

LA QUALITÉ DES ÉTUDES QUALITATIVES : Principes et pratiques

FLORENCE DANO, VIVIANE HAMON ET SYLVIE LLOSA

Cet article étudie la question de la qualité des études qualitatives à travers le modèle des « écarts » de Parasuraman, Zeithaml et Berry, référence en matière de conceptualisation de la qualité dans les services. Ce modèle permet d'identifier quatre écarts pouvant nuire à la qualité des études qualitatives. Les auteurs analysent les causes possibles de chacun de ces écarts, soulignent les points de vigilance et développent des propositions pour les réduire.

Introduction

La qualité des études qualitatives est une question récurrente, tant dans les manuels académiques (6, 10, 16) que dans les discours des professionnels (Adetem ; Syntec ; Esomar). En général cette question est essentiellement traitée sous l'angle de la qualité « scientifique et technique » de l'étude, c'est-à-dire de la reproductibilité, la fiabilité et la validité des résultats. Cette vision partielle, grandement focalisée sur les conditions de réalisation des études qualitatives au sein des cabinets d'études ou des équipes de recherche (échantillonnage, recueil des données, analyse, interprétation, généralisation...), influence la perception des clients vis-à-vis des études qualitatives, souvent considérées comme incomplètes, subjectives et peu opérationnelles.

Nous voulons nous placer ici dans une optique de « praticien », et élargir notre regard à l'ensemble du processus de réalisation des études qualitatives, décisionnelles ou préparatoires à une phase

quantitative. Nous nous situons donc dans le cadre professionnel de l'interaction entre une entreprise – le client –, et une équipe chargée de la réalisation de l'étude – le cabinet d'études. La question de la qualité scientifique des études qualitatives, largement débattue par ailleurs (1), ne sera donc évoquée que lorsqu'elle est en lien avec ce qui se joue dans la conduite du processus et dans les interactions entre le client et le cabinet d'études.

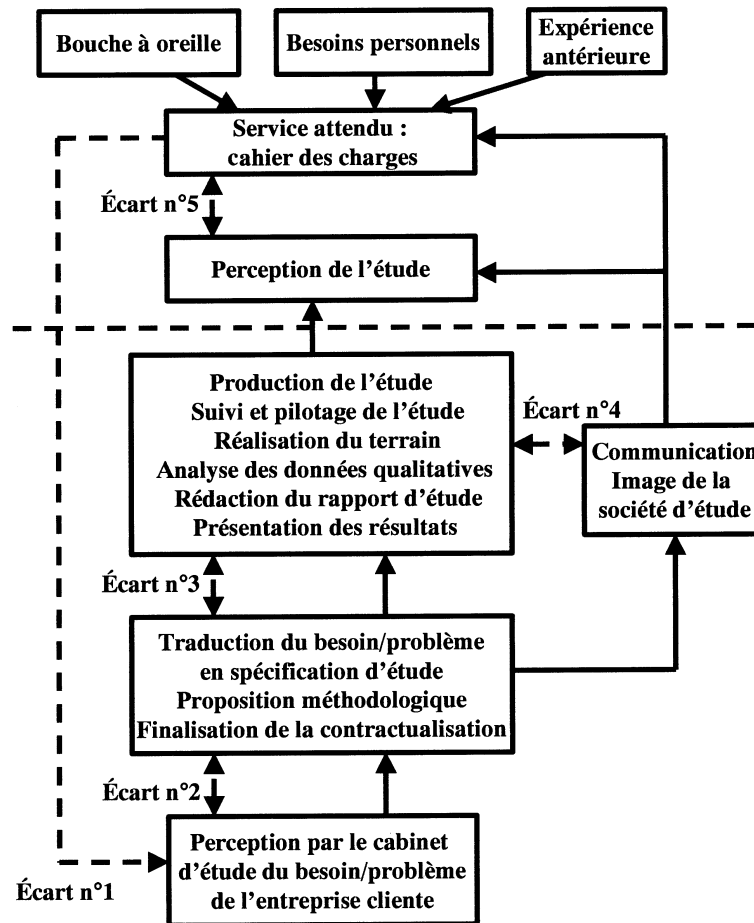
Le modèle des « écarts » de Parasuraman, Zeithaml et Berry (15) paraît particulièrement adapté pour répondre à cet objectif. En effet, c'est une référence en matière de conceptualisation de la qualité des services, dont il intègre et respecte les spécificités :

- la difficulté d'évaluation de la qualité pour le client, liée à la forte composante intangible du service,
- la nature des éléments de service pris en compte pour l'évaluation, qui relève du résultat obtenu mais aussi du processus, de la manière de délivrer le service,
- le fait que les interactions entre clients, personnel en contact et support physique sont déterminantes dans l'évaluation de la qualité (5),
- l'idée que le service est une expérience vécue dont l'évaluation en matière de qualité découle de la comparaison de ce vécu avec les attentes du client.

Florence Dano est Maître de Conférences au CEROG, IAE Aix-en-Provence. Contact : Florence.dano@iae-aix.com. Viviane Hamon est Consultante.

Contact : Hamon-gerard@wanadoo.fr. Sylvie Llosa est Maître de Conférences au CEROG, IAE Aix-en-Provence. Contact : Sylvie.llosa@iae-aix.com

Figure 1 : Le modèle conceptuel de la qualité de service adapté au secteur des études



Adapté de Parasuraman et alii (1)

De plus, c'est un modèle opérationnel centré sur les dysfonctionnements du prestataire de services qui entraînent un écart entre les attentes initiales du client et sa perception du service rendu et donc une qualité perçue différente - insuffisante mais parfois aussi, excessive - de la qualité attendue.

Appliqué au domaine des études qualitatives¹ (voir figure 1), ce modèle permet d'identifier quatre types d'écarts pouvant nuire à leur qualité :

- écart n° 1 : le prestataire comprend mal le besoin managérial du client et des informations attendues (nature, quantité ou approfondissement, utilisation...);
- écart n° 2 : la proposition méthodologique du cabinet d'études (techniques à mettre en œuvre, modalités de réalisation, échantillonnage...) est inadaptée au besoin du donneur d'ordre et insuffisamment exigeante en termes de standards de qualité ;

- écart n° 3 : la mise en œuvre de l'étude s'écarte des standards de qualité, décidés dans la proposition méthodologique ou indispensables d'un point de vue scientifique ;
- écart n° 4 : le niveau de performance promis, décrit et vendu par le responsable commercial ou par les moyens de communication et de promotion du cabinet d'études a élevé le niveau d'attente du client au-delà de ce qui est réalisé effectivement.

Ces quatre écarts se cumulent pour former l'écart n° 5 ou écart « client », c'est-à-dire la différence entre les attentes initiales du client et sa perception du service rendu, et donc son niveau de qualité perçue.

La structure de cet article est guidée par ces quatre écarts : tour à tour, les causes possibles de chaque écart sont analysées, les points de vigilance soulignés et des propositions pour les réduire développées.

Écart 1 : écart entre le service attendu par le client et la compréhension de ces attentes par le cabinet d'études

Le service attendu correspond à la demande du client, ce pourquoi il fait appel à un cabinet d'études. Les études marketing ont des objectifs concrets et pratiques et la connaissance qu'elles apportent doit déboucher sur une aide à la prise de décision (6). Dans le cas particulier du qualitatif, il s'agit en général d'explorer un domaine, de chercher à comprendre, de débroussailler les problèmes, d'éliminer des solutions moins viables, de développer des hypothèses sur les relations entre variables et, de plus en plus, de contribuer directement à la prise de décision marketing. Le syndicat professionnel Syntec précise bien que la finalité d'une étude qualitative est de permettre de trouver une solution en réponse à un problème marketing que se pose le client. La mauvaise perception par le cabinet d'études du besoin réel du client peut être liée à deux facteurs : une mauvaise formulation par le client et une compréhension insuffisante du cabinet d'études.

