

Comprendre ce qui les fait agir

Plonger sous les comportements observés pour atteindre les motivations qui les gouvernent

Catégorie : Méthode & Recherche | **Auteur :** ERIS Consulting — Studio Méthodes | **Temps de lecture :** ≈ 10 min

Savoir ce qu'une audience fait ne dit pas pourquoi elle le fait — et c'est le « pourquoi » qui permet de lui parler juste. Les articles précédents ont appris à segmenter, à incarner et à collecter. Restait le plus difficile : passer des comportements observés aux ressorts intérieurs qui les expliquent. Ce cinquième volet s'y consacre, avec deux outils complémentaires : le modèle des *Jobs-to-be-Done*, qui reformule ce que les gens cherchent vraiment à accomplir, et la *carte d'empathie*, qui assemble les fragments d'observation en un portrait psychologique cohérent.

En bref

- **Les gens n'achètent pas un produit, ils « embauchent » une solution pour accomplir une tâche :** le modèle *Jobs-to-be-Done* déplace le regard du produit vers le besoin profond qu'il sert.
- **La carte d'empathie organise ce qu'on observe** — ce que la personne dit, pense, fait et ressent — pour faire émerger ses motivations et ses freins réels.
- **Comprendre les motivations est un pouvoir qui engage :** il sert à mieux répondre à un besoin légitime, jamais à fabriquer ou exploiter une faille.

Introduction

Dans les années 2000, une chaîne de restauration rapide cherchait à vendre davantage de milkshakes. L'équipe marketing avait fait le travail attendu : sondé les amateurs de milkshakes, recueilli leurs préférences (plus épais ? plus sucré ? plus de parfums ?), ajusté le produit en conséquence. Les ventes ne bougèrent pas.

Un chercheur — l'histoire est associée à Clayton Christensen, de Harvard — posa une question différente. Plutôt que « comment améliorer le milkshake ? », il demanda : « quelle tâche les gens cherchent-ils à accomplir en achetant un milkshake ? ». L'observation révéla l'inattendu : une part importante des milkshakes se vendait tôt le matin, à des automobilistes seuls. Leur « tâche » n'était pas de se faire plaisir — c'était de tenir l'ennui d'un long trajet, d'une main, sans miettes, avec quelque chose qui durerait jusqu'à destination. Le milkshake était « embauché » pour ce travail. Vu sous cet angle, le concurrent n'était pas l'autre milkshake : c'était la banane, le bagel, la barre chocolatée.

Cette histoire, qu'elle soit exacte dans tous ses détails ou enjolivée par la transmission, illustre une bascule fondamentale : **on ne comprend une audience qu'en cessant de regarder le produit pour regarder ce que les gens veulent vraiment accomplir.**

Jobs-to-be-Done : du produit au besoin profond

Le modèle des *Jobs-to-be-Done* (JTBD, « tâches à accomplir ») repose sur une idée simple et puissante : les gens n'achètent pas des produits ou n'adhèrent pas à des idées pour ce qu'ils sont, mais pour ce qu'ils leur permettent d'accomplir. Ils « embauchent » une solution pour faire un « travail » dans leur vie. La célèbre formule attribuée à Theodore Levitt le résume : les gens ne veulent pas une perceuse, ils veulent un trou dans le mur — et, plus profondément encore, ils veulent l'étagère accrochée, la pièce rangée, le sentiment d'un foyer maîtrisé.

