Techniques d’enquête, décembre 1980
Vol. 6, nº 2
Statistique Canada, nº 12-001-X au catalogue

Impartition de projets de recherche – La relation d’affaires

Lesley Brightling[1]

Résumé

Ce document décrit le processus d’impartition des contrats d’étude de marché chez Imperial Oil Limited. L’auteur énumère les processus de gestion qui précèdent l’impartition et définit les attentes d'un acheteur typique de travaux de recherche. On examine la nécessité d’avoir une relation d’affaire satisfaisante entre l’acheteur et le vendeur, et on dresse ensuite la liste des divers attributs le plus souvent considérés par une entreprise en quête d’un exécutant pour un projet de recherche particulier.

Mots-clés : Impartition des contrats d’étude de marché; processus de gestion; relation d'affaire.

Le groupe de la recherche en marketing et en publicité d’Imperial Oil remplit divers rôles et fonctions. En ce qui concerne les rôles, nous fournissons un service de recherche professionnel au groupe de la gestion du marketing. Nous agissons à titre de conseillers internes en gestion du marketing. Nous représentons un point d’entrée pour les titulaires d’un MBA qui commencent leur carrière dans les affaires. Pour ce qui est des fonctions, nous réalisons nos propres travaux de recherche, et nous commandons des projets de recherche au nom de la direction. Nous achetons des services sur le terrain et effectuons notre propre analyse des données. Nous achetons des projets de recherche complets et faisons des recommandations à la direction d’après les résultats. Murray Cayley est chargé de la direction globale de ce groupe, tandis que je suis responsable des études publicitaires pour l’ensemble de la société. Mes clients sont le Service de marketing, le groupe des affaires extérieures de la société (Corporate External Affairs Group), et d’autres filiales susceptibles d’effectuer de temps à autre leur propre publicité. Nos domaines de responsabilité sont vastes, allant de projets de recherche publicitaire particuliers à des études sur le comportement organisationnel, en passant par des études sur le comportement à l’égard des circuits de distribution et par des projections qualitatives, spéculatives.

1. Lesley Brightling, Advertising Research Manager, Imperial Oil Limited.

Le thème sous-jacent des activités du groupe de recherche et de sa relation avec divers fournisseurs est le diagnostic des problèmes et l’établissement des objectifs. Selon moi, si des raccourcis sont nécessaires, il est préférable de s’accommoder d’un plan d’étude faible plutôt que d’objectifs de gestion mal définis. Soulignons que je n’ai pas parlé d’objectifs de recherche. La grande majorité des plaintes concernant la recherche, les pratiques de recherche, l’efficacité de la recherche finissent, en dernière analyse, par avoir trait au fait que la recherche n’a pas abordé le problème que le gestionnaire essayait de résoudre et n’a donc pas pu être utilisée sur le plan opérationnel. Nous avons tous entendu, j’en suis certain, tant les chercheurs que les gestionnaires s’exclamer : « Ils ne me comprennent pas ». Chez Imperial Oil, notre tâche est d’aider la direction à comprendre les problèmes pour lesquels des travaux de recherche sont jugés nécessaires et à nous assurer que tout projet de recherche dont nous présentons les résultats sera effectivement lié au problème que doit résoudre le gestionnaire. Donc, au premier niveau de contact, nous nous considérons comme des fournisseurs de la direction et nous communiquons avec celle-ci au moyen d’un outil contractuel que nous appelons le formulaire de demande de travaux de recherche. Un exemplaire de ce formulaire est annexé au présent exposé. Notons que le formulaire remplit plusieurs rôles. Il permet principalement de définir la tâche, de joindre certaines approbations, d’estimer un budget, et d’établir une échéance. Les approbations sont fournies avant tout par le groupe de gestionnaires-ressources qui indiquent, par leur signature, que le texte figurant sur le formulaire décrit leur problème réel. La signature du gestionnaire de la recherche indique que la proposition de recherche annexée subséquemment fournit professionnellement l’information et répond aux objectifs de recherche nécessaires pour satisfaire aux objectifs décisionnels du gestionnaire. Ce processus est simple. L’énoncé contextuel est établi grâce à une évaluation des changements ou des écarts constatés, c’est-à-dire les éléments qui ont poussé le gestionnaire à demander des travaux de recherche. Partant de là, un énoncé particulier des besoins d’information est établi, et les options opérationnelles sont spécifiées. Nous essayons ensuite de formuler un énoncé de l’utilisation particulière qui sera faite des résultats de la recherche et des implications du projet proprement dit en matière de

rentabilité. Nous acceptons alors la responsabilité de répondre aux besoins énoncés et concevons un projet de recherche pour les satisfaire.