Le besoin du client est mal formulé : le cahier des charges est incomplet et/ou flou

La rédaction du cahier des charges est souvent présentée comme une étape cruciale pour assurer la qualité de la prestation (10, 18). Idéalement, le client doit arriver avec un cahier des charges complet, honnête et clair. Le cahier des charges, véritable outil de communication, doit avant tout exprimer clairement un besoin d'informations dans un contexte précis, mettant en évidence quelle est la décision à prendre, le changement à effectuer, l'évolution à négocier.

Pour les études qualitatives, la rédaction du cahier des charges est d'autant plus délicate que la problématique elle-même est complexe (défricher, explorer, comprendre, faire émerger des hypothèses) et le client a souvent du mal à définir ses besoins en informations. À cela, plusieurs raisons :

- Le client n'a pas pris le temps nécessaire pour mettre au jour son véritable besoin et les objectifs qu'il poursuit. On observe couramment que l'étude est utilisée comme « remède à un malaise managérial » et non comme source d'apport d'informations pour prendre les décisions qu'impose le problème identifié. Les entreprises confondent souvent mission de conseil et mission d'étude. Or la rigueur

de mise en œuvre des études qualitatives, comme nous le verrons plus loin, dépend étroitement du respect des objectifs poursuivis qui ont une fonction de « fil directeur ».

- L'entreprise cliente est « boulimique ». Elle pense qu'une seule étude peut apporter toutes les réponses à ses problèmes, ce qui entraîne un cahier des charges attrape-tout, confus, ne hiérarchisant pas les besoins d'information, comportant à la fois des interrogations stratégiques (ex. freins et motivations face à un nouveau concept de produit) et des demandes strictement opérationnelles (ex. future couleur du packaging). Dans le cas particulier des études qualitatives exploratoires, cette tendance est d'autant plus problématique que ce sont justement les premiers résultats qui permettent d'éclairer les éventuels besoins d'informations supplémentaires.
- Le client n'a pas les compétences en interne pour rédiger correctement le cahier des charges. Peu d'entreprises disposent d'un service études jouant en interne le rôle de directeur d'études et participant à l'élucidation du besoin auprès de ceux qui utiliseront les résultats. La rédaction du cahier des charges est souvent l'affaire :
 - d'un utilisateur qui peut exprimer clairement un problème, mais qui est souvent uniquement formé aux techniques quantitatives ;
 - d'un « junior » peu apte à exprimer un problème sous forme utilisable par le cabinet et peu formé aux études ;
 - d'un service achat déconnecté des demandeurs, qui a pour fonction de négocier les prix au plus juste ;
 - enfin d'un service achat avec une procédure close d'appel d'offres ne permettant pas les interactions nécessaires avec les demandeurs pour faire éclore le vrai besoin.
- La demande du client est déjà formulée sous l'angle d'une technique qualitative particulière (groupes de motivation créative, entretiens de groupe, entretiens individuels). Ce type de demande est souvent lié à une expérience antérieure, sans que le client perçoive que la nature du problème ou le public concerné nécessitent une approche différente. De plus, la faiblesse de la culture qualitative des entreprises, en particulier sur les méthodes innovantes, sur l'intérêt de croiser les méthodes, sur la qualité apportée par la triangulation des approches (14), entraîne des demandes simples voire simplistes, souvent inadaptées au problème posé. Le cabinet est alors « écartelé » entre sa compréhension de la **demande latente** du client (décision à prendre et informations nécessaires pour ce faire) et sa **demande explicite**, à travers des éléments de méthode prédéterminés.

- La demande du client est formulée sous l'angle quantitatif, méthode rassurante, alors qu'une approche qualitative serait plus pertinente. Sont en cause la compétence de celui qui rédige le cahier des charges mais aussi la méfiance courante des entreprises, entretenue par un bouche-à-oreille défavorable aux techniques qualitatives soi-disant peu fiables ou « non-scientifiques ». Une forte distance est observée entre la mise en œuvre effective des techniques qualitatives, en particulier dans les grandes entreprises rompues aux techniques marketing, et la manière dont ces méthodes sont habituellement présentées et enseignées. Même s'il progresse depuis peu, le nombre d'ouvrages de référence dans le domaine reste faible et de nombreux articles académiques tiennent un discours de méfiance sur la fiabilité et la validité des études qualitatives au lieu d'apporter des développements sur leurs conditions de mise en œuvre pour éviter ces problèmes (1, 2).

Le cabinet d'études ne perçoit pas (ou ne veut pas percevoir) la problématique réelle du client

Ce problème est spécialement aigu en matière d'études qualitatives car celles-ci supposent un sur-mesure particulièrement bien ajusté. Dans un contexte où la prise de décision est devenue plus complexe (marchés toujours plus concurrentiels, développement sur des marchés émergents, clients en mutation (17), secteurs qui s'éveillent au marketing), le sur-mesure qualitatif est une nécessité. Or, ceci suppose un investissement, intellectuel et en temps, que le cabinet d'études ne fait pas toujours. Plusieurs raisons à cela :

- Le cabinet d'études est spécialisé méthodologiquement ou bien il se fige sur des modèles conceptuels, qui parfois contribuent à son image de marque mais aussi à son manque d'ouverture méthodologique (12). Il ramène la problématique du client à ce qu'il connaît et sait faire, biaisant la demande.
- Les questions de la rentabilité et de l'enjeu commercial peuvent également conduire le cabinet d'études à ne pas « contrarier » le client qui a opportunément proposé une approche méthodologique, même si celle-ci semble inadaptée. En outre, convaincre un client peu sensibilisé ou hostile aux méthodes qualitatives peut nécessiter un déploiement d'énergie coûteux, sans assurance de remporter le marché, face à des concurrents moins exigeants méthodologiquement mais aussi moins « dérangement ». Répondre au besoin exprimé plutôt que mettre au jour le besoin latent procure un gain

de temps appréciable et peut diminuer le risque de ne pas emporter le marché. Ce phénomène s'observe par exemple lorsque l'achat d'études relève d'une procédure d'appel d'offres, régie par des règles strictes, et que l'échange avec le demandeur d'études est difficile, voire impossible.

- Le cabinet d'études peut aussi avoir intérêt à ne pas pousser trop loin le client dans sa réflexion sur son besoin réel. Son éthique lui commande d'aider son client à élucider son véritable besoin managérial, son véritable besoin d'information et donc son éventuel besoin d'étude. Mais c'est au risque, très fréquent dans l'expérience des cabinets ayant cette éthique, qu'en élucidant le problème de l'entreprise, on réalise que le besoin d'étude n'est pas avéré : ce n'est pas le bon moment, le problème n'est pas là où on croyait, l'entreprise a déjà l'information...

Afin de réduire ces sources d'incompréhension entre le donneur d'ordre et le cabinet d'études, voici quelques points à surveiller avec vigilance ainsi que quelques pistes d'amélioration.

Tout d'abord, le besoin doit être correctement identifié et formulé dans un cahier des charges clair (voir encadré 1). Cela suppose des dispositifs de veille interne chez le client, lui permettant en particulier d'identifier les informations déjà connues. À défaut d'un cahier des charges clair, lors de la première rencontre avec le client, le cabinet d'études doit avoir une solide culture, à la fois managériale et académique, pour identifier rapidement les problématiques et concepts qui devront être étudiés en la circonstance, et ne pas se cantonner à la simple demande de l'entreprise.

