

Outil n°5

CEM (Conception à l'Ecoute du Marché)

Introduction

La CEM est une méthode qui invite à faire une analyse poussée et **qualitative** des déclarations de quelques clients bien sélectionnés, plutôt que de vastes études quantitatives en interrogeant de nombreuses personnes. La CEM permet de mettre toute l'entreprise en situation d'écoute, non seulement pour mieux comprendre les besoins des clients, les dysfonctionnements constatés, mais aussi pour aller au-delà des besoins explicites, pour repérer les attentes émergentes. En ce sens, elle constitue un outil puissant au service de la stratégie de l'entreprise.

Cette méthode est fondée sur l'utilisation des outils de la qualité, en particulier :

✎ le diagramme des affinités.

Cet outil permet de décrire et de formaliser un problème. Il permet de passer de la perception individuelle d'un problème à son expression par le groupe, avec une représentation structurée.

✎ le diagramme en arbre.

Cet outil permet de déterminer les actions possibles à entreprendre pour résoudre un problème. Il structure les liaisons entre les objectifs à réaliser et les moyens à mettre en œuvre.

✎ le diagramme matriciel.

Cet outil aide à faire des choix et à dégager des priorités.

La méthode

✎ Définir l'objectif

Clarifier le but des visites en réalisant un diagramme des affinités. Si nécessaire, il est possible d'approfondir la réflexion sur le pourquoi en construisant un diagramme des relations. Le diagramme de relations permet de mettre en évidence les enjeux, les effets attendus.

✎ Déterminer les clients à rencontrer

Faire un repérage au moyen d'un remue-méninges. Il suffit de rencontrer un faible nombre de clients très diversifiés et représentatifs.

✎ Constituer une équipe d'écoute

Il faut faire appel à des interviewers qui vont savoir favoriser l'expression des clients.

✎ Définir une date butée

Construire le planning en partant de la date butée et préciser les différentes activités.

Realiser le guide d'entretien

Généralités

Les cinq principes suivants, de Kawakita, caractérisent l'approche ouverte qu'il convient d'adopter, pour recueillir des informations qualitatives lors des contacts avec les clients :

☞ adopter une vision à 360 degrés : il faut savoir laisser de côté ses présupposés et lâcher prise pour mieux comprendre le client.

☞ progresser en pratiquant « le pas japonais » : vous rebondissez d'information en information. Profitez de la rencontre avec le client pour obtenir de sa part le nom d'une personne qui pourrait compléter les informations que vous avez recueillies jusqu'alors.

☞ Profiter du hasard et de la chance.

☞ Se fier à votre intuition.

☞ Recueillir des informations qualitatives : ce qui nous intéresse, ce sont des cas réels, des expériences personnelles et non pas des pourcentages. Le client aura peut être tendance à exprimer des généralités. Il faut l'interroger pour savoir plus précisément ce qu'il a vécu lui-même. C'est pourquoi il est nécessaire de faire préciser au client ce qu'il veut dire et quels sont ses motifs :

- qu'est-ce qui vous fait dire cela ?
- avez-vous eu l'occasion de le constater plusieurs fois ?
- pouvez-vous me donner un exemple ?
- quelle était la fréquence du phénomène ?

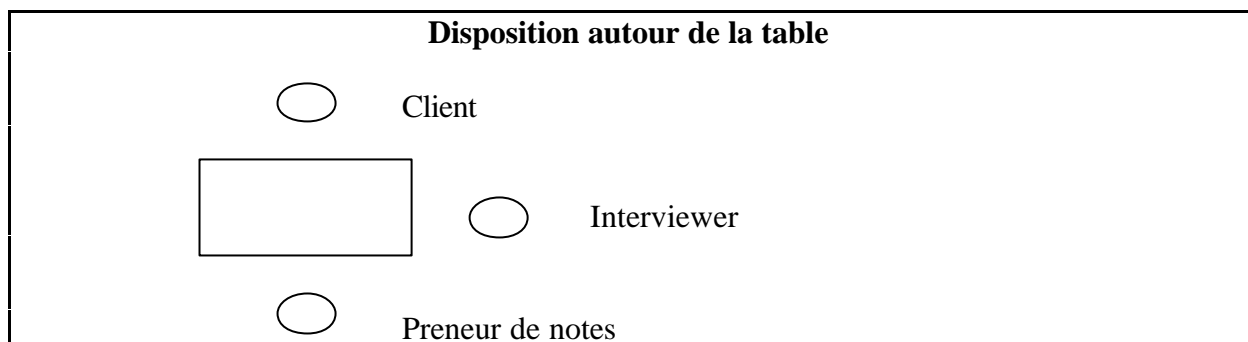
Cependant il convient d'éviter que l'entretien se transforme en interrogatoire de police, il faut accepter ce dit le client et le remercier.