Ainsi, nous arrivons à un problème opérationnel reconnu par la direction ainsi que par le groupe de recherche, et au commencement d’un projet de recherche. Dans notre cas, c’est à ce stade que le fournisseur peut intervenir officiellement pour la première fois, quoique, souvent, nous essayons de le faire participer aux discussions concernant le problème opérationnel dès que possible, car cela l’aide à concevoir un projet de recherche valide. De nombreuses sociétés et organisations ne sont pas dotées des groupes intermédiaires dont nous disposons à Imperial Oil, et le fournisseur joue alors un rôle initial beaucoup plus dynamique dans la définition du problème que doivent résoudre les travaux de recherche. Cet élément a une incidence importante sur la relation avec le fournisseur. Je pense que cela deviendra évident à mesure que nous examinerons les divers types de relations avec les fournisseurs qui sont courantes aujourd’hui.

La plupart d’entre nous auront affaire à un moment donné à des conseillers en affaires, qu’il s’agisse de conseillers généraux en gestion ou de spécialistes, à des fournisseurs de services complets d’études de marché et à des spécialistes en études de marché. La décision d’utiliser l’un de ces fournisseurs particuliers dépendra en grande partie de la nature du problème. Par exemple, des conseillers généralistes sont sollicités pour examiner des problèmes concernant lesquels ils pourraient posséder une expérience particulière ou des compétences avérées, comme des problèmes organisationnels, des problèmes de circuit de distribution, ou le diagnostic général de relations d’affaires ou de relations internes. Un point de vue externe objectif donne de la valeur au conseiller généraliste. La relation avec ce genre de conseiller peut être très vague ou, en fait, très spécifique. De nouveau, cela dépendra fortement de la nature du problème, certainement de la façon dont le problème est perçu, et des attentes de la direction à l’égard du conseiller. Dans chaque cas, les attentes à l’égard du conseiller sont des déterminants clés de la performance que nous attendons du fournisseur et des malentendus qui surviennent souvent.

L’expert joue un rôle légèrement différent et certainement plus spécifique. L’expert est une personne qui possède une formation, des

compétences ou une expérience particulière dans un domaine très précis de l’entreprise, tel que la programmation informatique, la construction de modèles économiques, des techniques d’analyse mathématique particulières, et ainsi de suite. Ces personnes sont habituellement embauchées pour résoudre des problèmes opérationnels précisément définis. Leurs contrats sont établis pour une durée déterminée et doivent évidemment préciser aussi les attentes en matière de performance. De tels experts existent en fait dans le domaine de la recherche et, selon notre expérience, sont prêts à venir dans une entreprise qui n’est pas dotée d’un groupe intermédiaire ou de son propre personnel de recherche, en vue d’agir, à court ou à plus long terme, à titre de conseillers à temps plein en recherche.

Nous connaissons tous bien les cabinets de recherche offrant des services complets, et il s’agit certainement de l’option que choisit le plus souvent Imperial Oil. Ces organisations peuvent se charger de préparer et de réaliser une étude entièrement intégrée, partant de consultations de base pour définir le problème, pour passer à la conception de l’étude, à la préparation du questionnaire, à l’impartition et/ou la réalisation du travail sur le terrain, au traitement et à l’analyse des données, et enfin à la rédaction et à la présentation des rapports. Les cabinets spécialisés, d’autre part, ne fournissent habituellement que l’un de ces services. Certains fournisseurs effectuent le codage des questionnaires. D’autres font le traitement des données. D’autres encore effectuent uniquement le travail sur le terrain. La décision d’utiliser un groupe ou l’autre dépend entièrement de la capacité du personnel interne à combler les lacunes entre les services sur le terrain particuliers offerts par les cabinets spécialisés et le service total offert par le fournisseur de services complets. Cela peut sembler banal à première vue. Néanmoins, si un gestionnaire de produit, n’étant pas mieux informé, demande à quelqu’un de concevoir un questionnaire, puis achète des services sur le terrain par l’entremise d’une firme spécialisée en interviews d’enquête, et ensuite se demande ce qu’il doit faire de cette grande pile de papiers qui se trouve devant lui, il est probable qu’il a besoin de l’aide d’un bon groupe de services au personnel interne ou qu’il aurait dû faire appel dès le départ à un cabinet offrant des services complets afin qu’il réalise le projet complet pour lui. Le domaine des tests publicitaires abonde en spécialistes variés, qui tous

