

L' implication du client « technologique » dans une étude d'usage : Une condition de création de valeur.		
Statut	Note CRM, document d'échange standard avec tout client, diffusion restreinte	
Auteur, qualité	Nicolas Géraud, chargé d'affaires Ad valor	
Date, n° de version	Nov 03, v1.0	
Doc joints	Aucun/ corrélat : « produits CRM d'Ad Valor »	
Suivi des modifications	Demandée par	Modification

Pourquoi cette note ?

Au fil de nos études de validation/ enrichissement d'innovation, nous avons appris à intégrer la qualité de l'échange avec le dépositaire de l'offre¹ comme une donnée essentielle de la VA que nous produisons.

Cette note représente une synthèse de notre expérience, à travers laquelle filtre quelques orientations. Nous la proposons systématiquement à nos nouveaux clients, malgré ses limites actuelles (elle n'est peut être pas complète, pas encore bien formalisée). Nous le faisons parce que nous pensons avoir une ambition commune : le développement d'innovations appropriées, et nous pensons que ces notes CRM nous permettent d'aller ensemble plus vite plus loin.

Quelles sont les informations que nous devrions veiller à partager ?

- Implications du caractère ad hoc de nos méthodes

Ce qui peut faire que nous sommes choisis (d'après notre démarche qualité), c'est (entre autres) un lien avec la recherche qui indique une avance de phase méthodologique par rapport à nos concurrents. Nous faisons non seulement de l'ad hoc, mais de l'ad hoc « de pointe »... Cet avantage concurrentiel est à double tranchant : nos propositions méthodologiques, quand elles répondent à des problématiques d'innovation de rupture, sont elles mêmes des solutions de ruptures.

Or notre but n'est pas de mutualiser les risques, mais de les réduire ! C'est pourquoi nous vendons, chaque fois que c'est possible, des méthodes industrialisées (CAUTIC, Kano, etc...) tout en continuant à les affiner. Dans tous les cas (méthodes « sur étagères » et méthodes « expérimentales »), notre responsabilité est de préciser, en complément d'information à notre proposition commerciale quelles sont les limites de notre prestation, usuelles et révélées. Idéalement, cela se fait immédiatement après le recensement des questions que se pose notre client, des points qu'il veut valider. Dans la pratique, cette liste de questions évolue toujours un peu au fil du reporting (c'est même un signe de qualité de la valeur produite par une prestation), nous reprenons donc rigoureusement l'analyse à la fin de l'étude, en identifiant avec le client les réponses que nous lui avons données, leurs limites, et la correspondance entre ces réponses et sa demande initiale.

- Descriptif de l'innovation (technologies disponibles, intégration de services, etc...)

Le travail de description de l'innovation est un des premiers points potentiels de VA d'une intervention d'Ad Valor L'effort didactique que cela suppose pour le client technologique peut, par expérience, lui permettre non seulement de mieux présenter son innovation, mais de déceler des points de progrès.

Nous regrettons donc, parfois, que les clients technologues fassent un peu de rétention d'information, pour divers motifs qu'ils jugent stratégiques. Nous ne souhaitons pas travailler dans cet esprit, et nous pensons que cela peut limiter la qualité de la suite de l'étude. Notre responsabilité est donc d'aller aussi loin que possible avec lui dans cet effort de « vulgarisation » de son innovation.

- Veille technologique, veille concurrentielle

¹ Le « client technologique », à bien différencier du « client commanditaire ». Le client technologique est souvent le « père » de l'innovation, il doit maîtriser l'ingénierie des choix que reflète sa solution innovante.



Les veilles classiques (technologiques et concurrentielles, sans parler des veilles juridiques) sont le complément nécessaire de la définition de la problématique d'innovation. Elles permettent de mieux cerner la VA de l'innovation, son degré de rupture par rapport au marché et à l'état de la R&D, évitant parfois de ré-inventer ce qui a existé par ailleurs. Cette veille est parfois « douloureuse » pour le client technologique ! Notre responsabilité est de l'inviter à la conduire, en prenant autant que de faire se peut du recul, en se mettant à la place des usagers (c'est le sens du management de projet innovant par l'usage). Nous produisons parfois de telles veilles (surtout avec des sujets BtoC). Si nous n'avons pas en interne les ressources appropriées (trop grande technicité de sujets BtoB), nous déléguons cette recherche à des membres de notre réseau, ou aidons le client technologique à la faire.

- Etudes marketing et études apparentées usages

L'orthodoxie des méthodes marketing veut qu'on ne se repose jamais sur une seule méthode pour avoir des résultats forts. Quand on peut le faire (temps et argent), il faut essayer plusieurs méthodes en même temps, la « vérité » se trouvant dans le recoupement des résultats. Parfois (mais pas souvent), nos clients ont déjà entre les mains les résultats d'une étude ad'hoc.

Les études d'usage sont très spécifiques. Certaines peuvent balayer un champ très large de compétences complémentaires (c'est le cas de CAUTIC), d'autres vont plus dans le détail, produisant des résultats très pointus. En opposition « pratique » avec l'orthodoxie méthodologique évoquée, nous préférons demander à nos clients de nous communiquer les résultats qu'ils pensent avoir validés. Nous le faisons dans un esprit d'échange et d'avancement du projet, pas pour faire de la « redite » ou de la critique de nos concurrents. Nous pensons avoir le recul suffisant pour intégrer ce qui peut l'être, dans l'intérêt de notre client. Nos interventions se font avec un budget contraint, et nous pensons que pour produire de la valeur, l'importation des études disponibles est aussi important que le transfert de notre expertise.

