

CONTRIBUTION AU MANAGEMENT PAR LA VALEUR EN MESURANT L'IMPACT DES INSATISFACTIONS SUR LE MARCHÉ TEMOIGNAGE DU CAS SCHNEIDER ELECTRIC

Robert VOLSY*

Résumé. - En partant du vécu d'un développement par reconception d'une gamme de produits chez Schneider Electric, l'auteur propose une méthode qui établit la hiérarchisation des besoins des clients. La méthode utilise les valeurs mesurées des insatisfactions du marché, elle se base sur une segmentation de l'offre en familles de produits x marché, elle permet l'établissement d'un cahier des charges fédérant toutes les personnes concernées par le projet (marketing quantifié et management par la valeur).

Mots-clés : Management par la Valeur, Analyse de la Valeur, cahier des charges hiérarchisé, insatisfactions, marketing, quantification, méthode.

1. Introduction

La notion de management par la valeur est relativement récente (8). Elle s'appuie, entre autres, dans le domaine du développement de produits, sur deux méthodologies utilisées par deux corps de métier de culture différente. Ce sont d'une part, l'analyse de la valeur (4), développée après la dernière guerre mondiale, qui est utilisée par les techniciens, et d'autre part l'analyse marketing (7), développée essentiellement dans les années 1970, utilisée par les spécialistes du marketing stratégique, que nous appellerons les marketeurs. Les cultures de ces

* Département Management et Technologie, Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Grenoble. 12, rue Pierre Sépard, BP127, FR-38003 Grenoble (France).

deux populations sont généralement disjointes, pour ne pas dire opposées, la première étant surtout basée sur ce qu'on peut faire et sur des données scientifiques, tandis que la seconde est basée sur ce qu'il faudrait faire et sur des données souvent subjectives.

Le management par la valeur s'efforce de concilier ces différences en se référant aux valeurs perçues par le client (6).

Rendre opérationnel ce qui est avant tout un concept oblige à passer par l'analyse d'expériences vécues et par celle des moyens ou des méthodes qui y ont été utilisés. Le témoignage et la méthode présentés ci-après sont des éléments qui contribuent à l'application du management par la valeur.

2. Origine et apport de la méthode

L'auteur a eu en charge de 1986 à 1989 la direction d'un projet de renouvellement de la gamme d'appareillages électriques des réseaux de distribution électrique de 3000 à 36000 volts chez Schneider Electric Division MT. Ces produits permettent de séparer, de modifier, de protéger et d'entretenir les réseaux électriques. Ils étaient jusque là caractérisés par une grande durée de vie. Un facteur nouveau se dessinait : le besoin d'adaptation à des systèmes d'exploitation qui intègrent des éléments d'information, de traitement de l'information et d'actionnement en réponse au traitement. La vente de ces produits s'apparente à celle des affaires spécifiques (3) constituées de regroupements d'éléments plutôt standardisés.

Dans le cadre de ce projet et afin de fédérer les points de vue des techniciens et des marketteurs, l'auteur a développé une méthode de détermination des objectifs fondamentaux du projet, c'est-à-dire les fonctions propres à concevoir ou à reconcevoir dans l'offre et/ou l'organisation pour mieux satisfaire le marché de l'entreprise. La méthode a été développée en même temps que le projet. Seuls certains de ses éléments ont servi le projet ; elle n'a été complètement achevée qu'à la fin du projet. Cette méthode permet de faire du management par la valeur.

La gamme de produits à remplacer avait été développée autour d'un concept technique qui se voulait original et qui donnait apparemment un avantage concurrentiel unique à Schneider Electric (voir encadré *valeur d'un avantage technique sur la concurrence*).

VALEUR D'UN AVANTAGE TECHNIQUE SUR LA CONCURRENCE

De 3000 à 36000 volts, les câbles électriques ont des caractéristiques spéciales, des diamètres de plusieurs dizaines de millimètres, ils sont lourds, raides, difficiles à manipuler. Les extrémités de raccordement des câbles doivent être préparées spécialement. Traditionnellement, les câbles sont logés dans des caniveaux sur lesquels sont disposés les produits et ils sont ramenés sous les produits pour y être raccordés. La position de travail est pénible, le raccordement est fait dans le caniveau, sous les produits.