Lorsque l'entreprise bute sur l'identification du problème managérial et donc de ses besoins d'étude, elle peut recourir à une mission de conseil. Le consultant l'aidera à déblayer le terrain et il rédigera une proposition de cahier des charges pour l'étude à réaliser. Côté client, attention à l'éthique ! Il n'est pas rare que, plus ou moins consciemment, les clients utilisent la phase d'appel d'offres pour obtenir gratuitement ce conseil (tel cet organisme habitué du fait : « *nous écrivons des cahiers des charges volontairement vagues, comme ça ce sont les cabinets d'étude qui font le travail à notre place* »). Un abus de ces pratiques a rapidement des conséquences négatives : l'organisme cité se plaint aujourd'hui que les cabinets ne répondent plus à ses appels d'offres !

De ce fait, lorsqu'une entreprise bute sur la formulation du cahier des charges, une étape intermédiaire de reformulation, avec les cabinets qui seront mis en concurrence, peut être utile (voir encadré 2). Cette

Encadré 1 : Plan type d'un cahier des charges

Le contexte (éventuellement complété par des annexes)

- Le contexte général exprimé dans des termes compréhensibles à l'externe
- Le contexte plus précis de la décision à prendre, du changement envisagé
- Les grandes étapes en cours (avant, aujourd'hui, après)
- Les informations déjà existantes, ce qu'on sait déjà

Les décideurs impliqués

- Qui fera quoi à l'interne
- Niveau d'engagement interne prévu (hommes, temps, autres moyens)
- Nature du pilotage

Le besoin central

- Les informations précises à produire, les informations essentielles attendues

Éventuellement préciser comment les informations apportées vont contribuer à l'état futur de l'entreprise. En particulier, préciser la date de rendu final ou le planning de la mission.

Des précisions sur la forme que doit prendre la réponse méthodologique

Pour pouvoir juger de la pertinence de la proposition méthodologique, il faut que celle-ci comprenne suffisamment de détails et d'explications (se référer à l'encadré 5). Formuler cette exigence au cahier des charges peut être utile.

Des précisions contractuelles

- Les critères de choix des offres
- Autres précisions contractuelles spécifiques (modalités de facturation, clauses de confidentialité...)

Encadré 2 : Un tour de table de reformulation

Après sélection d'un petit nombre de cabinets d'études (3 à 5 maximum), susceptibles de répondre à un appel d'offres, ceux-ci sont invités individuellement à des réunions de concertation, sur la base d'une première version du cahier des charges. Lors de ces réunions, le donneur d'ordre doit avoir l'intention suivante : « *Compte-tenu de ce que nous pouvons vous dire aujourd'hui sur notre besoin de prestation, dites-nous quelles informations vous manquent pour bien comprendre ce besoin et pour vous aider à déterminer la méthodologie la plus juste (coût/pertinence) pour y répondre.* »

L'objectif est d'acquérir une vision claire des informations qu'il est indispensable de faire figurer au cahier des charges (contexte et besoin) pour que les prestataires puissent y répondre en toute connaissance de cause. En particulier, il s'agit de :

- Affiner, si besoin, la connaissance du contexte externe à l'entreprise grâce aux connaissances apportées par des cabinets spécialistes d'un domaine et donc de repositionner le problème concerné.
- Mettre au jour les insuffisances du cahier des charges dans sa version initiale (lacunes dans les informations apportées pour que les cabinets puissent calibrer leur proposition, niveau de précision de la formulation du besoin, clarification des informations attendues et des objectifs de l'étude...).
- Évaluer le niveau d'implication interne qui devra être sollicité (co-production de l'étude).

Cette procédure ne doit être programmée que lorsque le problème a déjà fait l'objet d'un débroussaillage suffisant en interne.

technique, mise en pratique dans un grand groupe industriel français, utilisant une procédure stricte d'appels d'offres sous l'égide de son service achat, a permis d'améliorer considérablement la qualité des cahiers des charges, et donc la qualité des offres reçues.

Enfin, lorsque l'entreprise est confrontée à un problème vaste dont elle ne voit pas les limites, elle doit ordonner et hiérarchiser ses besoins pour limiter la consultation à un seul problème à la fois, quitte à voir les consultations s'enchaîner au regard des résultats produits progressivement. À l'adage publicitaire « USP : unique selling proposition », on peut faire correspondre la même idée « une question – une étude qualitative ».

Écart 2 : une proposition d'étude inadaptée

L'écart 2 se matérialise au travers de la proposition d'étude. En supposant que le cahier des charges soit clair et que le cabinet d'études ait bien cerné les attentes de son client, une difficulté apparaît alors, celle de la traduction de ces attentes en spécifications méthodologiques : « *je vois bien ce dont le client a besoin, mais...* ».

La proposition d'étude est le document de référence, détaillé et formulé par écrit, qui contractualise les engagements du cabinet d'études vis-à-vis de son client (10). Outre le rappel des objectifs de l'étude, qui ont normalement dû faire l'objet d'une discussion et d'acceptation entre les deux parties lors de la phase précédente, la proposition d'étude comporte la méthodologie, les délais, les moyens à mettre en œuvre et les coûts (voir encadré 5).

La prescription d'une méthodologie qualitative pertinente au regard des besoins exprimés, peut être freinée par plusieurs éléments qui sont liés aux savoir-faire du cabinet d'études, à l'ouverture d'esprit des clients et au prix de l'étude.

Les savoir-faire des cabinets d'études

Les cabinets d'études, pour des questions de rentabilité et de savoir-faire, ont tendance à proposer des études standardisées, des « produits ». Ils cherchent à optimiser leurs moyens et leurs produits d'étude, ce qui leur permet parfois de faire du dumping². Certains pensent que ce problème devrait favoriser les petites structures, en particulier pour les études qualitatives (8).

La plupart des cabinets d'études ont des savoir-faire moins développés en qualitatif qu'en quantitatif. Les chargés d'étude sortent couramment d'écoles de commerce ou de formations universitaires, sont statisticiens ou ingénieurs, et sont principalement formés aux techniques quantitatives. Or, les études qualitatives, en particulier les nouvelles approches actuelles, nécessitent non seulement des compétences en gestion/management mais également des connaissances puisant dans la psychologie, la sociologie, l'ethnologie, la linguistique, la sémiotique, rarement étudiées dans les formations précitées. Seules les grandes sociétés d'études peuvent se permettre de recruter des profils différenciés, adaptés à la nécessaire pluridisciplinarité des méthodes qualitatives (1, 8). Les autres pourraient faire appel à des experts extérieurs mais ne le font pas, souvent pour des questions de rentabilité. Par ailleurs, compte-tenu de la complexité des sujets (2, 17), les méthodologies qualitatives devraient combiner des techniques entrecroisées, afin de garantir la qualité finale. En effet, le recours à plusieurs méthodes qualitatives permet une meilleure validité (1, 13) et apporte aux entreprises plus que de simples réponses aux questions qu'elles posent. Or, les sociétés d'études sont souvent compétentes dans un seul type de méthode (ou dans quelques méthodes basiques) et ne possèdent pas toujours un réseau d'experts leur permettant de développer des qualitatifs multi-méthodes.

Pour faire face à ces limites, le cabinet d'études peut exploiter quelques pistes d'améliorations.