font des allégations particulières quant à leur efficacité unique en évaluation des communications. Le problème, ici, est que bon nombre de ces services de tests sont effectivement uniques et doivent être appliqués à des domaines assez spécifiques pour être vraiment efficaces. Il est donc utile de compter parmi le personnel quelqu’un capable de conseiller la direction en ce qui concerne l’usage approprié de ces diverses techniques, dont la plupart pourraient être nécessaires à un moment donné. La relation avec un fournisseur dépend presque entièrement de la compréhension qu’a le client de l’utilité de la technique particulière au moment choisi et pour l’application concernée. Après tout, les relations avec les fournisseurs sont fondées sur la satisfaction et/ou l’insatisfaction. Autrement dit, si j’apprécie ce que vous avez fait pour moi, je serai heureux de faire à nouveau appel à vos services; si je n’aime pas ce que vous avez fait pour moi, je serai mécontent et n’utiliserai probablement plus vos services. Il est important pour vous en tant que fournisseur, pour vous en tant que gestionnaire ou de client, de comprendre avant tout ce que vous souhaitez, ce que vous étiez censé fournir, pour éviter toute déception futile.

Ce dernier élément est, à mon avis, essentiel à l’étude des relations avec les fournisseurs. Notez les mots : déception futile. J’entends souvent les gens dire que les aspects les plus importants d’un projet de recherche sont qu’il soit réalisé dans les délais prévus et en respectant le budget. Malheureusement, tout ce que cela me dit est qu’ils ne savent pas vraiment comment évaluer si le projet leur a fourni ou non ce dont ils avaient besoin. En outre, l’importance que certains accordent aux offres concurrentes donne également à penser qu’en tant que client, ils sont incapables de bien juger les capacités d’un fournisseur donné à répondre à leurs besoins du moment de la façon la plus efficace. Ici, je suis charitable à l’égard du client, puisque je suppose qu’il connaît en fait ses besoins. En principe, je suis d’accord avec le processus d’appel d’offres concurrentiel. En pratique, je trouve qu’il peut devenir coûteux et très long, et qu’à l’occasion, il aboutit à des propositions bidons et dévie la discussion des questions importantes concernant les objectifs commerciaux et la méthodologie de recherche vers les questions de délai et de coût qu’il est plus facile de régler. Nous savons tous que le fournisseur doit gagner sa vie également, et les abus vont dans les deux

sens. Ma tâche consiste à obtenir la meilleure recherche possible pour le prix, et non la recherche la moins chère possible.