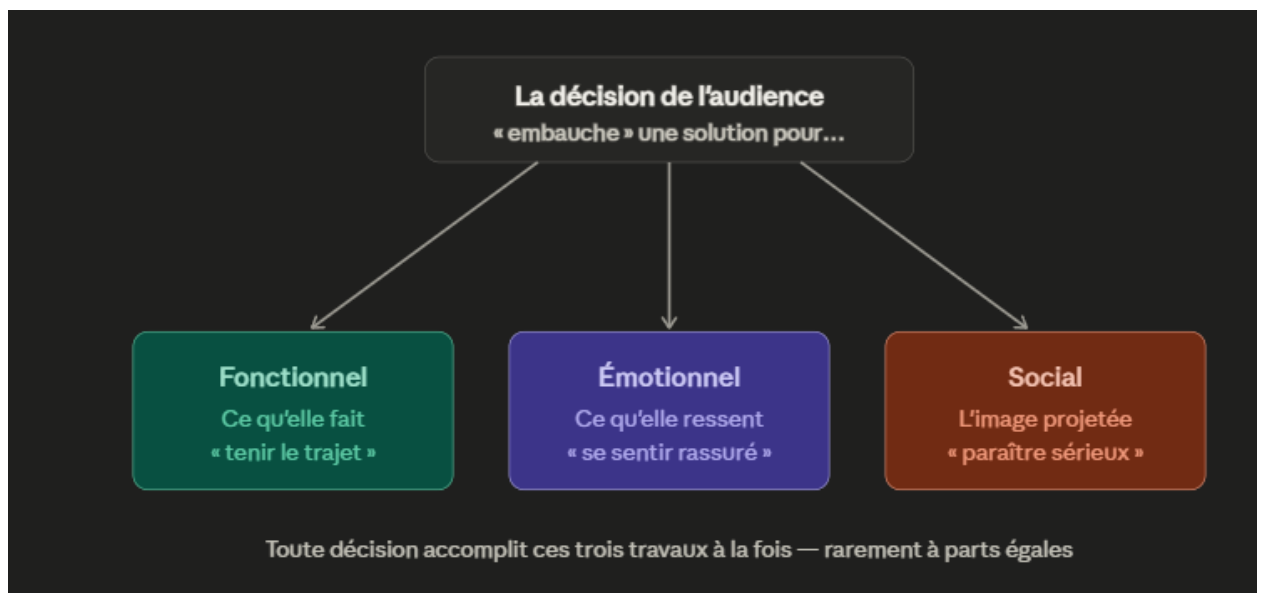
L'intérêt du modèle pour le TAA est de structurer la recherche des motivations selon trois dimensions, qui coexistent dans toute décision.

La dimension **fonctionnelle** est la tâche pratique : tenir un long trajet, gagner du temps, résoudre un problème concret. C'est la plus visible, et souvent la seule que les analystes superficiels considèrent.

La dimension **émotionnelle** est ce que la personne veut *ressentir* : se sentir compétente, rassurée, libre, en sécurité. Elle explique pourquoi deux solutions fonctionnellement équivalentes ne se valent pas dans l'esprit des gens.

La dimension **sociale** est l'image que la personne veut *projeter* aux autres : paraître responsable, moderne, sérieux, appartenir à un groupe. C'est elle qui distinguait les deux familles automobiles du deuxième article.

Le schéma ci-dessous présente cette structure : une même décision « embauche » une solution pour accomplir, simultanément, ces trois types de travail.



La force opératoire du modèle tient à une formulation type, que vous pouvez réutiliser pour chaque segment : « *Quand [situation], je veux [motivation], afin de [résultat attendu].* » Par exemple : « Quand je conduis seul tôt le matin, je veux quelque chose qui occupe le trajet sans me distraire,

afin d'arriver moins las. » Cette phrase, plus qu'un tableau de caractéristiques, capture ce qu'il faut comprendre pour parler juste — et elle vient nourrir directement le bloc « motivations profondes » de vos personas.

Le piège à éviter : confondre la solution avec le travail. Quand une audience dit « je veux X », X est presque toujours une solution qu'elle imagine, pas le travail réel qu'elle cherche à accomplir. Le rôle de l'analyste est de remonter de la solution déclarée vers le besoin profond — car c'est sur ce besoin, et non sur la solution supposée, que se construit un message qui résonne.

La carte d'empathie : assembler les fragments en un portrait

Le modèle JTBD donne une grille pour interpréter les motivations. Encore faut-il rassembler les observations éparses — verbatims d'entretiens, conversations en ligne, comportements relevés — en un tout cohérent. C'est la fonction de la *carte d'empathie*, un outil popularisé par les méthodes de design thinking.

La carte organise tout ce qu'on sait d'un segment autour d'une figure centrale, selon quatre quadrants qui correspondent à quatre registres d'observation : ce que la personne **dit** (ses propos explicites), ce qu'elle **pense** (ses convictions non dites), ce qu'elle **fait** (ses comportements observés) et ce qu'elle **ressent** (ses émotions). Deux bandeaux complètent le tableau : ses **peines** (freins, frustrations, craintes) et ses **gains** (désirs, objectifs, ce qui la réjouirait).

L'intérêt de cette structure est de révéler les *tensions* — les écarts entre ce qu'une personne dit et ce qu'elle fait, entre ce qu'elle pense et ce qu'elle ressent. Ces écarts sont souvent les indices les plus précieux : quelqu'un qui *dit* vouloir consommer de façon responsable mais *achète* au prix le plus bas vit une tension que tout message devra prendre en compte. Voici le canevas à remplir.

Ce qu'elle dit
Propos explicites, en entretien ou en ligne. Ses mots exacts.
.....
.....

Ce qu'elle pense
Convictions non dites, doutes qu'elle garde pour elle.
.....