Tout d'abord, il peut élargir sa formation aux différentes méthodes ou constituer un réseau d'experts (voir exemple dans l'encadré 3) afin d'être en mesure de sous-traiter une partie de l'étude et d'utiliser ainsi la méthode la plus appropriée, ou une combinaison de méthodes, pour recueillir et analyser les informations utiles (psychologue, sémioticien, ethnologue...).

Ensuite, le cabinet d'études doit connaître ses limites et les dire : il ne doit pas accepter de faire une étude s'il ne possède pas les compétences pour la réaliser. Il est toujours extrêmement difficile de refuser un marché, mais c'est à ce prix que la crédibilité et l'image des études qualitatives augmenteront...

Enfin, il est important de faire un effort d'information (rédaction d'ouvrages) et de formation (formation interne, cursus des écoles et universités) pour développer la culture du qualitatif et abaisser le risque perçu des managers, à l'image des ouvrages de praticiens comme Frisch (9) ou Guelfand (11).

Encadré 3 : Exemple de la redéfinition de l'identité d'une marque par l'alliance de trois spécialistes

Une marque de peintures techniques souhaite revoir l'ensemble des packagings de ses différentes gammes. Pour cela, trois méthodes d'exploration sont mises en œuvre de manière complémentaire :

- Mise au jour de l'identité et du projet de la marque : un ensemble d'**entretiens approfondis**, en interne et auprès de partenaires clés.
- Compréhension de la signification des packagings actuels, au sein de l'univers concurrentiel de la marque et mise au jour des pistes d'évolutions possibles : une **analyse sémiotique** basée sur les univers concurrentiels en magasin (mise en rayon, PLV...), les notices techniques et autres brochures disponibles, les packs.
- Exploration des perceptions des consommateurs : **groupes de motivation créative** animés en grande partie avec des méthodes projectives, permettant d'explorer la perception de la marque en général et de ses différentes sous-gammes.

Les trois approches sont utilisées de manière complémentaire et itérative, tout au long du processus de recueil des données et lors de l'analyse (triangulation) : les recommandations finales sont co-construites par les trois consultants. Ceci est possible grâce à des **habitudes de travail en commun** : consulté par l'entreprise, l'un des trois consultants a immédiatement le réflexe de faire appel à des partenaires qui lui apportent les savoir-faires complémentaires ad hoc.

L'année suivante, un complément à la démarche est sollicité par le client, pour la refonte des packagings d'une des sous-gammes de la marque : des réunions de motivation créatives sont à nouveau organisées, sous la responsabilité d'un seul consultant. Les recommandations faites à cette occasion sont évidemment nourries des apports précédents... mais aussi des apports de plusieurs études qualitatives plus anciennes relatives au problème-client, l'humidité, car les solutions techniques existant sur le marché n'ont pas évolué entre-temps.

La capacité de l'entreprise cliente à s'ouvrir à des méthodes moins connues

Du fait de sa faible notoriété, le vrai qualitatif multi-méthodes n'est généralement pas attendu par les clients. Par ailleurs, les méthodes qualitatives ont souvent des approches paradoxales, difficiles à comprendre pour le client (voir exemple dans l'encadré 4) ; en effet dans une optique qualitative, c'est par la différence, la comparaison, le paradoxe que l'on arrive à faire émerger le sens. Ce type d'approche est parfois délicat d'accès, en particulier lorsque l'échantillon proposé se révèle assez différent de celui qui est attendu par le donneur d'ordre (9).

Pour faciliter la compréhension de ce type d'approche il est important de justifier les approches méthodologiques spécifiques. La proposition peut contenir une explication méthodologique illustrée par des exemples et éventuellement des articles.

La question du prix de l'étude

Souvent, le client ne donne pas d'indication budgétaire et le cabinet d'études doit estimer, en fonction de l'intérêt supposé du donneur d'ordre, quel budget celui-ci est prêt à mettre. Pour les études qualitatives,

la réponse méthodologique idéale au besoin exprimé par le donneur d'ordre coûte souvent cher. Or, celui-ci n'est pas prêt à en payer le prix, d'autant plus que le qualitatif est souvent présenté comme une technique rapide et peu onéreuse.

Pourtant, un qualitatif de qualité nécessite de faire appel à des méthodes multiples, parfois longues à mettre en œuvre et donc coûteuses (8, 13). Le cabinet peut alors décider de réduire d'entrée la pertinence méthodologique de sa proposition : cela jouera sur la qualité future du résultat, mais le risque de perdre le marché est plus faible.

Une solution : au démarrage de l'étude, mettre en place un processus itératif jusqu'à ce que le client soit d'accord avec le projet d'étude et en ait compris toutes les dimensions. Il doit savoir précisément ce qu'il va obtenir pour le prix qu'il va payer et être associé aux nécessaires arbitrages budgétaires tout en comprenant les risques.

Ainsi, le projet d'étude doit intégrer une description détaillée du résultat attendu et du processus, s'articuler autour de plusieurs étapes et permettre au client de savoir ce qui va être fait et ce qui a été laissé de côté. Le donneur d'ordre peut ainsi évaluer les informations qu'il devra recueillir dans le futur pour aller plus loin, ou pour répondre à une autre partie du problème.

Encadré 4 : Exemple d'approche paradoxale

L'agence régionale de l'énergie de la région PACA, poursuivant des objectifs de maîtrise de l'énergie, a souhaité conduire une « étude sur les obstacles au développement de l'architecture bioclimatique » concernant tous types de bâtiments (construction neuve et réhabilitation, construction publique ou privée, de la maison individuelle à l'immeuble de bureaux en passant par le lycée).

La recommandation méthodologique proposait de réaliser, dans une première étape, des monographies* d'opérations exemplaires qui avaient justement été construites selon les principes de l'architecture bioclimatique. Cette approche méthodologique paradoxale n'a pas manqué de surprendre le client.

L'hypothèse du cabinet d'études était que les maîtres d'ouvrage, les maîtres d'œuvre et les autres acteurs concernés qui allaient être enquêtés seraient par ailleurs le plus souvent impliqués dans des constructions ne respectant pas les principes de l'architecture bioclimatique. L'objectif était précisément de mettre au jour quelle combinaison particulière de conditions favorables avait permis de surmonter les obstacles habituels, puisque l'immense majorité de la construction est faite sans respecter ces règles.

* Monographies réalisées en combinant étude documentaire (du projet initial aux éventuels documents d'évaluation), entretiens avec les principaux acteurs impliqués et observation in situ.

La proposition d'étude pourra utilement adopter un plan-type (encadré 5) qui comprend les éléments suivants :

- une justification conceptuelle « contextualisée » des approches méthodologiques préconisées ;
- une description détaillée, étape par étape, du processus méthodologique : (1) mise en évidence des **objectifs** spécifiques à chaque technique utilisée, (2) description détaillée des **moyens** qui seront mis en œuvre (qui fait quoi, technique de recueil, taille et description des échantillons, temps de mise en œuvre...), (3) description détaillée de la forme que prendront les **résultats** (rapport écrit, présentations)

Écart 3 : écart entre la proposition d'étude et ce qui a effectivement été réalisé

En supposant que la proposition d'étude corresponde bien à la problématique du client (écart 2 minimisé), un nouvel écart peut nuire à la qualité de l'étude : le résultat, le rendu de l'étude est différent de ce qui a été prévu. Dans le cas des études qualitatives, quatre facteurs nous semblent particulièrement en cause : les compétences relationnelles, organisationnelles, techniques et communicationnelles du cabinet d'études.