Je veux qu’un fournisseur me pose la question suivante : « Que ferez-vous des résultats de cette recherche quand je vous les fournirai ? » Je veux être obligé de défendre ma position, laquelle consiste à présumer que je comprends le problème opérationnel. Je veux savoir que le fournisseur se soucie autant que moi que les résultats puissent être appliqués de façon sensée aux opérations. Nous donnons au fournisseur un exemplaire du formulaire de demande de recherche. Après avoir obtenu cette description de notre problème, le fournisseur produit pour nous une proposition de recherche qui, si elle est acceptée, devient un contrat. Cette proposition énonce les objectifs de recherche, le plan méthodologique, les résultats attendus et la façon dont ils s’appliquent aux décisions à prendre exposées dans la description du problème. La conception du questionnaire, le plan d’échantillonnage, l’échéancier et le budget feront, naturellement, partie de cette proposition. À partir de là, ni la proposition de recherche ni la demande de recherche ne sera modifiée sans l’approbation conjointe du client et du fournisseur. Cette procédure protège les deux parties et, à notre avis, présente pour nous le moyen le plus fiable d’obtenir le genre d’information utilisable que requiert la direction. Le budget et l’échéancier sont des éléments qui sont normalement négociables au début d’un travail. Cependant, une fois qu’ils sont établis, il est important qu’ils soient respectés. Les budgets deviennent immuables; les dates deviennent des jalons auxquels d’autres événements commencent à avoir lieu. Les spécialistes de la gestion prévisionnelle se préoccupent bien plus du fait que les choses soient là quand elles sont censées l’être que de la date réelle à laquelle quelque chose arrive. J’ai le sentiment qu’il s’agit d’une importante leçon que de nombreux fournisseurs de services de recherche n’ont pas encore apprise et que ceux-ci seraient sages de commencer à négocier de plus longs délais pour l’achèvement des tâches; il est préférable de livrer le produit avec quelques jours d’avance et d’être considérés comme des héros, plutôt que manquer une échéance importante d’un jour ou deux et être pris pour des idiots.

Parlant d’échéances, laissez-moi me tourner un instant vers la recherche publicitaire où les règles diffèrent quelque peu. Contrairement à la

recherche en marketing et à certaines des pratiques que j’ai décrites, je pense qu’il est correct d’affirmer que les deux facteurs qui influencent le plus l’impartition de projets de recherche publicitaire sont, en effet, les échéances et les budgets. La nature de l’activité est telle que des projets évoluent du jour au lendemain et doivent être exécutés dans la semaine qui vient, au coût le plus faible possible, et je suis certain que nous avons tous entendu cela auparavant. Je pourrais toutefois ajouter que chez Imperial Oil, un effort délibéré est fait en vue de présenter un plan, c’est-à-dire que nous demandons à nos groupes clients de cerner les projets de recherche pour l’année à venir au moment de leur planification de court terme. En fait, en ce moment, nous établissons le calendrier pour 1981. Néanmoins, il y aura toujours des projets ponctuels qui demandent une attention immédiate.

La première chose à confirmer dans une telle situation est que le but ou l’objectif de l’étude est clair en remplissant le formulaire de demande de recherche mentionné précédemment. En supposant que l’objectif est clair, il incombe alors au chercheur d’essayer de répondre à la demande si cela est possible. Cependant, le fait que l’étude doive être réalisée dans le plus bref délai a déjà imposé certaines limites au processus, comme il a été défini. On ne dispose pas de suffisamment de temps pour obtenir par écrit des offres concurrentielles, de sorte qu’il s’agit généralement d’appeler une liste de fournisseurs préférés, ou peut-être un seul fournisseur avec lequel on a établi une bonne relation de travail et qui s’est habitué à ces demandes « urgentes ».

Mais, comment dresse-t-on une liste préférentielle de fournisseurs ? Comme nous le savons tous, la recherche en marketing a prospéré ces dernières années et le choix de fournisseurs, qu’il s’agisse de services complets ou de spécialistes, est considérable. C’est probablement le bouche-à-oreille qui exerce la plus grande influence, mais il faut se souvenir que le favori de l’un peut être tenu en piètre estime par un autre, et, après tout, même les bons chercheurs ne peuvent pas donner pleine satisfaction à tous les clients.

Cependant, il existe plusieurs façons d’évaluer un fournisseur de services de recherche outre les renseignements recueillis

personnellement auprès d’autres chercheurs. Voici, par exemple, certaines questions qui pourraient être posées :