La conception du produit Schneider Electric existant en 1986 avait été très innovante sur le plan technique.

Les ingénieurs avaient imaginé de simplifier le travail de raccordement des câbles pour rendre service à l'installateur des produits, sans rien changer à la disposition générale du caniveau, du câble et du produit Schneider Electric sur le caniveau.

Après avoir fait sortir du caniveau l'extrémité du câble, l'installateur pouvait finir le raccordement sur le sol et non plus dans le caniveau car il était prévu de fixer les câbles à l'avant du produit et non plus en dessous.

En contrepartie, cet avantage surenchérisait le produit de près de 10%.

Une enquête menée auprès des installateurs a apporté les éléments suivants :

- Tenez-vous à cet avantage ? OUI unanime.

- Etes-vous prêt à payer un supplément même minime pour disposer de cet avantage ? NON unanime, c'est-à-dire un refus de lui accorder une valeur.

Cette contradiction apparente n'a été levée qu'en vérifiant si le produit Schneider remédiait bien à une insatisfaction d'installation des produits concurrents.

Le gain de temps lié aux conditions de raccordement plus confortables est inférieur à 1% parce qu'il ne s'agit que de la phase finale du raccordement, après préparation des extrémités et mise en place des câbles, autant dire un gain imperceptible.

L'inconfort du raccordement traditionnel ne dure lui aussi qu'un faible moment et n'est qu'un complément au temps passé à disposer les câbles dans le caniveau, temps que Ton retrouve quel que soit le produit.

L'argument avait d'autant moins de poids lorsque l'acheteur n'était pas l'installateur, alors que seule l'installation était concernée pour une durée inférieure à un jour par rapport aux milliers de jours d'utilisation sur le réseau....

Le coup a été dur pour les techniciens, mais il a permis de faire accepter l'abandon de l'avantage exceptionnel propre à Schneider Electric et de gagner déjà la moitié de l'objectif de réduction de coût.

La nouvelle gamme devait à la fois :

- tenir compte de l'avantage concurrentiel propre à Schneider Electric,
- répondre à l'apparition d'un nouvel avantage chez un concurrent,
- apporter des innovations,
- favoriser la pénétration d'un marché international, en dépit de spécifications peu compatibles,
- réduire les coûts de 20%.

Autant dire, un ensemble d'objectifs que Ton peut retrouver dans la plupart des projets de produits nouveaux (2). Mais si quelques éléments étaient connus (chiffre d'affaires global de la gamme, coût du produit de base et nombre de variantes), il n'y avait pas d'analyse des couples produit-marché. Les différents produits n'étaient pas corrélés à chaque segment de marché ni en quantité, ni en chiffres d'affaires, ni en rentabilité.

De plus, le produit de base avait été étudié avec une volonté de réduire les coûts au minimum pour le marché français, indépendamment des variantes apparues plus tard sans synergie avec le produit de base. Une analyse de la valeur avait été conduite strictement sur le

produit de base, sans prendre en compte des variantes plus ou moins bien perçues (voir encadré *analyse de la valeur du seul produit de base sur un marché limité*).

ANALYSE DE LA VALEUR DU SEUL PRODUIT DE BASE SUR UN MARCHÉ LIMITE

En 1970 au moment de la conception du produit qu'il fallait remplacer, le marché était essentiellement français, sans que se pose le besoin de valeur ajoutée locale chez un ou plusieurs pays autres que la France. Afin de réduire le coût du produit de base malgré le système de raccordement coûteux, des fonctions techniques avaient été regroupées pour limiter le nombre de constituants.