Les compétences relationnelles du cabinet d'études et sa gestion du processus de coproduction

Parfois, l'attitude d'écoute du cabinet d'études est forte lors de la relation commerciale et du travail sur la proposition d'étude (avant la signature du contrat) et plus désinvolte lors du processus de réalisation de l'étude (après signature du contrat). En outre, quand le client se décharge entièrement de son problème sur le cabinet d'études, que celui-ci l'étudie tout seul de son côté jusqu'aux recommandations finales, le risque d'insatisfaction ou de perception de non-qualité augmente.

En réalité, que l'on se trouve dans la phase de spécification de l'étude, dans celle de sa réalisation ou dans celle, finale, du contrôle du processus, la participation intellectuelle du client doit être encouragée. L'accueil et l'écoute réservés au client tout au long du processus sont un gage de qualité et apportent une meilleure garantie d'utilisation future des résultats. Ceci est d'autant plus vrai pour les études qualitatives que leur caractère souvent exploratoire peut conduire à mettre au jour des informations surprenantes ou contraires aux présupposés du client. Faute de gérer et réguler « la surprise » du manager concerné sans attendre le couperet du rapport final, le cabinet court le risque de provoquer l'insatisfaction de son client et de le voir alors s'interroger sur l'ensemble du processus de production (4).

Encadré 5 : Plan-type de la proposition d'étude

1. Rappel du contexte

En général, dans les termes du donneur d'ordre (reformulation) : montrer qu'on a bien compris la manière dont le client voit les choses.

2. Rappel des objectifs fixés à la prestation

Également dans les termes du demandeur.

3. Préalables méthodologiques

Apporter des éléments qui vont permettre d'éclairer les choix méthodologiques proposés. Cela peut permettre, de manière argumentée et diplomatique, d'enrichir la vision nécessairement incomplète du client :

- Affiner, enrichir et compléter le contexte externe ou interne.
- Développer les concepts et modèles théoriques utiles pour comprendre l'approche méthodologique du problème posé (invitation à la prise de recul).
- Structurer la demande du client dans le cadre d'une démarche logique (remettre de l'ordre dans une demande parfois complexe et mal ordonnée).

Les préalables méthodologiques servent systématiquement à recadrer et redéfinir les objectifs initiaux.

4. Méthodologie

4a – un schéma général d'articulation des étapes prévues et un planning détaillé.

4b – l'équipe précise qui sera mobilisée : rôles de chaque membre, justification de leur implication sur la base des références et/ou compétences particulières de chacun ; justification du recours éventuel à un sous-traitant, spécialiste d'une approche qualitative pointue.

4c – méthodologie détaillée avec pour chaque étape : objectifs partiels/intermédiaires, moyens mis en œuvre (techniques utilisées, taille de l'échantillon, lieu d'enquête...), forme de rendu des résultats (rapport, réunion, transparents...).

4d – délais, devis, conditions de vente.

5. Présentation du cabinet

Références et principaux CV, certification...

Les compétences relationnelles du cabinet d'études vont en grande partie conditionner la participation du client et le pilotage de l'étude. Au début de son guide, Syntec indique que le client est co-responsable de la qualité d'une étude et cela tout au long du processus. Pour les études qualitatives, la question du pilotage est d'autant plus cruciale que l'on constate souvent une évolution de la demande au cours du processus, à la lumière des éléments mis au jour.

Cette évolution peut être positive et permettre une remise en cause du problème initial posé (voir exemple dans l'encadré 6). Frisch (9) souligne que cette situation est fréquente en cas de qualitatif décisionnel, du fait que « *l'investigation porte sur les questions*

encore plus que sur les réponses ». Dans ce cas, la participation du client est importante pour valider les nouvelles pistes et les éventuelles modifications méthodologiques qu'elles entraînent.

Cependant, l'évolution de la demande peut également poser problème. Du fait de leur fort degré d'intangibilité, les études qualitatives apparaissent au client moins cadrées et moins prévisibles que les études quantitatives. Les dérives budgétaires liées à des demandes complémentaires du client sont donc plus fréquentes. Le cabinet doit alors faire preuve de diplomatie pour garder le contrôle des aspects contractuels de l'étude et éviter les dérives inacceptables ; ou bien il doit savoir expliquer et négocier un avenant au contrat initial.

Encadré 6 : Exemple d'évolution d'une problématique en cours de processus

Nous sommes dans le cadre d'une étude de satisfaction et de fidélisation (B to B). L'hypothèse du commanditaire de l'étude est que la fidélisation et l'augmentation des ventes auprès de sa clientèle actuelle – des entreprises de transport routier –, ainsi que la conquête de nouveaux clients reposent sur la satisfaction des bénéficiaires directs du service : les chauffeurs routiers, salariés de ces entreprises. Il souhaite donc mieux comprendre les dimensions de la satisfaction de ces chauffeurs et repérer celles qui nécessitent une amélioration ; il souhaite également explorer l'opportunité d'un programme de fidélisation visant spécifiquement les chauffeurs (et non leurs entreprises).

Pour répondre au besoin exprimé, une approche qualitative centrée sur la prestation du service délivré aux chauffeurs routiers est décidée (méthode : observation ethnographique + entretiens semi-directifs).

Les premières observations, complétées par quelques entretiens, font très rapidement apparaître que l'hypothèse initiale est erronée pour deux raisons essentielles :

- Le faible pouvoir de prescription des chauffeurs bénéficiaires du service.
- La prééminence d'autres facteurs pour expliquer les décisions des entreprises mais aussi celles des chauffeurs : quel que soit leur niveau de satisfaction vis-à-vis de notre entreprise commanditaire, cela n'est quasiment jamais un critère de choix. Ce résultat met en évidence une forte méconnaissance des attentes de ses clients par le commanditaire de l'étude et conduit à provoquer au plus vite une réunion intermédiaire de pilotage.

À l'issue de celle-ci, deux décisions de réorientation méthodologique sont prises :

- Compléter le recueil d'informations par des entretiens semi-directifs avec les acteurs de la relation de service, à tous les niveaux hiérarchiques, chez notre commanditaire ; l'objectif est d'identifier le degré de connaissance en interne des attentes des chauffeurs et de leurs entreprises, la circulation des informations remontant à ce propos vers les décideurs de la direction commerciale et les points de blocage qui empêchent de répondre aux attentes connues.
- Modifier les critères d'échantillonnage pour les entretiens avec les chauffeurs, sur la base des enjeux commerciaux identifiés lors de la réunion de pilotage intermédiaire.

Pour pallier ce problème organisationnel, plusieurs pistes d'amélioration sont envisageables.

Tout d'abord les clients doivent absolument s'assurer que le directeur d'études, avec lequel ils sont en contact au stade commercial, restera responsable du suivi du processus d'étude et de la relation de coproduction ultérieure.

Le cabinet doit également faire figurer dans la proposition d'étude (et donc contractualiser) les relations donneur d'ordre/cabinet d'études, convenir de rendez-vous précis permettant d'impliquer le client dans le processus d'étude (coproduction).

Enfin, le client doit être averti de son rôle de coproduction et de son implication dans quelques moments-clés, garants de la qualité, et relatifs aux aspects techniques de la réalisation de l'étude qualitative : critères de recrutement des interviewés, pertinence des guides d'animation, d'entretien ou d'observation, en particulier en s'assurant de leur cohérence avec les objectifs poursuivis. Cette coproduction doit rester rigoureuse : il ne s'agit pas de rajouter des objectifs non prévus au départ et non mis

au jour par les informations déjà recueillies ; il ne s'agit pas non plus de porter un jugement sur certaines modalités méthodologiques qui relèvent de la compétence du cabinet d'études et donc de la confiance qu'on lui doit (ex. choix des méthodes projectives ad-hoc pour l'animation d'une réunion).

