

Auteur :

LECOEUVRE LAURENCE
ESC-LILLE

l.lecoeuve@esc-lille.fr

DEPLOIEMENT D'UNE ETUDE QUALITATIVE EN MILIEU BUSINESS TO BUSINESS : ETUDE QUALITATIVE, APPROCHE ABDUCTIVE ET DIAGRAMME CAUSAL

Résumé de l'article

Notre thème de recherche doctorale actuelle concerne le marketing de projet, en milieu Business to Business, où, notamment, instaurer la confiance est primordial pour d'obtenir un maximum d'informations et se positionner avantageusement par rapport à la concurrence. C'est une des raisons principales pour laquelle une méthodologie de type qualitatif a été choisie pour l'investigation du terrain.

L'objectif de l'article est de faire le récit de l'expérience de déploiement d'une étude qualitative, basée sur des *études de cas* de PME, à l'aide d'*entretiens* auprès des protagonistes de projet, et suivie d'une *analyse de contenu*.

L'on explique d'une part l'intérêt et les caractéristiques de telles méthodes, en soulignant l'utilisation de *diagrammes causaux*. L'ensemble de ces moyens facilitent en effet l'interprétation et la compréhension des faits et récits, la confrontation aux hypothèses et la rédaction des résultats.

Et d'autre part, l'article précise que l'approche correspond au mouvement continu du chercheur entre l'empirique et le théorique (*approche abductive*¹), elle est donc basée sur le « Savoir combiner² », mêlant le « raisonnement de l'action et la connaissance utilisable ».

Mots clefs : recherche qualitative, approche abductive, diagramme causal

A QUALITATIVE RESEARCH'S APPLICATION IN BUSINESS TO BUSINESS AREA: QUALITATIVE ANALYSIS, ABDUCTIVE METHOD, AND CAUSAL DIAGRAM

Abstract

The theme of our PhD's research is the analysis of the project marketing in the Business to Business area, where confidence is primordial to get information. That is the principal reason why a qualitative method has been chosen to involve the firms.

¹ Voir les travaux de Dubois et Gadde (2002, p 554)

² Voir les travaux de Avenier (1997, p. 19)

The aim of this article is to make the narration of our experience of a qualitative research's application, based on PME *case studies*, with *interviews* of some protagonists in projects, and then on the *analysis of contents*.

On the one side, we also explain the benefit and characteristics of these methods and point out the use of *causal diagrams*. All these tools actually make the interpretation and understanding of facts and narratives, the confrontation with hypotheses and writing of results easier.

On the other side, the article point out that the approach corresponds to a continuous movement of the researcher between empirical and theory (*abductive approach*), this is also based on the combining knowledge, which is combining the action and the useful knowledge.

Key words: qualitative research, abductive method, causal diagram

INTRODUCTION :

Notre recherche concerne *le marketing de projet*, entendu comme un ensemble de démarches et processus qui contribue à maximiser les ressources et les facultés de l'organisation pour provoquer et saisir les opportunités de projets environnants. Puis le projet décidé, il contribue également à mener à bien cette activité inhabituelle qui ne pourrait l'être par une simple amélioration d'opérations courantes.

L'objet du présent article n'est pas de décrire le marketing de projet, ni de rendre compte dans le détail des résultats de la recherche, mais de **décrire la méthodologie développée** et son intérêt pour obtenir les données nécessaires à notre progression. Il sera utile néanmoins de donner quelques informations et pistes liées au marketing de projet et à ses différentes logiques, pour mieux éclairer le lecteur sur la démarche du terrain.

Le sujet de la recherche³ passe par la caractérisation du marketing de projet, dans toutes ses dimensions, et l'examen des interactions entre les différentes logiques. C'est ainsi que l'on étudie également *la vente de solution et l'offre créatrice de projet*. La vente de solution « s'appuie sur l'intimité client pour mettre en œuvre une vente consultative qui, en final, se traduit par une transaction portant sur des systèmes » [1]. Quant à *l'offre créatrice de projet*, il s'agit de créer le projet, de le proposer avant même l'expression du besoin, et de se donner l'avantage décisif [2]. Dans tous les cas l'interaction entre le client et le fournisseur, au sein et en relation avec le « milieu » se révèle primordiale ; elle se traduit d'ailleurs et surtout, par l'accompagnement du client, tout au long des démarches de marketing de projet.

