

Ecouter le client...autrement

L'écoute de la voix du client et le déploiement de la fonction qualité, longtemps prônées comme les méthodes les plus adaptées pour guider les efforts de conception et répondre à la demande du marché, ont le plus souvent failli à leur objectif. Avec le recul, c'est l'approche elle-même qu'il faut incriminer plutôt que son esprit. A l'origine de l'échec, on déplore un certain nombre d'hérésies, reprises et dénoncées une à une dans cet exposé.

« Le client sait quel produit il veut »

Au départ, la problématique est bien connue. Si on demande à des concepteurs ce qu'est une bonne voiture, un bon réfrigérateur ou une bonne fibre synthétique, la plupart d'entre eux ne peuvent pas répondre. Il est donc évident qu'ils ne peuvent pas réaliser de bons produits. Par ailleurs, on ne peut pas demander simplement au client quel produit il veut : il ne le sait pas ! Et enfin, dans le monde en rapide mutation que nous connaissons, à supposer même que les besoins du client aient pu être identifiés correctement, l'opportunité du marché ne se trouve pas confirmée pour autant. Pourquoi ? Et bien, si c'était si facile, il y a fort à parier que des concurrents y arriveraient aussi.

« Le client sait dire ce qu'il veut »

Il ne sert pas à grand chose de décortiquer ce que le client dit pour essayer de deviner ce qui lui ferait plaisir, sauf si, bien entendu, on ne veut réaliser que des améliorations mineures à un produit existant et se contenter de faibles marges ! Le client ne sait pas quel produit il veut et encore moins quelle technique utiliser pour obtenir un haut degré de satisfaction. Par contre, il emploie le produit dans le cadre d'un travail qui lui est propre et qu'il connaît bien. A titre de simplification, disons que le client attend - consciemment ou non - des résultats (mesurables) au niveau de chacune des activités du processus qu'il accomplit. En d'autres termes, la « voix du client » n'a de pertinence que pour évaluer les performances du produit, à la fois en termes d'efficacité et d'efficacités. S'il prend la peine de l'« écouter », l'ingénieur de R&D peut consacrer sa meilleure attention aux caractéristiques qui ont vraiment de l'importance et pour lesquels le degré de satisfaction est perçu comme insuffisant. On peut donc dire que si le client ne sait pas dire ce qu'il veut, il saura parfaitement dire ce qui ne lui plaît pas et jusqu'à quel point cela lui est insupportable !

« Un problème est une opportunité »

Certains affirment alors, un peu vite sans doute, qu'un problème technique - défaillance ou défaut - est à l'origine d'une opportunité commerciale. Sous certaines conditions, cela est évidemment possible pour autant que les solutions identifiées relèvent de nouvelles technologies qui permettent de concevoir des produits radicalement différents. D'une manière générale, le progrès technique permet d'entrevoir des possibilités d'évolution des produits existants. Il s'agit donc en quelque sorte, non pas tant de résoudre des problèmes actuels, mais plutôt d'identifier des solutions pour l'avenir, d'anticiper et de prévenir. En soi, un problème ne constitue pas une opportunité. Par contre, pour un produit qui a du potentiel, le repérage d'un effet indésirable majeur qui n'a pas de solution commerciale constitue bien le point de départ d'une innovation.

« Les solutions tombent du ciel »