Les compétences organisationnelles du cabinet d'études

Lors de la proposition méthodologique, le responsable de la relation commerciale peut sous-évaluer le temps nécessaire à la réalisation du terrain ou de l'analyse. Les études qualitatives complexes (16, 17) entraînent des pratiques parfois plus proches de celles du chercheur que des contraintes des cabinets d'étude et de leurs clients (rentabilité, productivité). De plus, le qualitatif nécessite un lien fort avec le terrain qui est très consommateur de temps. Les charges de travail excessives et irrégulières contraignent parfois les cabinets d'études à réduire ce contact.

Enfin, il peut y avoir des problèmes dans la transmission d'information entre le directeur d'études, qui a passé

le marché, et l'équipe en charge de la réalisation de l'étude (chargés d'études mais aussi sous-traitants, enquêtrices...). S'il arrive que le chargé d'études interne, ayant une mission limitée à aspect précis de l'étude, n'ait pas pris connaissance de la proposition méthodologique complète... c'est encore plus souvent le cas pour les autres intervenants de terrain.

Pour réduire ces risques liés à l'organisation du cabinet d'études, les points suivants sont à surveiller :

- Le cabinet d'études ne doit pas faire des promesses commerciales sans consulter au préalable les opérationnels en charge de la réalisation ou sans avoir une parfaite connaissance du métier de ceux qui « vont faire ».
- Il doit contrôler le processus au maximum, imaginer précisément qui fait quoi et comment. C'est par exemple ce qu'a fait le groupe Ipsos en développant un « Guide des Pratiques » décrivant toutes les procédures communes.
- L'adoption d'un pilotage collectif de l'étude en interne est souhaitable, avec un véritable chef de projet, seul interlocuteur avec le client. Comme l'indique Frisch (9, p. 114) : « ... *en réfléchissant aux techniques industrielles d'amélioration de la qualité, nous avons observé que les "défauts" étant chez nous systématiques, il nous fallait modifier nos procédures de travail. C'est alors que nous avons systématisé avec succès les phases collectives, en particulier celles qui précèdent la construction de la grille d'analyse. Autrement dit, nous avons un jour compris que le rôle du travail collectif n'est pas seulement d'assurer l'objectivité de l'analyse... Il constitue aussi - et peut-être surtout - un moyen de mettre en évidence l'essentiel : le sens, l'interprétation principale, la seule féconde pour le client de l'étude* ».

Les compétences techniques du cabinet d'études

Malgré son rôle évidemment essentiel pour la qualité des études qualitatives, nous développerons peu ce thème ici, car il est très largement traité par ailleurs (1, 3, 6, 10, 16). Nous insisterons cependant sur quelques aspects que les clients des cabinets d'études doivent surveiller avec attention.

Certains risques de non-qualité sont liés au recueil des données :

- la sélection et le recrutement des personnes interrogées individuellement ou dans les groupes (1) ;
- la compétence des modérateurs des groupes ou des enquêteurs (2, 13, 18).

L'analyse qualitative est également souvent décrite comme présentant un risque important de subjectivité, causant des biais d'interprétation. De plus, quelles que soient les éventuelles insuffisances d'une analyse qualitative - interprétation subjective, superficialité, manque de cohérence avec les objectifs initiaux -, replonger dans le corpus rassemblé pour y porter remède nécessite une totale reprise à zéro. Sur ce point, l'analyse de données quantitatives est plus souple, le corpus étant disponible sous une forme directement utilisable (fourni sur support informatisé) : les besoins en analyses complémentaires, recoupements et approfondissements sont dans ce cas envisageables à faible coût.

Une solution pour limiter les risques de non-qualité liés à la réalisation technique des études qualitatives consiste à tenir compte de ce qui est déjà analysé et suggéré par les travaux des spécialistes (voir tableau 1).

Il s'agit en particulier de développer, au sein des cabinets d'étude, les connaissances théoriques qui sous-tendent les outils qualitatifs utilisés, que ce soit pour les conditions de la collecte (échantillonnage, guides, mise en œuvre de la collecte) ou pour les conditions d'analyse. À ce propos, on peut souligner l'intérêt des rencontres et des formations en interne afin d'améliorer les compétences des analystes (Syntec), des groupes de réflexion et d'échange sur le qualitatif (Taylor Nelson Sofres, GFK), des séminaires de réflexion sur une pratique en particulier (Ipsos), des brainstormings sur les tendances (Sorgem), ou des workshops de mise à niveau (RI Qualitatif)³.

Ces exigences de qualité sont vraisemblablement plus présentes dans les préoccupations des cabinets d'étude que ce qui est communément écrit à ce sujet. Elles peuvent néanmoins buter sur les contraintes apportées par les donneurs d'ordre en termes de prix et de délai. En effet, ces derniers sous-estiment souvent les **niveaux de compétence et donc de rémunération** qu'il est indispensable de solliciter ainsi que le **temps nécessaire à une mise en œuvre technique de qualité**, temps qui a une influence à la fois sur le prix et sur les délais. Des solutions qui concernent les donneurs d'ordre peuvent donc également être suggérées :

- Payer le prix de la qualité, c'est-à-dire connaître la formation des rémunérations, les prix de journée par niveau de compétence et vérifier que les compétences ad hoc sont mises en œuvre à chaque étape de la réalisation de l'étude (depuis l'enquêteur qualitatif jusqu'à l'expert d'une technique d'analyse). La volonté de payer le prix de la qualité permet de réduire les risques liés au biais d'interprétation et d'analyse en donnant au cabinet d'études les moyens de la sécurité du travail d'équipe.

Tableau 1
Synthèse théorique des critères d'évaluation de la validité d'une étude qualitative

Critères traditionnels adaptés aux études quantitatives	Nouveaux critères adaptés aux études qualitatives	Point de vigilance pour limiter les erreurs dans les études qualitatives
<p><u>Validité interne</u> Mesure-t-on bien ce que l'on cherche à mesurer ou s'agit-il d'autre chose ? La méthodologie doit permettre d'éviter huit biais limitant cette validité.</p> <p><u>Validité externe</u> C'est la question de la généralisation des résultats obtenus, soit à l'ensemble de la population (biais de représentativité de l'échantillon), soit à des univers différents (généralisation empirique).</p>	<p><u>Crédibilité</u> : Comment savoir si on peut faire confiance aux résultats ?</p> <p><u>Robustesse</u> : Stabilité de la mesure sur laquelle l'interprétation a été élaborée.</p> <p><u>Transférabilité</u> : Comment savoir si nos résultats sont applicables à d'autres contextes similaires ou à d'autres répondants ?</p> <p><u>Intégrité</u> : Comment savoir si les résultats ne proviennent pas d'informations erronées, mensongères ou déformées par les informants ?</p> <p><u>Confirmabilité</u> : Dans quelle mesure les résultats sont-ils bien déterminés par les informants et les conditions de l'étude plutôt que par l'intérêt, la motivation et les biais du chercheur ?</p>	<p>→ Sélection et recrutement des échantillons devant garantir une bonne représentativité de l'étude. L'échantillon doit représenter la diversité du phénomène et obéir aux règles de saturation sémantique des informations.</p> <p>→ Guide d'entretien adapté à la question d'étude et à l'échantillon (vocabulaire, mode de questionnement...).</p> <p>→ Maîtrise des effets d'influence entre l'enquêteur et les répondants et des répondants entre eux.</p> <p>→ Trianguler, recouper les données, les méthodologies, les méthodes de travail et point de vue des analystes.</p> <p>→ Interactions régulières sur le terrain (suivi, rencontre...).</p> <p>→ Garder des « traces » du processus d'interprétation des données (ex. : les fiches d'analyses, un journal d'étude).</p> <p>→ S'assurer que les résultats peuvent être utilisés pour la décision marketing.</p> <p>→ Accord de validité avec les destinataires de l'étude : cogestion et négociation des conclusions.</p>