Soulignons maintenant le fait qu'étudier la notion de projet dans son ensemble -à savoir considérer tous ses différents aspects- est un véritable défi, sans doute insurmontable étant donnée la *variété* des projets, mais surtout devant l'ampleur, l'importance du *paradigme* du projet. En effet le projet s'avère être « bien plus qu'un simple concept » ; il est totalement intégré dans notre culture jusqu'à incarner « la recherche d'idéalisation » [3].

Cette multidimensionnalité des projets rend ainsi pratiquement impossible de se référer de façon exhaustive aux situations concrètes qui recourent au projet. Ayant travaillé plus de vingt ans en milieu industriel, nous limitons notre recherche aux *projets industriels*, au sein desquels les protagonistes (acheteurs, vendeurs, conseillers, décideurs, stakeholders...) sont des *acteurs organisés professionnellement* : des professionnels en relation avec d'autres professionnels (par opposition au marketing de la grande consommation -Business to Consumer- où les acheteurs et consommateurs sont des individus et leurs familles). Pour notre étude, nous considérons de ce fait le marché *Business to Business* (BtoB) qui regroupe des Grandes Entreprises (GE), des Petites et

³ L'objectif de l'article étant la description de la méthode, l'article ne détaillera pas ici les hypothèses de recherche, la problématique, les résultats, etc. pour éviter de perturber le lecteur. Ces éléments feront bien sûr l'objet d'autres articles et communications.

Moyennes Entreprises (PME) et des Très Petites Entreprises (TPE) et dont l'hétérogénéité en est la plus importante caractéristique.

Pourtant l'examen du terrain effectué pour explorer en profondeur le marketing de projets fait appel à des enquêtes, observations et témoignages, provenant uniquement de *Petites et Moyennes Entreprises* du secteur industriel et de services. L'on considère en l'occurrence les trois catégories d'entreprises suivantes :

- Petites et Moyennes Entreprises indépendantes,
- Petites et Moyennes Entreprises, filiales de Groupes⁴
- Entreprises-partenaires⁵ : Petites et Moyennes Entreprises (partenaires industriels par exemple) et Très Petites Entreprises (consultant, équipe du projet, etc)

Considérons maintenant les critères d'homogénéité des objets constituant notre terrain afin d'en définir la représentativité et la pertinence.

Les entreprises constituant notre terrain sont des Petites et Moyennes Entreprises :

- ➔ en interaction avec l'environnement
- ➔ aux démarches d'activité stratégique et de développement des objectifs
- ➔ pourvues d'une fonction production et d'une technologie en leur cœur
- ➔ dotées d'une culture d'entreprise
- ➔ dont l'innovativité est un engagement commun
- ➔ comme système de prise de décision

Enfin le critère taille est non discriminatoire ; l'investigation a lieu auprès d'entreprises dont la taille diffère quelque peu : de 45 à 220 personnes.

Et si ces six critères sont présents dans chacune des entreprises étudiées, ils le sont bien sûr à différents niveaux selon le secteur, les caractéristiques de l'entreprise, leur activité, le projet considéré, le niveau technologique, etc. : notamment sont retenues une entreprise indépendante du secteur de la mécanique (découpe au laser), une entreprise du secteur automobile (engineering, développement, études, prototypage) appartenant à un groupe d'origine italienne et une entreprise du secteur des services, appartenant à un grand groupe français de renommée internationale.

Dans une première partie, nous nous interrogeons sur la population et l'échantillon concernés par notre investigation du terrain ; ce qui nous conduit à définir les quatre contextes à étudier à travers les entreprises choisies et leurs projets. Dans une deuxième partie, nous traitons du choix de la technique de recueil de données, pour ensuite

⁴ Les Grandes Entreprises (GE) sont en effet constituées de filiales, directement concernées par les activités liées aux projets. Elles présentent les caractéristiques de Petites et Moyennes Entreprises : certaines filiales de production restent indépendantes.

⁵ Dans le cadre de notre recherche, nous sommes amenée à étudier les actions des différents protagonistes des projets, ainsi les acteurs et les *groupes d'acteurs*. Ces groupes de protagonistes peuvent être des entreprises-partenaires dans le cadre de projets importants, ou représenter l'équipe du projet en question : cette équipe fonctionne comme et avec les caractéristiques de Très Petites Entreprises (un centre de décision, la mobilisation de l'organisation, des recrutements, un budget dédié, etc.).