Quand on aborde les questions touchant à l'innovation, souvent, c'est comme si on parlait d'une démarche ésotérique, de magie. S'il y a bien un peu de cela, ce ne serait cependant rendre service à aucune entreprise d'en rester là. En fait, théories et méthodes se sont multipliées pour tenter de décoder ce que l'on pourrait appeler l'ADN de la créativité. Certaines ont apporté leur contribution à une formulation rigoureuse du problème - comme le système de questionnement de Kepner-Tregoe ou l'analyse fonctionnelle, et d'autres, à l'identification des heuristiques ou principe d'inventivité qui permettraient de repérer le plus aisément possible des solutions spécifiques au problème rencontré. Parmi toutes ces approches, le système TRIZ est le seul à proposer un lien entre un problème - formulé en terme

de conflit entre paramètres – et les solutions envisageables, la dernière évolution de la méthode permettant même de reconnaître, derrière chaque principe, une liste détaillée des techniques ou effets scientifiques envisageables. Cette caractéristique constitue un atout non négligeable pour toute personne impliquée dans un processus de R&D. En particulier, on gagne beaucoup de temps et, par le simple fait que plusieurs options puissent être proposées simultanément, des combinaisons intéressantes peuvent contribuer à la découverte de concepts originaux et robustes. Par opposition, on comprend facilement que si une seule idée est mise à jour, dans la plupart des cas, elle ne suffira pas à la résolution du problème traité. Autre avantage, le système TRIZ permet d'identifier des solutions qui élargissent le domaine de connaissance de l'équipe de développement : le champ des possibles s'élargit donc d'autant.

« Le progrès technologique est une partie de loto »

Au fond, ce qui importe, c'est de savoir sur quels paramètres intervenir. Indépendamment des faiblesses du produit, celui-ci présente des caractéristiques qui vont très probablement subir une évolution. Ces tendances sont assez aisément reconnaissables et se trouvent répertoriées dans bon nombre d'ouvrages. Des progiciels - comme InnovationSuite de Creax - facilitent même le diagnostic du produit par rapport aux lignes d'évolution proposées. Plus généralement, les procédures de recherche avancée sur le web fournissent la plupart du temps, dans des délais relativement courts, toute information utile concernant les faits marquants qui risquent d'influencer la technique et le marché. On est donc bien servi aujourd'hui pour mieux sentir dans quelles directions vont évoluer les produits existants sur le marché.

« L'innovation est une manifestation spontanée »

La grande majorité des entreprises industrielles ont innové une fois, elles sont arrivées sur le marché avec un produit magnifique, qu'elles ont adapté avec le temps. Rarement elles ont continué d'innover. Leur préoccupation s'est plutôt portée vers la recherche d'une efficacité accrue, la manière de faire plus avec moins, les possibilités d'augmenter la rentabilité du capital investi... à court terme. Toutes ces questions sont certes légitimes, mais rien n'empêche de se demander aussi comment utiliser mieux les moyens à disposition, la technologie ou les gens pour concevoir de nouveaux produits qui permettraient d'augmenter les ventes futures. En réalité, un processus d'innovation durable peut bel et bien être aménagé pour rendre les entreprises plus performantes. C'est bien entendu aussi une question de méthode, de formation et de stratégie, d'engagement et de courage. Mais les entreprises ne sont-elles pas faites pour l'épanouissement de ces qualités-là ?

« L'innovation est le fruit d'une méthode miracle »

Entre le laisser-faire, le ronron de l'innovation incrémentale et le développement de produits à succès, chacun cherche sa voie, sans trop savoir à quels saints se vouer. La créativité en milieu industriel n'est pas une discipline enseignée dans les écoles supérieures. Les références manquent, les expériences aussi. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas matière à améliorer sensiblement la situation. Pour bien faire, il n'y a pas non plus de modèle unique qui émerge visiblement d'études d'envergure et de qualité. C'est pourquoi, il paraît bien inspiré de maîtriser plusieurs méthodes pour les utiliser de la manière la plus opportune. En particulier, celles qu'il faut connaître absolument constituent sans doute les bases d'une nouvelle approche : l'analyse de la valeur et l'analyse fonctionnelle, TRIZ, Kepner-Tregoe, la re-conception orientée clients (méthode QFD revue et simplifiée), les plans d'expériences, l'AMDEC et l'anticipation de défauts et défaillances (AFD). Rien d'insurmontable, en fait !

Claude Meylan
25.04.2008