En contrepartie, le produit devait être fabriqué par des spécialistes avec des moyens de haut niveau qui étaient disponibles en France et justifiés par la taille du marché français. Les moyens de haut niveau n'existaient pas ou ne se justifiaient pas à l'international. Les quelques cas d'exportation où il fallait apporter de la valeur ajoutée locale obligeaient à défaire une partie du produit, de l'envoyer en "kit" avec des repères de remontage pour pouvoir le remonter correctement sur place.

Mais même sur le marché français, les variantes ne pouvaient pas s'adapter au produit de base et, pour certaines d'entre elles, seule la peinture était un composant commun...

La conception par l'analyse de la valeur tournée vers la seule satisfaction au moindre coût du produit de base élimine la disponibilité de « fonctions techniques » autorisant le montage de variantes ou « fonctions d'interfaçage ». Ces dernières permettent par exemple, dans le cas de l'automobile, de monter plusieurs moteurs différents, sans que cela bénéficie à l'utilisateur, puisqu'il lui sera plus profitable de changer de véhicule plutôt que de changer de type de moteur sur son véhicule.

Dans le cas de Schneider, les surcoûts engendrés par les kits et les variantes étaient tellement élevés qu'une nouvelle conception prenant en compte toute la gamme faisait globalement baisser les coûts malgré le surcoût systématique apporté au produit de base par la fonction « d'interfaçage » entre les variantes.

Electricité de France était un client prescripteur ayant un poids fondamental dans les objectifs initiaux. Toute insatisfaction (1) de sa part était perçue comme devant être traitée en priorité absolue. Cela avait conduit à mener une campagne d'analyses très coûteuses pour un phénomène isolé, exceptionnel au monde, au détriment d'autres études plus fondamentales pour le projet (voir encadré *le poids d'un prescripteur local*).

LE POIDS D'UN PRESCRIPTEUR LOCAL

En 1986, plus de 20000 produits de Schneider Electric Division MT étaient installés dans des postes électriques d'Electricité de France (EdF), en majorité à raison de 3 par poste électrique. Dans une région du Sud-Ouest, 2 postes électriques équipés de produits Schneider ont présenté un phénomène inquiétant. Les produits étaient nimbés d'aigrettes bleutées crépitantes (décharges par effet couronne).

Le responsable des achats de la région correspondante d'EDF a promis que plus un seul matériel de Schneider Electric ne pénétrerait sa région si un remède n'était pas rapidement apporté (sa

région représente à peu près 5% des postes d'EdF). Il a même ajouté qu'il ferait le nécessaire pour que sa décision s'étende à d'autres régions.

Une fois déconnecté du réseau, il est apparu que l'ensemble de l'équipement du poste était recouvert d'une pâte conductrice. L'origine de cette pâte était due à une pollution naturelle en deux temps :

- dépôt d'une épaisse couche de pollen de pin maritime, favorisé par l'orientation des ouïes de ventilation du poste par rapport aux vents dominants,
- imprégnation du dépôt de pollen par de l'air marin sursaturé en humidité et en sel.

Schneider Electric prit la décision de mener une analyse approfondie en soumettant, en laboratoire, ses propres produits, existants et prototypes futurs, ainsi que des produits concurrents, à des conditions sévères sur plusieurs mois avec des cycles de contraintes variables. La tenue des produits au brouillard salin sous tension était en particulier vérifiée.

Au bout de deux ans d'études et d'essais, les ingénieurs n'ont pas pu trouver d'écarts très significatifs entre les différents produits.

Parallèlement, la force de vente internationale n'a pas pu trouver ailleurs de conditions d'exploitation aussi perturbées, même en zone tropicale humide. En conclusion, si l'impact de cette insatisfaction avait été positionné par rapport aux autres insatisfactions, il n'aurait pas été traité en priorité absolue, ni avec de tels moyens plus judicieusement utilisés pour d'autres études.

