

FICHE CONSEIL NUMÉRO 8

COMMENT TRAVAILLER AVEC UNE SOCIÉTÉ CONSEIL

Une bonne étude qu'elle soit marketing ou data-mining est toujours un investissement rentable. Une mauvaise étude est souvent de l'argent dépensé en pure perte. Mais qu'est-ce qu'une bonne étude ? C'est avant tout une étude utile et opérationnelle, qui joue son rôle : seconder une prise de décision marketing, en réduisant la part de risque. Les études-alibis, les études "parapluies", davantage destinées à résoudre des problèmes internes, en sont un contre-exemple.



En ce qui concerne la qualité même de l'étude, elle dépend évidemment dans une large mesure de la prestation de la société qui la réalise. S'il est difficile de se prémunir totalement contre tout incident de parcours, le demandeur de l'étude peut cependant jouer un rôle actif pour contribuer à cette qualité. Et ce à différents niveaux :

- au moment même de la définition des objectifs de l'étude,
- en rédigeant le brief,
- lors du choix de l'institut,
- au long du déroulement de l'étude.

Même le meilleur des instituts ne peut pas réaliser une "bonne" étude si son véritable objectif est mal présenté, peu clair. Avant même de choisir un prestataire, la première étape consiste donc à poser clairement le problème.

DÉFINIR PRÉCISÉMENT L'OBJET D'UNE ÉTUDE

Ce qui peut sembler a priori une évidence n'est pourtant pas aussi simple, si l'on en croit les reproches de nombreux instituts. A l'origine de toute étude ad hoc, il existe un problème marketing, qu'il s'agit de formuler le plus clairement possible :

- quel est le problème ?
- quel est son contexte ? (par rapport à l'histoire de la marque, de l'entreprise).
- pourquoi ce problème se pose-t-il ? quels sont les enjeux ?
- une étude permet-elle d'y répondre ? Parfois l'étude s'avère inutile. Par exemple, la décision de lancer le produit est déjà prise, le mix et la communication sont déjà bouclés... Si tout est figé, pourquoi dépenser de l'argent inutilement ?
- à qui l'étude va-t-elle servir ? Quelles décisions seront prises à l'issue de l'étude ?

Ensuite, et ensuite seulement, on peut commencer à formuler son problème en terme de demande d'étude et de choix méthodologique. Dans la réalité, et lorsque l'entreprise ne dispose pas d'un service études ou data-mining, les équipes marketing ont souvent tendance à confondre ces trois choses :

- le problème marketing à résoudre,
- le problème études qui permettra d'y répondre : de quelles informations ai-je besoin pour résoudre ce problème ?
- la méthodologie études adaptée : comment obtenir ces informations ?

Trop souvent, les demandeurs d'études posent directement les questions études (par exemple, étudier l'image d'un produit auprès des clients et des non-clients), voire, ils demandent une méthodologie («faites-moi deux groupes pour étudier l'image de ce produit») sans définir préalablement le problème marketing. Par exemple, mévente du produit depuis deux ans sur un marché en croissance : on veut savoir si le produit peut continuer à vivre, à quel prix et auprès de qui ? La solution : prendre trois feuilles de papier et répondre, séparément, à chaque question...

Pour en savoir plus à ce sujet, lisez notre fiche conseil n°1 « Objectifs d'études »



RÉDIGER UN BRIEF



La plupart des briefs sont encore oraux... Pourtant, rédiger un brief est un exercice indispensable pour clarifier les enjeux de l'étude. Cela permet de communiquer exactement les mêmes éléments aux différentes sociétés consultées, dans le cas où une consultation est lancée.

Quels éléments doit contenir un brief ?

1. Un rappel du contexte de l'étude : quelques éléments sur l'entreprise et son marché ; l'historique de la marque si l'étude porte sur une marque existante ; la concurrence ; le mix du produit étudié, sa cible ; enfin, tous les éléments du plan marketing nécessaires à la compréhension du problème. Ne pas hésiter à fournir ce type d'informations : plus l'institut aura pu s'imprégner du contexte, meilleure sera sa vision du problème et donc la façon dont il l'abordera. De préférence, on mentionne l'existence d'études antérieures sur le même thème.