- Robustesse de nos préconisations

Le premier DAS² d'Ad Valor est la production d'étude et de formation, le second est la production de conseil, le troisième (en cours de développement) sera la conduite de projet innovant. Pour « normale » qu'il soit sur notre marché (dit « des études et du conseil », précisément), le passage de l'étude au conseil pose des problèmes épistémologiques. L'étude et le conseil, c'est « l'eau et l'huile » : quand on produit le premier, on ne devrait pas s'engager sur le second, par manque de recul.

Qui plus est, nous sommes d'abord des généralistes des études ; or, pour produire du conseil, il faut non seulement une maîtrise du terrain, mais aussi une expertise forte dans le secteur. C'est pourquoi, lorsque c'est nécessaire pour notre client, nous pouvons nous adjoindre les compétences d'un consultant reconnu.

Ceci dit, ce n'est pas la solution la plus naturelle. Nous pensons qu'il est souvent plus pertinent de prévoir des séances de travail « en régie » avec notre client technologique, pour ne pas rajouter un intermédiaire entre le terrain (dont nous sommes dépositaires, ainsi que des premières préconisations naïves) et l'offre innovante (dont, in fine, notre client est seul responsable). Notre envie est de co-produire avec notre client les préconisations « technologiques », la plus forte VA stratégique de nos prestations.

Ces deux options de production de conseil sont les garanties actuelles de la robustesse de nos préconisations technologiques.

- Valorisation interne/externe des résultats

Que peuvent devenir les résultats de notre étude, une fois qu'on est allé au bout de notre proposition commerciale ? C'est pour nous une question à poser au début de chaque étude, parce que cela peut conditionner la mise en forme des livrables, et, pour le travail de fond, nous inciter à organiser notre déroulement méthodologique autrement (toujours dans le respect de ce principe d'économie qui veut que l'on fonctionne avec des budgets temps et moyens contraints).

A titre d'exemple, nous avons appris que nos études avaient pu ne servir à rien, servir de décision go/no go pour un projet, servir d'étude « légitimante » pour forcer une décision, passer à d'autres services concernés, servir à reprendre le concept depuis le départ, servir de base à une publication scientifique... Tout est possible. Simplement, nous voudrions pouvoir poser la question du devenir de notre production très tôt, dans un souci d'efficacité et de qualité de l'échange avec nos clients. Nous restons ouverts à toutes les options de valorisation des résultats de nos productions, là aussi dans le respect de notre charge de travail et de l'intégrité de nos méthodes.



Comment se déroule cet échange ?...

- ...à quel rythme ?

Idéalement, pas trop souvent, mais tout de même à chaque fois que c'est nécessaire ! De notre côté, nous tâchons d'éviter « l'effet tunnel » des études (on voit le consultant au début, on le revoit à la fin, on ne sait pas ce qui s'est passé entre les deux), notre organisation du travail invitant le client à définir la fréquence et la nature du reporting (cf fiche « produits CRM »).

Le client technologue peut porter à notre connaissance les informations qu'il juge utiles, chaque fois que c'est nécessaire. Il arrive parfois que des clients « inquiets » du résultat de notre évaluation aient souvent besoin d'être rassurés, ou que d'autres clients « pressés » nous demandent de produire des résultats intermédiaires. Nous répondons dans ces deux cas dans le respect de notre proposition commerciale (charge de travail annoncée et intégrité de notre production), tout en ayant l'habitude de ces sollicitations.

- ...une nouvelle donnée technologique « plombe » t-elle une étude d'usage ?

Il nous est arrivé d'avoir des technologues qui « découvrent³ » au fil de l'étude de nouveaux éléments importants à prendre en compte dans l'étude (parce qu'ils modifient sensiblement le périmètre de l'innovation, donc la présentation du concept). Le plus souvent, ce genre d'éléments est porté à notre connaissance alors que la moitié du terrain est réalisée... Ce qui est toujours fâcheux.

Notre client doit alors savoir que l'analyse du terrain devra se faire avec une difficulté d'agrégation, qui fragilise mécaniquement les résultats (nos terrains étant dimensionnés au plus juste). Il peut parfois hésiter à modifier le périmètre de l'étude. Nous avons à présent une certaine habitude de ces situations, et nos directeurs d'études sauront apporter une réponse claire (le plus souvent, nous acceptons la modification du concept initial).

NB : il arrive également fréquemment que nous soyons les premiers à encourager cette modification, aux vues des premiers retours du terrain (en demandant au technologue si il ne serait pas possible de..., et si il nous répond que oui pour un coût acceptable pour lui, nous pensons préférable de valider cette réorientation du concept par le terrain, plutôt que d'en faire une simple préconisation). Conclusion : pour l'enrichissement d'un concept, mieux vaut un terrain un peu approximatif qu'une définition de l'innovation incomplète !

³ Parce qu'ils continuent leur réflexion au fil de l'étude, parce qu'ils échangent avec nous, ou parce qu'ils voulaient nous tester et tester leur innovation « en double aveugle »... ce qui n'est pas la meilleure idée, même si les épistémologues des sciences dures l'enseignent.