Le projet présentait donc beaucoup de freins sensibles aux options de conception qui permettent d'atteindre et/ou de remettre en cause tout ou partie des objectifs initiaux. Une première analyse quantifiée des prévisions de vente envisagées de Schneider Electric a permis :

- de faire apparaître trois sous-gammes ou familles de produits dans la gamme,
- de positionner les familles de la gamme par rapport à chaque segment de marché,
- de faire apparaître l'importance relative de chaque famille dans la gamme.

Les besoins à satisfaire constituant le cahier des charges des nouveaux produits est issu, entre autres, des insatisfactions qualitatives des différents clients.

Une autre analyse quantifiée a permis de hiérarchiser ces besoins, et donc de faire accepter par tous les options de conception, même celles qui remettaient en cause des choix et/ou des convictions précédemment établies.

Les méthodes classiques d'amélioration des performances et de réduction de coût de l'offre de produits de l'entreprise sont essentiellement les suivantes :

- analyse fonctionnelle,
- AMDEC,
- analyse de la valeur,
- quality function deployment (5).

Toutes ces méthodes ont pour but l'amélioration de la satisfaction des clients en analysant les besoins sous forme fonctionnelle et l'amélioration de la rentabilité en recherchant des solutions au moindre coût.

Le problème est que l'analyse fonctionnelle passe par un groupe de travail interne qui doit décider de l'importance éventuelle des fonctions pour les clients, ne serait-ce que pour décider dans quelle direction devraient essentiellement porter ses efforts d'amélioration.

Le groupe de travail interne est nécessairement réduit pour des raisons de coût, d'efficacité et surtout de confidentialité, même si on essaie souvent de lui incorporer un ou deux clients pour valider le choix et le positionnement des différentes fonctions. Le plus souvent, le rôle du ou des clients est tenu par un élément de la force de vente qui est censé bien connaître une partie significative du marché.

Que ce soient de réels clients ou qu'ils soient représentés par un commercial, la connaissance et/ou la vision du marché est nécessairement limitée, donc faussée, par leur expérience personnelle et par des oui-dires de collègues, voire des intoxications de concurrents.

Afin d'améliorer sa pertinence, le groupe de travail utilise un outil d'aide à la décision du type matriciel ou logiciel en affectant différents paramètres de notes et de pondérations, qui, une fois ajoutés, permettent de classer les fonctions et les solutions existantes ou envisagées.

La décision qui suit est souvent entachée d'erreurs parce que l'outil d'aide à la décision peut amener à s'auto-justifier, voire à s'auto-persuader que l'on détient la bonne analyse des besoins et la bonne solution. L'auto-manipulation est d'autant plus flagrante lorsque l'on **amalgame** des données physiques effectivement mesurées sur le terrain ou au niveau de la **R&D** et des éléments plus subjectifs non mesurables relatifs à des sensations de plaisir ou simplement des sentiments de bien-être.

Les données physiques mesurables sont généralement accessibles à tous les concurrents et sont de plus en plus rarement des éléments de différenciation concurrentielle. Elles caractérisent des besoins basiques ; par exemple et sauf exception notable, toutes les voitures ont aujourd'hui une assiette au sol obtenue par 4 points ou 4 roues suspendues et se comportent correctement lorsqu'elles sont soumises au test de stabilité dynamique. Par contre, des données de bien-être — ergonomie et plaisir — vont être beaucoup plus subjectives et liées à un ressenti global fortement générateur de différenciation concurrentielle, d'autant plus que le comportement des clients dépendra de facteurs culturels, d'influences opportunistes, d'influences de courants d'opinion et/ou de tendances, de comparaisons avec des situations apparemment sans relation.

Le résultat de l'offre analysée par notre groupe de travail peut alors être un ratage total ou seulement partiel lorsqu'un facteur chance ou notoriété permet de limiter le ratage en question.

L'apport fondamental de la méthode par rapport aux méthodes existantes consiste à mesurer l'impact de chaque insatisfaction sur la valeur perçue ou le chiffre d'affaires potentiel à un horizon donné, ce qui se traduit par une importance relative des corrections à apporter aux insatisfactions, donc des efforts d'adaptation corrélatifs à mettre en œuvre dans le développement des produits et des processus de production.