2. Le problème marketing (action à décider), **les éléments qu'on vient tester** (en allant du général au particulier). **Les objectifs de l'étude.**

On peut éventuellement distinguer un objectif principal (par exemple : hiérarchiser les meilleurs concepts de produits sur une liste de dix) et des objectifs secondaires (exemple : pour les trois meilleurs concepts, savoir précisément quelle est la cible ; ce qui permet d'orienter l'agence de packaging).

Le brief devrait être le plus complet possible sur ce point. Souvent, les annonceurs invoquent des problèmes de confidentialité pour ne délivrer à l'institut que des informations parcellaires. Il s'agit de s'assurer que ce besoin de confidentialité est bien réel, ce qui n'est pas toujours le cas.

3. La formulation du problème marketing en problème étude : les informations recherchées. Mais ce sera aussi le rôle de la société conseil, dans sa proposition de montrer qu'elle a bien saisi le problème. On peut y ajouter des éléments sur l'échantillon à interroger.

4. Eventuellement quelques indications sur la méthodologie souhaitée : quali ou quanti, etc. A éviter absolument : décrire une méthodologie de A à Z. On risque alors de n'obtenir que des propositions d'études sans surprise, reprenant trait pour trait ces indications. Pire, on se prive peut-être d'autres pistes plus créatives.

Sur la méthodologie, il faut donc laisser s'exprimer l'institut : dans le cas d'une consultation, c'est très souvent ce critère qui fera la différence entre les propositions d'études.

5. Eventuellement une indication de délais. Cette indication doit être réaliste. Les annonceurs ont tendance, depuis quelques années, à mettre une pression pour accélérer toujours plus la réalisation d'une étude. Les délais ont déjà été considérablement réduits, notamment en quantitatif, grâce aux gains de productivité engendrés par les nouvelles méthodes de recueil d'information (CATI, CAPI) ou par de nouvelles organisations du travail (autonomie des chargés d'études). D'autant qu'un institut refusera rarement de travailler sur une étude pour cause de délais trop serrés. C'est la qualité finale de l'étude qui en pâtira...

6. Dans certains cas, une indication de l'enveloppe budgétaire dont on dispose. Pour les études "courantes", le demandeur d'études rechigne le plus souvent à fournir cette indication, en considérant qu'estimer un budget (pour une étude simple et courante) fait partie des compétences de l'institut ; par ailleurs, le devis proposé peut devenir un critère de choix. Cependant, pour des études plus complexes, si on ne dispose que d'un budget limité, autant le signaler dès le brief : cela évite les propositions d'études totalement disproportionnées avec la somme dont on dispose.



CHOISIR UN INSTITUT

Les critères de choix

Un certain nombre de critères permettent de mieux cerner l'institut dont on a besoin :

1. Les méthodologies qu'il a l'habitude de traiter (types d'études réalisées couramment, produits spécifiques...).
2. Les types d'objectifs, les problématiques qu'il a l'habitude d'analyser. Il s'agit d'une compétence transversale, par exemple en matière d'analyse de la satisfaction clientèle, d'étude d'image, d'étude de climat interne...
3. Sa culture des secteurs d'activité
4. Les références précises qu'il peut présenter
5. La profondeur de ses prestations : va t'il jusqu'à un rôle réel de conseil marketing?
6. Enfin, des critères plus subjectifs ou difficiles à appréhender : la qualité de l'institut au niveau du terrain et de l'analyse, le « feeling » avec les interlocuteurs...

Faut-il organiser une consultation ?

Le recours à une procédure de consultation (ou appel d'offres), mettant en compétition plusieurs sociétés sur un brief donné, et donnant lieu à autant de projets d'études que d'instituts consultés, s'est généralisé dans les années récentes. La consultation présente des avantages (plus grande richesse créative dans la méthodologie, faire jouer la compétition sur les prix...) mais n'est pas forcément adaptée. Elle s'impose davantage pour les études complexes et chères que pour les études simples et habituelles. Elle permet de faire "tester" de nouveaux instituts sur un projet, ce qui peut apporter un renouvellement méthodologique et un certain souffle créatif. On peut dire que la consultation n'est pas nécessaire pour les études simples :

- quand on connaît bien les instituts (et le coût des études !),
- lorsque l'on a l'habitude de travailler avec le même institut, car travailler avec le même institut présente également des avantages : compréhension du problème, rapidité, économies d'échelle (l'institut travaille plus vite sur le questionnaire, le traitement et le rapport)...

Juger les propositions d'études

Le projet d'étude ne doit pas être un simple devis, mais une argumentation détaillée. Il s'articule généralement en cinq parties : contexte et objectifs, thèmes, méthodologie, axes de questionnement, et modalités pratiques (délais, budget).