Tableau réalisé à partir de (1, 3, 10, 16)

Ceci est vrai également pour les biais de recrutement des répondants. Obtenir des répondants « non-professionnels » suppose de recourir aux services de recruteurs sérieux, développant des stratégies de recrutement adaptées aux profils recherchés, refusant les candidatures spontanées et contrôlant très strictement la fréquence des participations (voir encadré 7). Ceci a incité le Syntec à mettre sur pied un contre-fichier commun à ses membres, pour exclure les « participants professionnels ». Mais les clients peuvent également être à l'origine des dérives de recrutement quand, par exemple, ils demandent des délais de réalisation trop courts, ou qu'ils sous-estiment la valeur réelle d'un recrutement de qualité.

- Respecter les délais de la qualité. En particulier, il est indispensable de laisser un temps de recul pour permettre un vrai développement de la pensée lors de l'analyse et de la rédaction du rapport final. Le prix moyen de la réunion de groupe n'a quasiment pas évolué en vingt ans, mais entre temps l'épaisseur des rapports qualitatifs a fondu, ceux-ci se réduisant souvent à une série de transparents de synthèse. Face à ce phénomène, il est bien sûr opportun de se poser des questions sur le temps que le cabinet d'études a

vraiment accordé à l'analyse mais il est surtout important que les clients réfléchissent à la pression sur les prix et sur les délais qu'ils imposent aux cabinets d'études.

Il en va de même pour les recrutements : plus les délais sont raisonnables, moins le risque de recrutement de convenance est élevé (en cas de réunion de groupe, compter un minimum d'une semaine pour une recherche simple et de trois semaines pour *le mouton à cinq pattes*, ou pour les publics difficiles).

Respecter les délais impose également une bonne gestion du temps par le donneur d'ordre : les dérapages dans les délais sont le plus souvent imputables aux clients et non aux cabinets d'études, qui sont souvent mis dans l'urgence malgré eux (10).

Les compétences communicationnelles du cabinet d'études

Le qualitatif souffre encore de l'image originelle d'une technique éloignée des « réalités » marketing, bien qu'il ait évolué considérablement depuis ses premiers

Encadré 7 : Quelques indications de prix

Nous proposons ici les éléments de calcul du **juste prix d'une étude qualitative** qui serait basée sur deux réunions de motivation créative d'une durée d'environ 3 heures, auprès de participants « grand public » (pour un public plus particulier prévoir des coûts de recrutement et de dédommagement plus élevés).

Frais d'organisation

– Frais « hôteliers » (location de salles, enregistrement vidéo, accueil des participants, collation)	1 100,00
– Dédommagement des participants (2 × 10 personnes × 45 €)	900,00
– Recrutement de qualité avec bon respect des critères et contrôle évitant les participants professionnels (2 × 10 × 55 €)	1 100,00

Honoraires du cabinet

– Directeur d'études : mise au point des objectifs avec le client, rédaction des guides d'animation, animation des groupes, briefing des chargés d'études, encadrement et pilotage de l'analyse, rédaction des conclusions et recommandations, rendu auprès du client (5 journées × 1 200,00 €)	6 000,00
– Chargé d'études : assistance aux réunions, retranscription, analyse en collaboration étroite et soutenue avec son directeur d'études, rédaction du rapport (6 journées × 750 €)	4 500,00

Total **13 600,00**

Le total auquel nous arrivons ici est supérieur d'environ 30 % aux prix couramment pratiqués sur le marché pour ce type de prestation du fait de la pression sur les prix exercée par les clients. Le différentiel est aux dépens de la qualité des études réalisées.

Nota : on se reportera très utilement au site du GEFIL (www.gefil.org) qui décompose de manière détaillée la structure de coût d'un cabinet d'études et explique la formation du prix de journée qui en découle, par niveau de compétence.

développements significatifs, à partir des années 1970, principalement en France. Fréquemment, l'entreprise cliente attend plus que des résultats et des informations ; elle recherche des recommandations et du conseil. L'étude qualitative doit donc être directement opérationnelle car, de plus en plus souvent, les entreprises clientes construisent des stratégies marketing sur la base de résultats qualitatifs (stratégie de marque, politique de fidélisation, développement d'enseigne). De ce fait, les cabinets d'études doivent faire preuve de qualités de communication pour la présentation des résultats :

– On reproche au qualitatif de fournir des rapports difficiles d'abord, de présentation confuse, à la lecture perturbée par un vocabulaire ésotérique et un jargon spécialisé. Il est vrai que chaque discipline – psychologie, ethnologie, sémiotique – a ses propres tics langagiers. Si la perception et la compréhension des nuances de l'analyse nécessitent un vocabulaire spécifique, il convient de penser à fournir un glossaire ou des définitions claires afin de conserver la force de persuasion potentielle des rapports qualitatifs, utilement émaillés de citations dans le langage simple, direct et sans nuance du consommateur (10).

– Les techniques qualitatives, du fait même de leur ouverture et de leur richesse, permettent souvent de mettre au jour une quantité d'informations qui dépasse très largement le cadre fixé à l'origine, tout en apportant au passage la réponse au problème posé. En général, le donneur d'ordre demande des réponses simples à la question d'origine, ce qui peut paraître réducteur pour l'analyste. C'est pourquoi, pour les études qualitatives, il n'est pas certain que dépasser et aller au-delà du besoin initial du client soit toujours un gage de qualité perçue, contrairement à la situation générale en matière de qualité de services. Bien que de nombreux auteurs insistent pour que les rapports qualitatifs aillent au-delà de la question posée (2, 11), nous estimons que ceci pourrait bien être un souhait lié davantage à leur exigence d'analyste qu'à la demande réelle des managers. Il est donc utile de faire apparaître en toute évidence les résultats correspondant à la demande initiale du client (synthèse, présentation diapositive, corps du rapport) et de les distinguer clairement de l'information complémentaire permettant à l'entreprise d'ouvrir d'autres champs de réflexion.

– Enfin, à nouveau, le client a une responsabilité de co-production par sa participation active lors de la

réunion de remise des résultats. Accorder seulement deux heures au debriefing, c'est certainement passer à côté d'une richesse supplémentaire d'information que l'équipe en charge de l'étude peut développer dans l'interaction avec son client.

Écart 4 : Écart entre la façon dont le cabinet d'études communique sur son offre et le service effectivement réalisé

Un dernier écueil peut altérer la qualité perçue d'une étude qualitative : l'écart entre ce qui est promis dans les supports de communication du cabinet d'études et ce qui est réalisé, lors du processus de production de l'étude. La communication du cabinet d'études s'opère à différents niveaux : les relations commerciales, la communication commerciale (édition, site web) et enfin la communication collective.