La méthode apporte l'avantage de hiérarchiser les fonctions à satisfaire selon les réelles attentes du marché et non pas selon les résultats supposés d'une matrice de décision ne distinguant pas les segments de marché et les variantes.

3. Méthode

Elle doit être mise en œuvre dès le début du projet, car elle participe aux analyses de faisabilité technico-économique.

La méthode peut se décliner en six étapes :

3.1 *Différencier les segments de clientèle*

3.1.1 **selon la culture par pays**

3.1.2 **selon la relation avec le produit :**

- utilisateur final,
- intermédiaire(s),
- prescripteur,
- force de vente interne.

3.2 *Différencier les familles de produits (selon leur valeur perçue par le marché, c'est-à-dire le prix que le marché est prêt à payer pour les caractéristiques répondant à ses besoins)*

Se limiter à un petit nombre de familles (par exemple trois).

3.3 *Quantifier les couples « famille de produits x marché » (prévisions de vente de chaque famille par segment à l'horizon donné)*

3A *Positionner les insatisfactions qualitatives par segment de clientèle :*

- défauts de nos propres produits,
- qualités des produits concurrents (absentes des nôtres),
- autres influences culturelles,
- évolution des tendances, depuis les besoins de base — que les clients considèrent comme inhérents aux produits — en passant par les besoins ergonomiques — qui rendent les produits compréhensibles et utilisables — jusqu'aux besoins d'« enchantement » (qui vont faire « craquer » les clients),
- influence du benchmarking.

3.5 *Estimer l'impact ou le risque de perte de chiffre d'affaires relatif à chaque couple « insatisfaction x segment de clientèle » (à l'horizon donné); ou risque de perdre :*

- quelques commandes,
- un client,
- une part de marché dans un segment,
- un segment tout entier.

3.6 *Globaliser l'impact des insatisfactions tous segments de clientèle confondus.*

On voit apparaître une hiérarchisation des insatisfactions, donc des remèdes à apporter.

A partir de là, l'analyse de la valeur et/ou le quality function deployment permettent de comparer les besoins des clients et les paramètres de conception des techniciens afin d'obtenir le meilleur résultat possible pour le projet.

4. **Recommandations pour l'application de la méthode**

- Pouvoir disposer de données quantifiées du marché par segment de clientèle.
- Pouvoir regrouper en quelques familles significatives l'offre proposée sur le marché et pouvoir la croiser avec les segments de clientèle.
- Disposer de retours d'informations ou d'enquêtes sur les non-qualités, les insatisfactions et les tendances relatives à l'offre actuelle par segment de clientèle.
- Etre capable de corrélérer ces informations avec le risque de non-obtention ou de perte d'affaires.

5. **Avantages de la méthode**

- Mesurer l'impact de chaque fonction sur le projet.
- Décider de garder ou d'abandonner une fonction **compte tenu de son impact sur le projet ou des facteurs coût et délai d'obtention de la fonction.**
- Recentrer le projet sur les objectifs rentables **grâce à la hiérarchisation des fonctions.**
- Offrir une flexibilité **du cahier des charges effectivement liée à l'impact réel sur le projet.**
- Fédérer les techniciens et les marketteurs **sur un cahier des charges flexible commun.**

6. Mise en œuvre de la méthode en l'appliquant au cas « Division MT de Schneider Electric »

6.1 Différents segments de clientèle

Les produits de Schneider Electric répondent à des aspects culturels et normatifs de différents pays ou zones sous influence, ainsi qu'aux différents besoins d'une chaîne de clients en relation avec les produits.

Selon la culture par pays ou groupe de pays :

- normes européennes mais également spécifications nationales comme en Allemagne, en France ou en Italie ;
- normes américaines ;
- valeur ajoutée locale pour les pays en développement ;
- personnalisation dans la plupart des pays avec des composants et des accessoires de leur propre marché.
- selon la relation avec le produit :
 - utilisateurs : industriel, distributeur d'électricité, personnel d'entretien exploitant de réseau électrique ;
 - intermédiaires : installateur électricien, grossiste, filiale ;
 - prescripteurs : bureau d'études électrique, normalisateur ;
 - force de vente interne de Schneider Electric.