Un bon projet d'étude devrait :

- être bien rédigé, dans un langage clair, et bien mis en page. S'il est mal organisé, cela préfigure une mauvaise présentation du rapport final... Il doit être compréhensible par un non-spécialiste des études. Le vocabulaire technique devrait être expliqué.
- ne pas reprendre le brief mot à mot mais montrer que le problème est bien compris et bien intégré.
- détailler la méthodologie jusque dans ses applications pratiques (par exemple : quels fichiers seront utilisés, quel matériel...), et surtout la justifier par rapport au problème à résoudre.
- préciser et justifier toutes les dimensions techniques
- de préférence, détailler les budgets.

Une tentation trop facile consiste à faire du prix l'unique critère de choix : trop de projet d'études sont assimilés à de simples devis. Or, il faut toujours arbitrer entre les moyens disponibles et les objectifs poursuivis. Si les moyens manquent, mieux vaut retailler les objectifs à la mesure de ces moyens plutôt que de faire une élude à côté ; une étude non opérationnelle est toujours trop chère ! Par ailleurs, la négociation sur le prix est normale, mais ne doit pas devenir une fin en soi. C'est le rapport qualité/prix qui doit être pris en compte.



LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

La présentation orale



La présentation orale des résultats est une étape cruciale : c'est là que l'étude commence à vivre. De plus, toutes les personnes intéressées par l'étude sont présentes. Si l'institut échoue dans sa présentation (dans la forme comme dans le fond), l'étude a toutes les chances de finir au placard. Une étude décevante au plan de la forme n'est pas crédible... Or, ce n'est pas parce que la présentation est mauvaise que l'étude est un échec ! Certaines études ne font ressortir aucun résultat clair et exploitable, sans pour autant que la qualité de l'institut soit en cause. Par exemple, les trois campagnes publicitaires à départager s'avèrent aussi mauvaises les unes que les autres. Il s'agit alors de

rester honnête avec l'institut, et ne pas le rendre responsable de cette impasse. On peut éventuellement lui demander des tris complémentaires (mais, si c'est un bon institut, il l'aura déjà fait de lui-même...).

Le rapport écrit

Ce sera le document officiel, le document de référence de l'étude, qui sera archivé. Il doit donc être complet.

Plan-type :

1. Sommaire
2. Résumé : indispensable. Faute de temps, les responsables marketing n'ont souvent le temps de lire que cette partie. Il doit comporter le rappel des objectifs, les trois ou quatre résultats majeurs obtenus et les principales conclusions.
3. Introduction : rappel du contexte, des objectifs, des hypothèses de travail. Eventuellement, définition des termes techniques et des concepts marketing employés.
4. Méthodologie : présentation rapide, éventuellement complétée par une annexe plus détaillée.
5. Analyse des résultats : elle doit être, dans tous les cas, clairement explicative par rapport au problème posé.
7. Annexes (méthodologie détaillée, tableaux secondaires, questionnaire).

Les recommandations : le code Esomar stipule, dans son article 32, qu'en présentant les résultats de l'étude, "le praticien doit faire une nette distinction entre les résultats proprement dits et son interprétation des données ainsi que ses recommandations".

Les recommandations sont une traduction des conclusions en termes de choix marketing.

Elles s'appuient sur l'expérience du chargé d'études, et notamment sur l'existence de normes qui permettent de mettre en perspective les résultats bruts obtenus. Par exemple, dans le cas d'un test de concept, un taux d'acceptation de 60 % est très médiocre (en moyenne, 60 à 80 % des personnes se déclarent intéressées par un nouveau concept de produit). Une bonne recommandation doit mettre en valeur les informations jugées les plus solides, et indiquer celles qui sont davantage sujettes à caution. En tout état de cause, les recommandations ne sont pas à prendre au même niveau que les résultats bruts. L'institut connaît rarement toutes les données du problème.

Enfin, rappelons que le rôle des études est de réduire les incertitudes. Elles ne sont pas une "boule de cristal" qu'il s'agit de suivre aveuglément. Elles peuvent, tout au plus, donner une vision claire de la situation, et mettre en avant les écueils à éviter : lorsqu'on a les résultats d'une étude, le travail ne fait que commencer...

Sources : *Guide Marketing Etudes, Esomar, Syntec*