[Le segment]
surnom du persona

Ce qu'elle fait
Comportements observés, habitudes, gestes réels.
.....
.....

Ce qu'elle ressent
Émotions dominantes face au sujet : crainte, espoir...
.....
.....

Ses peines
Freins, frustrations, craintes, obstacles à l'action.
.....

Ses gains
Désirs, objectifs, ce qui la réjouirait ou la soulagerait.
.....

La méthode pour remplir cette carte est rigoureuse : chaque case se nourrit des données collectées au stade précédent, jamais d'inventions. Les verbatims d'entretiens vont dans « dit » ; ce qu'on infère de leurs hésitations va dans « pense » ; les comportements relevés (sur Reddit, dans les statistiques d'usage) vont dans « fait » ; le ton et les émotions perçus vont dans « ressent ». Le même garde-fou que pour les personas s'applique : aucune case sans observation à l'appui.

Une fois la carte remplie, deux lectures la rendent féconde. La lecture *par tension*, déjà évoquée : où se trouvent les écarts dit/fait, pense/ressent ? Ces écarts sont des leviers ou des obstacles à anticiper. Et la lecture *vers le JTBD* : les peines et les gains, mis bout à bout, dessinent le « travail » que le segment cherche à accomplir. La carte d'empathie et le modèle Jobs-to-be-Done se complètent ainsi — l'une assemble les observations, l'autre les interprète.

L'écueil de la projection — et la frontière éthique

Le danger propre à ce stade est subtil, parce qu'il se déguise en empathie. En cherchant à comprendre ce que ressent une audience, l'analyste risque de *projeter* ses propres émotions, ses propres motivations, sa propre lecture du monde. C'est le persona-miroir du troisième article, transposé au registre psychologique. La parade reste la même : ancrer chaque inférence dans une donnée, et marquer explicitement ce qui reste hypothétique.

Mais une frontière plus grave se présente ici. Comprendre les motivations profondes, les peines et les craintes d'un segment, c'est accéder à ce qui le rend influençable — et donc, potentiellement, vulnérable. Le modèle JTBD identifie des désirs ; la carte d'empathie cartographie des angoisses. Entre de mauvaises mains, ces outils deviennent une carte des points de pression.

La ligne que nous tenons depuis le premier article s'applique ici avec une acuité particulière. Identifier qu'un segment redoute l'isolement, l'échec ou la perte de statut sert à lui proposer une réponse qui *apaise réellement* ce besoin — une solution qui tient ses promesses. La retourner pour *activer* cette angoisse, fabriquer un manque artificiel, ou vendre une fausse réassurance, c'est exploiter une vulnérabilité. La technique est la même ; l'intention sépare l'aide de la manipulation. Le test, encore : si le segment lisait sa propre carte d'empathie et découvrirait l'usage que vous en faites, se sentirait-il mieux servi — ou trahi ?

À retenir

Les gens n'achètent pas un produit, ils embauchent une solution pour accomplir un travail fonctionnel, émotionnel et social. Comprendre ce travail, c'est tenir la clé d'un message qui résonne — et la responsabilité de s'en servir pour apaiser un besoin réel, jamais pour activer une peur.

Conclusion

Avec le modèle Jobs-to-be-Done et la carte d'empathie, l'analyse d'audience atteint sa profondeur maximale : elle ne décrit plus seulement *qui* sont les gens et *ce qu'ils font*, mais *pourquoi* ils agissent. C'est le niveau où une stratégie de communication cesse de viser une cible pour commencer à dialoguer avec des personnes.

Reste une dernière étape, sans laquelle tout ce travail demeurerait éparpillé : rassembler les six volets — couches, segments, personas, sources, motivations — en une synthèse unique, lisible d'un coup d'œil, qui guide réellement la décision. C'est l'objet du sixième et dernier article : le TAA Canvas, un canevas de synthèse à imprimer qui condense toute la démarche sur une seule page, accompagné du chapitre éthique qui en garantit l'usage loyal.

Note méthodologique

Cet article s'appuie sur la théorie des Jobs-to-be-Done associée aux travaux de Clayton Christensen et Theodore Levitt, et sur la carte d'empathie issue des méthodes de design thinking (popularisée notamment par XPLANE et la communauté du Business Model Canvas). L'anecdote du milkshake est rapportée de manière synthétique et illustrative.

Studio Méthodes réunit les praticiens d'ERIS Consulting chargés de formaliser et de transmettre les méthodes du cabinet. Cette série est conçue comme un parcours d'apprentissage autonome.

Article rédigé dans le cadre d'une simulation pédagogique. ERIS Consulting est une entreprise fictive.