Les distributeurs et les BE d'électricité suivent d'abord leurs propres règles normatives ; par exemple, en France, les équipements des postes électriques n'obéissent pas aux mêmes normes selon qu'il s'agit d'Electricité de France (Norme NFC-13.100 interdisant la protection différentielle sur la basse tension) ou d'industries privées (décret de protection des travailleurs imposant une protection différentielle de la basse tension).

Les utilisateurs, les installateurs et les commerciaux s'intéressent d'abord à ce qui leur rend service directement et immédiatement, par exemple, la réduction du délai de mise à disposition au détriment de la présence d'un équipement non indispensable au fonctionnement mais imposé par une norme.

6.2 Familles de produits

Il y a en première approximation 3 familles de produits dont les prix peuvent varier selon un facteur allant de 1 à 10 :

- base : spécification standard et sans aucun accessoire,
- équipée : base comprenant des accessoires,

- spéciale : fabrication spéciale comprenant des accessoires.

6.3 Quantification des couples famille de produit x marché

Le tableau 2 « APPLICATION à la Division MT de SCHNEIDER Electric » est construit par étapes :

- quantités prévues pour chaque type de famille par segment de clientèle et par pays ;
- chiffres d'affaires prévisionnels par segment de clientèle.

6A Insatisfactions

Seules sont prises en compte les insatisfactions mentionnées dans le tableau 1.

Utilisateurs finaux allemands et sous influence germanique	sentiment d'insécurité (risque de défaut majeur interne) Il s'agit en fait de deux cultures différentes du traitement de la sécurité des exploitants : <ul style="list-style-type: none"> • en Allemagne, par un "blindage" • en France, par des verrouillages évitant l'erreur humaine (type Poka Yoké)
utilisateurs, installateurs, vendeurs	<ul style="list-style-type: none"> • manque de personnalisation par intégration de composants ou accessoires avant ou après installation • manque de souplesse dans la logistique
filiales, revendeurs locaux	manque de valeur ajoutée locale sans prendre trop de risques qualité et coût
distributeurs et BE électriques français	<ul style="list-style-type: none"> • trop grande largeur (dimension) ; un concurrent offre 4 modules à la place de 3 chez Schneider Electric quand la surface au sol est chère ou restreinte • manque de résistance en environnement sévère
utilisateurs finaux italiens	manque de visibilité interne (norme locale)

tableau 1 insatisfactions

6.5 Impacts sur le chiffre d'affaires par segment de clientèle

L'impact probable par segment de clientèle sur le chiffre d'affaires est estimé par les marketteurs en s'appuyant sur la synthèse des informations commerciales et/ou des évolutions de tendance à un horizon à 5 ans.

La valeur relative par segment proposée est en fait la valeur qui paraît la plus probable dans une fourchette d'estimation des risques de détérioration du segment de marché correspondant.

La valeur relative est transformée en valeur absolue par segment de marché. Elle est exprimée en unités monétaires, ici des FF.

Cette dernière valeur est à son tour transformée en valeur relative par rapport à la totalité du chiffre d'affaires.

6.6 *Impact global des insatisfactions sur le chiffre d'affaires*

La méthode a permis de mettre en évidence le fait que le besoin majeur était celui de la personnalisation. La gamme de produits qui en est issue est facile à adapter et à modifier. Voir tableau 2 APPLICATION à la Division MT de SCHNEIDER Electric.

La méthode a eu plusieurs retombées :

1°) Elle a permis de remettre en cause les convictions établies :

11- la tradition technique, basée sur l'analyse de la valeur du produit de la gamme fabriqué dans la plus grande quantité (Pareto) et non pas sur les besoins en clientèle — ce qui avait conduit au produit précédent à la fin des années 1970, produit spécialisé incompatible avec une gamme de produits personnalisables.

