

Modèle de Kano

Tel que déjà discuté, l'un des motifs d'échecs de nombreux projets réside dans le fait que les **fonctionnalités ou livrables ne sont pas développés par ordre de priorité** selon les attentes du client.

Souvent l'équipe de projet hiérarchise et planifie ses activités, non pas en fonction de la **valeur ajoutée pour le client**, mais de considérations techniques ou organisationnelles.

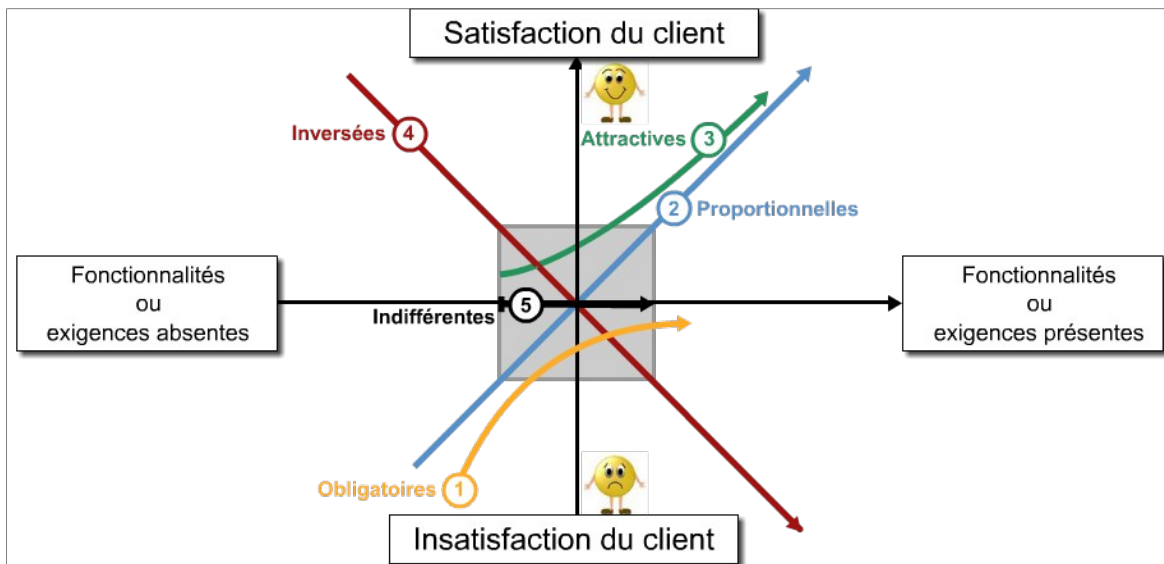
Si l'on admet qu'on a rarement assez de temps pour tout faire, que des changements surviennent inévitablement au cours d'un projet, il faut dès lors qualifier et valoriser les besoins du client pour les prioriser.

Comment livrer un produit satisfaisant si l'on n'a pas, au préalable, identifié ce qui est considéré comme satisfaisant par le client lui-même? C'est ce que propose le modèle de Kano.

Le modèle de Kano, créée par le japonais **Noriaki Kano**, se fonde sur le constat que la **satisfaction et l'insatisfaction ne sont pas deux expressions symétriquement opposées** d'une perception. En effet, une caractéristique particulière d'un produit ou d'un service, peut générer beaucoup de satisfaction auprès du client qui la découvre, sans que son absence cause pour autant de l'insatisfaction.

Le diagramme de Kano a une forme caractéristique. On distingue deux axes :

- Verticalement le degré de satisfaction du client
- Horizontalement le degré de réalisation d'une fonctionnalité d'un produit ou d'une exigence.



Le **modèle de Kano** propose de classifier les attentes ou besoins d'un client (ou des utilisateurs), par rapport aux caractéristiques d'un produit ou d'un service, en **5 catégories** :

obligatoires, proportionnelles, attractives, inversées et indifférentes et de mesurer leur corrélation avec la satisfaction du client.