1. Expérience de l’entreprise jusqu’à ce jour – A-t-elle réalisé antérieurement des études ayant des spécifications similaires ?
2. Quels sont ses clients existants ? Existe-t-il des conflits possibles ?
3. Même si les méthodes de recherche publicitaire n’ont rien de magique, il est utile de faire affaire avec des fournisseurs qui ont participé, par exemple, à des essais/évaluations de campagnes de communication.
4. Il est également bon de connaître les compétences et les aptitudes des cadres supérieurs, mais aussi de leur personnel de soutien qui, très souvent, effectue une bonne part du travail.
5. En ce qui concerne la souplesse, l’entreprise s’en tient-elle strictement à un ou plusieurs services standards ou peut-elle adapter ses procédures aux exigences particulières des clients ?
6. Sur le plan de l’expérimentation, il est utile d’examiner les réalisations de l’entreprise en matière d’élaboration de nouvelles méthodes de recherche, particulièrement dans le domaine de l’évaluation des communications, qui est une science relativement peu définie. Cette démarche pourrait être très salutaire.
7. Structure organisationnelle – Comment le travail se déroule-t-il à travers les divers services ? Ou bien, est-il exécuté à l’externe ?
8. Il est également nécessaire d’examiner les contrôles internes des opérations du fournisseur. Garantiront-ils que le travail sera effectué correctement et dans les délais prévus ? Le fournisseur possède-t-il ses propres services de codage et de totalisation ?
9. Pré-tests sur le terrain – Quelles sont les pratiques en ce qui concerne les essais avec différentes questions pour s’assurer que les questionnaires soient de haute qualité ? En pratique, dans le cas de nombreuses études publicitaires, le temps manque pour procéder à des prétests sur le terrain, mais ces tests

devraient assurément faire partie de la procédure si les délais le permettent et que la portée de l’étude est suffisamment grande.

10. Sélection de l’échantillon – Les méthodes de sélection des participants aux études de l’entreprise doivent être examinées, de même que la mesure dans laquelle les échantillons sont compatibles avec les objectifs du projet et leur reproductibilité. Étant donné la professionnalisation croissante des participants et le roulement important des intervieweurs, les contrôles de qualité utilisés pour surveiller la qualité des interviews sont essentiels au succès d’un projet et doivent être examinés.
11. Il est souhaitable de déterminer les accomplissements du fournisseur en matière d’analyse, particulièrement, en production de rapports.

Dans le milieu de travail de l’agence, les décisions sont très souvent prises d’après des résultats sommaires; donc, le fournisseur doit être clair et concis, et doit pouvoir fournir les tableaux informatiques rapidement ou, très souvent, effectuer des totalisations manuelles. Une fois que vous avez évalué les fournisseurs prospectifs en fonction des normes susmentionnées, et décidé lesquels d’entre eux répondent le mieux à vos exigences, la décision de faire appel ou non au fournisseur régulièrement se résume habituellement à deux choses :

a) les relations de travail personnelles, c’est-à-dire faire du bon travail et se sentir à l’aise avec la personne, indépendamment de l’entreprise qu’elle représente. Après tout, si vous n’aimez pas le fournisseur, même s’il vient d’une société réputée, vous ne traiterez pas avec lui;
b) la capacité à respecter les échéances.

Le dernier point est le plus important dans le domaine de la recherche publicitaire, puisque, assez souvent, une production d’annonce très coûteuse ou, surtout, une acquisition importante d’espaces publicitaires peut être mise en péril si les résultats de la recherche ne sont pas disponibles au moment promis.

Selon mon expérience, un certain nombre de fournisseurs acceptent plus de projets qu’ils ne peuvent raisonnablement soutenir, ce qui se traduit par des retards. Par conséquent, au moment de choisir le fournisseur, il faut rechercher l’entreprise de services de recherche présentant les meilleurs antécédents en matière de respect des échéances.

Comme tous les acheteurs de travaux de recherche le savent, les coûts de recherche sont très élevés de nos jours, et continueront vraisemblablement à augmenter. En outre, il existe d’importants écarts entre le prix qu’un fournisseur pourrait facturer et celui qu’un autre fournisseur pourrait soumettre, cet écart pouvant effectivement atteindre 100 %. De surcroît, la qualité de la recherche varie fortement d’un fournisseur à l’autre. Cela, évidemment, confirme la théorie selon laquelle il faut obtenir plusieurs devis dans la mesure du possible. Cependant, en supposant de nouveau qu’une étude doive être réalisée rapidement et que le temps manque pour obtenir des offres concurrentes, comment faut-il impartir le travail ?

Dans la plupart des cas, le chercheur s’en remettra à la brève liste de fournisseurs avec lesquels il ou elle se sent à l’aise. Cependant, sur cette liste, il y aura sans aucun doute des fournisseurs considérés comme étant moins coûteux que d’autres. Si le chercheur sait que les fonds disponibles sont limités, il s’adressera au fournisseur le moins onéreux.