12- l'argument de vente traditionnel basé sur un avantage absolu envers la concurrence — seul Schneider en disposait—, avantage qui empêchait de réduire la largeur et le coût du produit.

2°) La satisfaction de la personnalisation a permis de satisfaire les autres objectifs :

21- la valeur ajoutée locale est devenue une extension de la personnalisation,

22- des composants additionnels ont permis de résister au défaut majeur interne,

23- une option issue de la base a réalisé la visibilité interne,

24- plusieurs largeurs sont disponibles à partir de composants latéraux communs,

25- la logistique est plus facile à satisfaire en personnalisation retardée.

3°) Le coût a été réduit au delà des 20% prévus : 10% en faisant disparaître le soi-disant avantage absolu aux seuls installateurs qui refusaient de payer quoi que ce soit pour le conserver, et 10% en réalisant une gamme complète qui entraîne un surenchérissement de la

version de base de l'ordre de 2% (fonction d'interfaçage entre les variantes) mais qui fait chuter le surcoût des autres versions de 20 à 80%.

La gamme de produits SM6 issue du projet a été un succès complet.

Le chiffre d'affaires prévisionnel global a non seulement été atteint mais doublé en moins de 5 ans, propulsant la Division MT de Schneider Electric au rang de leader mondial.

pays	client	QUANTITE de PRODUITS				CA	INSATISFACTION	IMPACT sur le CA		
		total	base	équipé	spécial	totalité produits		relative %	MFF	total %
France	distributeurs d'électricité	2000	1500	500	0	75	largeur	33%	25	3%
	utilisateurs installateurs revendeurs	5000	3600	900	500	222	environnement sévère	5%	4	0%
Allemagne	filiale	1200	1000	100	100	48	risque défaut interne	33%	25	3%
Italie	filiale	2100	1300	100	700	86	personnalisation	25%	56	6%
							largeur	5%	11	1%
Europe du Nord	utilisateurs revendeurs	1500	1100	200	200	69	logistique	5%	11	1%
							risque défaut interne	50%	35	4%
Influence britannique	filiale	3900	3500	200	200	141	personnalisation	20%	14	2%
Europe du Sud	filiale	1700	1500	100	100	63	valeur ajoutée locale	20%	28	3%
							personnalisation	60%	85	10%
Moyen-Orient	utilisateurs	3000	2200	300	500	120	valeur ajoutée locale	30%	19	2%
Asie	filiale	1700	1500	100	100	63	personnalisation	50%	32	4%
							personnalisation	50%	60	7%
TOTAL						887	valeur ajoutée locale	90%	57	6%
							personnalisation	10%	6	1%
									599	68%

IMPACT GLOBAL des INSATISFACTIONS sur le CA			
largeur		36	4%
environnement sévère		4	0%
risque défaut interne		107	12%
personnalisation		269	30%
logistique		11	1%
visibilité interne		43	5%
valeur ajoutée locale		130	15%
total		599	68%

Reproduction avec l'autorisation de SCHNEIDER Electric

Les chiffres sont légèrement modifiés

Tableau 2 : APPLICATION à la Division MT de SCHNEIDER Electric

7. Conclusion

La mesure du risque de perte de clients pour cause d'insatisfaction a surtout été utilisée pour justifier des dépenses d'investissement compensées par la non-perte de segments de clients. La méthode présentée veut aller plus loin en hiérarchisant les fonctions à satisfaire sur l'ensemble du marché que peut toucher l'offre d'une entreprise sans les inconvénients rencontrés jusque-là. Inconvénients dont les deux majeurs consistent, dans la relation clientèle, à se laisser impressionner par le poids d'un client particulier et, en interne, à se laisser auto-manipuler par un outil d'aide à la décision.

La méthode de l'analyse de l'impact des insatisfactions sur le risque de perte de valeur permet de fédérer les techniciens et les marketteurs.