- Les attentes **obligatoires** (ou indispensable, « *Must Have* ») : souvent **implicites**, doivent **impérativement** être satisfaites. *Le terme implicite prend toute son importance ici car ces exigences peuvent ne pas être imposées ou décrites par le client, car elles sont évidentes à ses yeux ou considérées comme « juste normales ».* Une impasse sur ces exigences créera, assurément, une frustration et un mécontentement chez le client. En revanche, améliorer la qualité ou la performance de ces exigences aura peu d'effet positif; **elles ne sont pas un levier de satisfaction**. Elles ne sont pas forcément prioritaires en terme de développement mais devront être là à la livraison finale du produit. En conclusion, ces besoins doivent être comblés, mais n'entraînent pas de meilleure satisfaction lorsqu'ils le sont, il est donc **inutile de chercher la sur-qualité**. Exemple: le volant d'une voiture, un moyen d'effectuer une recherche sur le site Web;
- Les attentes **proportionnelles** (ou exprimées, « *Performance needs* ») : le besoin est exprimé par le client; sa satisfaction est proportionnelle au niveau de performance ou de « sophistication » de la fonctionnalité. Si la fonctionnalité ou l'exigence ne répond pas précisément à ses besoins, le client sera insatisfait. C'est un **fort levier de satisfaction du client** et un axe prioritaire pour le Développement. Conséquemment, il est recommandé d'améliorer ces performances continuellement afin de maximiser la satisfaction du client. Exemple: le rendement d'un placement financier, le temps de réponse d'un site Web, la facilité d'utilisation d'un gestionnaire de contenu, etc.;
- Les attentes **attractives** (ou attirantes, « *Exciters* ») : ces attentes correspondent à des besoins émergents, pas vraiment exprimés par le client, voire inconscients, qui créent « *l'heureuse surprise* » et ont un effet très positif sur la satisfaction du client. En revanche, la satisfaction ne diminuera pas si ces fonctionnalités sont absentes. En terme de développement, elles ne sont donc pas prioritaires, sauf stratégiquement... En conclusion, elles ne sont pas attendues par le client, mais si elles sont proposées, elles conduisent à un gain très fort de satisfaction Exemple: des produits gratuits (bon d'achat, échantillons, «goodies») à l'ouverture d'un compte;
- Les attentes **inversées** (ou à double tranchants, « *Reverse* »): ces attentes correspondent à un besoin ou à une fonctionnalité dont le client attend l'inverse de celle proposée. Leur présence provoque une profonde insatisfaction. Leur absence peut conduire à la satisfaction notamment dans un contexte concurrentiel. Exemples: la publicité ou les fenêtres pop-up non sollicitées sur un site Web;
- Les attentes **indifférentes** (*I*) ne préoccupent généralement pas le client. Sa perception est neutre, il ne ressent ni satisfaction, ni mécontentement du fait de leur présence ou de leur absence. On peut dans ce cas douter de l'intérêt de la fonctionnalité. Celle-ci devraient être supprimée sauf s'il en coûte peu (temps, argent...) pour l'implémenter.

La **priorité** doit porter sur les attentes **obligatoires**, puis sur les attentes **proportionnelles**, qui ont des conséquences directes sur la satisfaction du client, et enfin sur quelques attentes **attractives**. Bien sur, les attentes inversées sont éliminées d'emblée!

Comment déterminer le type de chaque attente?

On ne doit pas présumer de l'importance de telle ou telle fonctionnalité (besoin ou exigence) pour le client (ou l'utilisateur d'un produit); son appréciation est essentielle. Par conséquent, il est fortement conseillé de mener une enquête auprès de celui-ci ou d'un échantillon représentatif d'utilisateurs pour obtenir une échelle de valeur, en leur posant **deux questions** sur chacune des fonctionnalités ou caractéristiques du produit ou service à réaliser, exemple :

- Que pensez-vous du produit s'il contient cette fonctionnalité? (question fonctionnelle), et;
- Que pensez-vous du produit s'il ne contient pas cette fonctionnalité? (question dysfonctionnelle).