Les relations commerciales sont le plus souvent confiées aux directeurs d'études. Ceci ne garantit pas au client que les directeurs d'études seront ensuite sur le terrain, en production ou en management d'équipe. En outre, il est courant que la rémunération de ces derniers soit fortement liée à l'atteinte de résultats commerciaux. La combinaison de ces deux facteurs peut conduire à des sur-promesses au moment de la vente de l'étude, qui affecteront ensuite la perception du résultat obtenu. Par ailleurs, la communication commerciale (plaquettes, sites web) met en évidence

les références prestigieuses, les parcours professionnels des principaux consultants, les ouvrages publiés, etc. La taille du cabinet d'études augmente donc sa capacité à se montrer attractif et convaincant. Mais cela augmente aussi ses enjeux de rentabilité et d'utilisation à plein rendement de nombreux chargés d'études, en contradiction avec les exigences de qualité d'un qualitatif complexe, consommateur de temps et de compétences élevées, ainsi que de réflexion d'équipe.

Afin de limiter cet écart, le cabinet d'études doit être clair sur ce que le client est en droit d'attendre : la communication doit dire exactement ce que l'on va faire et ne pas contribuer à augmenter les attentes des clients. L'objectif est d'ajuster ces attentes à ce que l'on sait faire et à ce que l'on doit faire, compte tenu du besoin mis au jour. L'exigence, par les clients, de propositions rédigées de manière détaillée, comme nous le proposons à l'encadré 5, permet de réduire considérablement le risque de non-qualité lié à l'écart de communication.

La communication collective des organisations professionnelles (Syntec, Esomar, Gefil...) joue également un rôle important. Ils communiquent sur les critères de qualité de production des études, et proposent différentes formes de garanties (chartes de déontologie, certification OPCQM). Ils insistent aussi sur des aspects soulevés ici : l'importance du cahier des charges, l'importance d'un prix juste, etc. Une plus large diffusion de ces documents serait souhaitable. Cependant, la part consacrée aux études qualitatives dans ces publications reste le plus souvent trop réduite.

Encadré 8 : Quelques conseils pour rater son étude qualitative

- **Ne faites pas de cahier des charges**, ce sera un bon moyen de tester le cabinet d'étude. Après tout, il doit faire ses preuves.
- **Ne participez pas à la réalisation de l'étude**, et débarrassez vous totalement du problème sur le cabinet d'études. Attendez tranquillement le rapport final. Au prix où vous payez l'étude, il ne faudrait pas en plus que vous participiez à sa réalisation.
- **Affichez vos préférences méthodologiques**. En marketing, le qualitatif c'est surtout la réunion de groupe. Ne vous laissez pas embrouiller avec ces nouvelles méthodes au nom bizarre : sémiologie, ethnologie ! Vos clients ne sont pas des Papous ! Faites comme la dernière fois puisque ça avait bien marché.
- **Demandez des résultats pour avant-hier** : vous avez justement choisi le qualitatif parce que c'est rapide.
- **N'hésitez pas à ajouter des thèmes et des questions au guide d'entretien**. Puisqu'on tient le consommateur, autant tout explorer d'un coup. Une question de plus ou de moins, ça ne changera pas grand-chose !
- **Exigez les mêmes prix qu'il y a vingt ans**, les gains de productivité c'est valable pour n'importe quelle entreprise !
- **Exigez un rapport d'étude ultra synthétique**. Un vrai sens de la synthèse s'impose ! La question était claire, la réponse doit tenir sur deux ou trois diapositives.

Conclusion

Très opérationnel, le « modèle des écarts » permet d'organiser et d'analyser les raisons potentielles de la mauvaise qualité perçue d'une étude qualitative, en prenant en compte l'ensemble du processus. Au-delà des causes de non-qualité liées à la réalisation technique des études, largement traitées par ailleurs, il permet de souligner les sources d'incompréhension entre le donneur d'ordre et le cabinet d'études et l'importance de la participation du client. Cela justifie l'exigence extrême que doit s'imposer le cabinet d'études pour gérer cette participation : dialogue, pédagogie, mise à plat, transparence, explications. Cette exigence du cabinet d'études doit bien évidemment être accompagnée d'un vrai engagement chez le donneur d'ordre, parfois prompt à se débarrasser du problème en le confiant à « un spécialiste ». Remarquons qu'une bonne partie des pistes d'amélioration proposées ici pourraient être également appliquées aux études quantitatives.

Nous ne pouvons qu'appeler de nos vœux le développement d'une culture qualitative plus largement partagée, grâce à la formation et à la multiplication d'ouvrages de référence sur le sujet incluant les témoignages d'entreprises pour lesquelles la maîtrise du qualitatif représente un véritable avantage concurrentiel. Pour conclure, en nous inspirant des idées et du sens de l'humour de Faivre (7), nous vous renvoyons à l'encadré 8 qui donne quelques conseils pour rater à coup sûr son étude qualitative.



Notes

1 Ce modèle peut être appliqué aux études en général, qu'elles soient qualitatives ou quantitative. Cet article n'étudie, quant à lui, que les spécificités propres aux études qualitatives.

2 Cela peut être le cas sur le marché des études de satisfaction ou d'image de marque, dont le caractère récurrent (baromètre) en font des « vaches à lait » attractives pour certains cabinets.

3 Cités dans Marketing Magazine, n° 34, Novembre 1998.

Bibliographie

(1) Andréani J.C. et Conchon F. (2003), Les méthodes d'évaluation de la validité des enquêtes qualitatives en marketing, Congresso Internazionale « Le tendenze del marketing », Venezia, 28-29 novembre.

(2) Cohen R.J. (1999), What qualitative research can be, *Psychology & Marketing*, July, 16, 4, 351-368.

(3) Derbaix C et Brée J. (2000), *Comportement du consommateur ; Présentation de textes choisis*, Thème & Perspectives d'études du comportement du consommateur, Paris, Economica, Collection Gestion.

(4) Desphande R. et Zaltman G. (1984), Factor affecting the use of market information : a path analysis, *Journal of Marketing Research*, February, 14-31.

(5) Eiglier P. (2004), *Stratégie pour les entreprises de services*, Paris, Economica.

(6) Évrard Y., Pras B., Roux E. (2003), *Market : Études et recherches en marketing*, 3^e Édition, Paris, Dunod.

(7) Faivre J.P. (1993), 12 conseils pour rater vos études, *Revue Française du Marketing*, 142/143, 2-3, 109-111

(8) Fouquier E. (2000), Les études qualitatives en France en 1999, *Décisions Marketing*, 19, Janvier/Avril, 97-102.

(9) Frisch F. (1999), *Les Études qualitatives*, Paris, Éditions d'organisation.

(10) Giannelloni J.L. et Vernet E. (2001), *Études de marché*, 2^e édition, Paris, Vuibert, Collection Gestion.

(11) Guelfand G. (1999), *Paroles d'images*, Paris, Gaëtan Morin Éditeur.

(12) Gurviez P. et Roux E. (1998), Pré-tests publicitaires qualitatifs, présupposés théoriques et pratiques des instituts d'étude, *Revue Française du Marketing*, 168/169, 3-4, 69-83.

(13) Hall A.L. et Rist R.C. (1999), Integrating multiple qualitative research, *Psychology & Marketing*, July, 16, 4, 291-304.

(14) Moorman C., Desphand R. et Zaltman G. (1993), Factors affecting trust in market research relationships, *Journal of Marketing*, 53, 1, January, 81-101.

(15) Parasuraman A., Zeithaml V. et Berry L. (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, 49, 3, Fall, 41-50.

(16) Pellemans P. (1999), *Recherche qualitative en Marketing*, Paris : De Boeck Université.

(17) Tissier-Desbordes E. (1998), Les études qualitatives dans un monde post-moderne, *Revue Française du Marketing*, 168/169, 3-4, 39-49.

(18) www.syntec-etudes.com, Le guide pratique de la qualité en études de marché ; la qualité des études qualitatives.