Les techniciens pratiquent essentiellement depuis les années 1950 l'analyse de la valeur pour concevoir avec succès des solutions qui se traduisent en produits bien identifiés. Les marketteurs utilisent essentiellement, depuis les années 1970, l'analyse de marché pour déterminer avec succès certains des besoins qui seront concrétisés par des produits conçus par les techniciens.

Jusqu'à présent, les deux corps de métier correspondants avaient du mal à se comprendre et à s'accepter mutuellement. La méthode apporte la dimension d'une vision globale partagée d'une gamme de produits sous l'angle de la valeur mesurée sur le marché à l'aide de données commerciales. La démarche participe donc au management par la valeur puisqu'elle permet aux techniciens et aux marketteurs de tomber d'accord et de fournir l'offre la plus pertinente possible pour répondre à l'ensemble du marché.

L'analyse permet de piloter la conception de produits en hiérarchisant les fonctionnalités à reconcevoir de façon prioritaire.

Une difficulté essentielle de conception demeure dans l'importance, et donc dans l'effort de conception qu'il faut attribuer à l'obtention de certaines fonctionnalités qui intéressent peu ou prou certains segments de marché. La démarche de la méthode consiste à prendre en compte le risque de ne pas satisfaire telle ou telle fonctionnalité. Ceci est rendu possible en mesurant la perte de chiffre d'affaires auprès de différents intervenants dans l'acte de vente et ce, en tenant compte de l'intérêt pour les différentes fonctionnalités ou pour les différents produits selon le segment de marché.

La méthode ne portera ses fruits qu'avec un minimum de saisie et de traitement de données quantifiées relatives aussi bien au marché qu'à l'offre proposée au marché.

Il faut pouvoir croiser les segments de clientèle avec quelques familles significatives de l'offre proposée : ce sont des couples « familles de produits x marchés ». La difficulté majeure est de constituer les familles, en particulier si le domaine d'activité est essentiellement fait d'affaires spécifiques ; les familles sont souvent des regroupements complètement abstraits, sans produit caractéristique pour les typer.

Il faut disposer de retours d'informations ou d'enquêtes sur les non-qualités, les insatisfactions et les tendances relatives à l'offre actuelle par segment de clientèle et être capable de corrélérer ces informations avec le risque de non-obtention ou de perte d'affaires à un horizon donné. La difficulté essentielle est de justifier les chiffres prévisionnels alors que les solutions concurrentes génératrices de ces pertes sont souvent seulement annoncées et donc pas encore présentes sur le marché.

La méthode ouvre le champ à des études complémentaires afin de devenir plus pertinente dans le futur, par exemple par l'emploi d'analyses statistiques pour améliorer à la fois le « typage » des « familles de produits x marchés » et la probabilité d'occurrence de solutions concurrentes.

En tout état de cause, le témoignage présenté montre que ces difficultés peuvent être en grande partie maîtrisées et que la mesure de l'impact des insatisfactions est un atout remarquable du management par la valeur.

8. Bibliographie

- (1) ADETEM, *La satisfaction des clients*, Revue française du marketing, 1993/4 - 5, 144 - 145
- (2) CHAPELET Bernard, MANGIONE Cataldo, *Le lancement d'un produit nouveau*, Les Editions d'Organisation 1995
- (3) COVA Bernard, SALLE Robert, *Le marketing d'affaires*, Dunod 1999
- (4) DELAFOLLIE, *Analyse de la valeur*, Hachette 1991
- (5) HAUSER R John, *How Puritan-Bennett Used the House of Quality*, Sloan Management Review, Spring 1993, 61-70.
- (6) JONES Thomas O., SASER W. Earl, Jr., *Why Satisfied Clients Defect*, Harvard Business Review, November-December 1995
- (7) KOTLER Philip, DUBOIS Bernard, *Marketing Management*, Publi-Union 1992
- (8) NASSAR Nathalie, *Apprenez à piloter votre entreprise par la valeur*, L'Expansion Management Review, mars 1995, 84 - 91