Cela ne signifie pas que le fournisseur le moins onéreux représente un compromis. En effet, cher n’est pas toujours synonyme de meilleur. Cependant, par tâtonnement, la plupart des acheteurs de travaux de recherche arrivent à dresser une courte liste de fournisseurs qui satisfont ce qu’ils considèrent comme étant leurs exigences quotidiennes.

Le troisième aspect, et le plus important, de l’impartition de projets de recherche auxquels j’ai fait allusion est la relation client-fournisseur.

Une relation de travail étroite entre le client et le fournisseur est une condition évidente, qui accroît les chances de succès d’un projet, particulièrement ceux qui doivent être exécutés rapidement. Il est souhaitable qu’une bonne communication s’établisse entre les deux parties afin que chacune d’elles puisse se familiariser avec les méthodes de travail de l’autre.

Il est absolument impératif, comme je l’ai mentionné plus haut, que le fournisseur confronte le client s’il a des questions au sujet de la validité de la recherche demandée ou, en fait, de tout autre aspect préoccupant du projet, afin que la recherche fournie soit la recherche qui est requise. Si la relation avec le fournisseur ne permet pas que cet échange ait lieu, le fournisseur devient un receveur d’ordre, situation qui n’est ni acceptable ni productive. En supposant que la relation avec le fournisseur est honnête et que chaque partie comprend clairement les besoins de l’autre, alors, même si le budget est limité et que les contraintes de temps sont sévères, le projet peut être mené à bien.

En conclusion, il n’existe aucune règle générale universelle pour traiter avec les fournisseurs ni pour définir la relation d’affaires, outre peut-être la notion classique de « traitement équitable » et celle qui, je l’espère, a été clairement le thème de mon exposé, à savoir qu’il est absolument essentiel de préciser les objectifs concernant aussi bien le problème opérationnel à résoudre que le projet de recherche proprement dit si l’on veut être certain jusqu’au bout que la recherche fournie sera la recherche nécessaire.

PROJET DE RECHERCHE

PROJET DE RECHERCHE Nº _____
PRÉPARÉ LE : _____
PAC Nº _____

Sujet de la recherche : _____ Proposition approuvée par : _____
_____ Coût approx. de la recherche : _____
Demandé par : _____ Rapport dû le : _____
Approuvé le : _____ Analyste-ressource : _____
Approuvé par : _____ Fournisseur : _____
Transmission du rapport à : _____

Contexte

QU’EST-CE QUI A MENÉ À LA PROPOSITION DE RECHERCHE ?

Problème

QU’ESSSAYEZ-VOUS DE DÉCOUVRIR ?

Autres options

QUELS SONT VOS AUTRES PLANS D’ACTION ?

Objet de la recherche

À QUOI SERVIRA L’INFORMATION ?

Exemples de questions

QUELS GENRES DE QUESTIONS PENSEZ-VOUS POSER ?

a) Quantitatives :

b) Qualitatives :

Normes d’action

QUELS CRITÈRES SERONT APPLIQUÉS POUR CHOISIR LA MEILLEURE OPTION ?

Valeur de la recherche

QUELLE EST LA VALEUR DE L’INFORMATION ?

Calendrier

QUAND SOUHAITEZ-VOUS QUE LES TRAVAUX DE RECHERCHE DÉBUTENT, ET À QUELLE DATE VOULEZ-VOUS RECEVOIR LES RÉSULTATS ?

Début du travail sur le terrain :

Premiers résultats :

Rapport final :

Commentaires ?

CRITÈRES DE SÉLECTION DU FOURNISSEUR

1. Expérience de l’entreprise jusqu’à ce jour.
2. Clients desservis.
3. Techniques et méthodes utilisées.
4. Antécédents, aptitudes et compétences des professionnels de l’entreprise.
5. Flexibilité concernant les types d’étude.
6. Expérimentation.
7. Structure organisationnelle.
8. Contrôles internes des opérations.
9. Attitudes à l’égard des pré-tests sur le terrain.
10. Taille et qualité des échantillons utilisés.
11. Vérification du travail sur le terrain.
12. Compétences analytiques.