Déroulement de l'entretien

Disposition générale

Deux personnes participent à l'entretien au nom de l'entreprise :

- l'interviewer conduit l'entretien,
- le preneur de notes transcrit ce que dit le client.



Rôle de l'interviewer

Au début de l'entretien,

- présenter l'interviewer et le preneur de notes.
- préciser le but de l'entretien, pour qui est fait cet entretien, en quoi le client peut aider l'entreprise.
- indiquer sous quelle forme le client sera tenu informé des résultats de cette enquête.
- Expliquer pour quelles raisons il est prévu de prendre en notes ce qui est dit.

- garantir la confidentialité.

Au cours de l'entretien,

les questions posées s'organisent principalement autour du passé, du présent, du futur, et aussi de l'image relative au produit ou au service.

Passé

Quelles remarques faites-vous sur l'expérience que vous avez de nos produits ?

Selon vous, quels sont les points faibles et les points forts de nos produits ou services ?

Présent

Quels critères utiliseriez-vous pour choisir un produit aujourd'hui ?

A quelles caractéristiques pensez-vous lorsque vous choisissez ce produit ?

Futur

A quoi rêvez-vous pour l'avenir ?

Quelles nouvelles caractéristiques pourraient répondre à vos besoins futurs ?

Image

Quelle image évoque pour vous ... ?

D'autres questions sont possibles en fonction des buts spécifiques poursuivis par la visite.

A la fin de l'entretien, remercier le client.

Demander au client s'il souhaite encore dire quelque chose. Ces dernières phrases peuvent s'avérer parfois les plus importantes.

Le scribe

Le scribe note une idée par post-it (sujet, verbe, complément) ; leur nombre peut être important : 60, voire plus.

↳ Exploiter l'entretien

Il convient de transcrire ce qui a été dit sur des étiquettes autocollantes afin de faire apparaître la structure du discours. Il s'agit ensuite de réduire le nombre d'étiquettes à 20, afin de pouvoir construire un diagramme des affinités.

La méthode utilisée pour sélectionner les étiquettes est la **sélection positive** :

- *étape 1 : échauffement*

Discussion collective sur le sujet dans un temps réduit (3minutes).

- *étape 2 : sélection sans limite*

Les participants marquent d'un point rouge chaque étiquette qui lui semble être un bon choix pour la sélection finale. Si une étiquette a déjà un point attribué par un collègue, on ne la pointe pas une deuxième fois. Les étiquettes qui n'ont pas de points sont retirées. Elles ne sont pas jetées mais mises de côté. Après ce premier tour, les tours suivants se répètent de la même façon. A nouveau, les étiquettes qui n'ont pas été pointées sont écartées. Les tours répètent l'opération jusqu'à obtenir environ 1,5 fois le nombre d'étiquettes finales souhaitées.

- *étape 3 : sélection ciblée*

Chaque participant dispose d'un nombre limité de choix de telle sorte que seulement 20 étiquettes pourront être sélectionnées. Chaque participant exprime son choix en encerclant les points de l'étiquette qu'il veut voir retenue dans le choix final. Comme à l'étape 2, on ne marque pas une étiquette pour la sélection ciblée si elle est déjà pointée par un collègue.

Enfin il convient d'utiliser l'outil **diagramme des affinités** pour faire apparaître la structure du discours.