Cinq réponses sont possibles dans les deux cas :

- « Cela me ferait plaisir »
- « Ce serait un minimum pour moi »
- « Je n'ai pas d'avis » (ou « Ça m'est égal »)
- « Je l'accepterais »
- « Cela me dérangerait beaucoup »

La catégorisation de Kano s'obtient grâce à un questionnaire en deux parties

- La première partie traite des perceptions du client face aux caractéristiques parfaitement fonctionnelles;
- La seconde partie traite des perceptions du client face aux absences d'implémentation de ces fonctionnalités ou à leur dysfonctionnement.

Voici un autre exemple de questions et réponses à proposer:

Le formulaire montre une image pour chaque champ	Le formulaire ne montre pas une image pour chaque champ
1) Cela me plaît (I like it that way)	1) Cela me plaît (I like it that way)
2) Cela est normal ainsi (It must be that way)	2) Cela est normal ainsi (It must be that way)
3) Cela m'est égal (I am neutral)	3) Cela m'est égal (I am neutral)
4) Je m'en contente (I can live with it that way)	4) Je m'en contente (I can live with it that way)
5) Cela me déplaît (I dislike it that way)	5) Cela me déplaît (I dislike it that way)

La figure suivante indique le statut des attentes en fonction de la combinaison des réponses apportées par le client (ou par les utilisateurs potentiels). On retrouve les 5 types vus ci-dessus (*obligatoires, proportionnelles, attractives, inversées et indifférentes*) et une nouvelle catégorie : **incertaines** (?). Celle-ci exprime une incohérence dans les réponses de l'utilisateur aux questions posées. Les causes peuvent varier : l'utilisateur n'a pas compris la question, la question est mal libellée, etc. ce qui lui fait répondre une chose et son contraire : l'utilisateur est perplexe.

		Question dysfonctionnelle				
		Plaisir	Minimum	Neutre	Acceptation	Dérangement
Si cette fonctionnalité était présente, que ressentiriez-vous ?	« Ça me ferait plaisir »					
	« Ce serait un minimum »		X			
	« Je n'ai pas d'avis »					
	« Je l'accepterais »					
	« Ça me dérangerait »					
Si cette fonctionnalité n'était pas présente, que ressentiriez-vous ?	« Ça me ferait plaisir »					
	« Ce serait un minimum »					
	« Je n'ai pas d'avis »					
	« Je l'accepterais »				X	
	« Ça me dérangerait »					

Question fonctionnelle	Plaisir	?	A	A	A	P
	Minimum	R	I	I	I	O
	Neutre	R	I	I	I	O
	Acceptation	R	I	I	I	O
	Dérangement	R	R	R	R	?

O - Obligatoire ? - Incertaine
 P - Proportionnelle I - Indifférente
 A - Attractive R - Inversée

Une fois les réponses comptabilisées, la synthèse fournit un outil d'aide à la décision quant à l'ordre d'implémentation des fonctionnalités ou de réalisation des exigences :

- Tous les éléments associés à des attentes obligatoires doivent être réalisés en cours de projet;
- Le maximum d'éléments associés à des attentes proportionnelles ainsi que quelques éléments attractifs, pour séduire le client, doivent être réalisés dès les premières livraisons (ou itérations);
- Les éléments associées à des attentes proportionnelles doivent, autant que possible, être améliorées à chaque livraison (ou itération).

Médiagraphie

BIGOT, Christophe. Le Kano et composantes de la satisfaction client, [En ligne] <http://cbigot.net/kano>, (Page consultée le 30 août 2010)

COHN, Mike. I Didn't Know I Needed That!: Finding Features to Satisfy Your Customers, [En ligne] <http://www.mountangoatsoftware.com/articles/i-didnt-know-i-needed-that>, (Page consultée le 5 septembre 2013)

HOHMANN, Christian. *Le diagramme de Kano*, [En ligne] <http://chohmann.free.fr/qualite/kano.htm>, (Page consultée le 30 août 2010).

MESSAGER ROTA, Véronique. *Gestion de projet – Vers les méthodes agiles*, Paris, Édition Eyrolles, 2008, 247 pages, ISBN : 978-2-212-12165