanteur »** : obtenir de l'organisation TI un rôle-conseil dans le développement de nouveaux produits ou services sur le marché

D'après mon expérience chez de nombreux clients, les discussions nécessaires à l'identification et à la classification de ces besoins, avec les clients internes, permettent de créer une vision partagée de la valeur qu'une organisation TI apporte. Ici, comme ailleurs, le cheminement est aussi important que le résultat.