(troisième partie) décrire la méthode d'analyse des données choisie, en l'occurrence l'analyse de contenu et sa représentation (diagrammes causaux). Enfin la dernière partie souligne la démarche 'abductive' du chercheur.

Section 1 - PRESENTATION DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES INVESTIES DANS LE CADRE DU PROCESSUS DE RECHERCHE

1.1. Population et échantillon

Notons d'emblée que la sélection « des catégories de personnes que l'on veut interroger » et la détermination des « acteurs dont on estime qu'ils sont en position de produire des réponses aux questions que l'on se pose » [4], se fait en parallèle au choix de l'enquête dont nous discutons dans la section suivante. Il est fonction bien sûr de l'objet de recherche, ainsi que de l'univers considéré.

L'étude d'ouvrages et d'articles, associée au développement de cas vécus, a permis l'identification de protagonistes – acteurs, parties prenantes- dont le rôle diffère suivant leur positionnement par rapport au projet et à l'entreprise (par exemple, la Direction générale, fait partie des acteurs extra-projet mais inter-entreprise, et peuvent jouer un rôle ; autre exemple, les lobbyistes sont des protagonistes extra-projet et extra-entreprise qui peuvent influencer, etc.). *Les protagonistes constituent donc notre population.*

Les protagonistes suivants (individus et/ou groupes) sont identifiés : chef de projet (coordonne les activités, pilote l'équipe du projet), porteur d'un projet (c'est souvent la personne à l'origine du projet, la personne qui a l'idée du projet mais aussi qui doit convaincre d'autres protagonistes pour que l'idée se concrétise en projet concret), porte-parole d'un projet (par exemple ce peut être un technicien de l'équipe du client qui est séduit par l'idée du projet et devient un porte parole du fournisseur), décideurs, shareholders, stakeholders, parties prenantes (négatives et/ou positives), membres (atones) de la « firme », équipes (multi-métier, multi-entreprise), acheteur dans l'entreprise fournisseur du projet, équipe projet, client, lobbyistes, conseil, concurrents, fournisseurs.

Il apparaît nécessaire de classer ces protagonistes, pour mieux les appréhender. Pour cela, nous croisons les notions de d'acteurs « marchand » (impliqués dans des transactions économiques) et « non marchand » (institutions, groupes de pression tels que les lobbies, ...) [5] et l'idée d'acteurs « socio-économiques internes et externes à la firme » [6] pour situer les protagonistes par rapport au projet : voir croquis ci-après.

A INCLURE : CROQUIS 1

Positionnement des protagonistes par rapport au projet

Ce schéma semble néanmoins réduire la complexité du terrain : en fait, les protagonistes d'un projet, sont des acteurs dont l'irruption et les logiques d'intervention ne sont pas a priori totalement prévisibles. En outre le milieu intervient, le marché, des acteurs hors

entreprises et hors projet ne sont pas toujours bien identifiés, etc. Et les interventions, démarches et objectifs, d'un certain protagoniste en phase de marketing hors projet, ne sont pas forcément les mêmes en phase suivante. Enfin, il se peut que certains protagonistes soient trop difficiles à identifier pour les interroger. La situation sur le terrain est donc plus complexe qu'un tableau à quelques entrées ne peut le montrer (voir section 3).

Les protagonistes identifiés constituent donc notre échantillon : entre 10 à 15 personnes interrogées par entreprise ou par projet analysé. Trois projets principaux ont été analysés, mais également des situations d'après-projet (par exemple, analyse des projets potentiels et/ou effectifs, découlant du projet principal étudié). En effet, quand il s'agit de découvrir des pratiques nouvelles ou peu développées, ou encore insuffisamment explorées, (et en effet le sujet qui nous occupe, est une réalité industrielle, et trouve pourtant encore peu de développement théorique), alors quelques cas peuvent suffire [7]. C'est pourquoi les « chercheurs qualitatifs travaillent habituellement avec des *petits* échantillons [...] nichés dans leur contexte et étudiés en profondeur » [8].

1.2. *Quatre contextes industriels*

Des premiers travaux basés sur la littérature, illustrée d'exemples de situations en entreprise ont permis de repérer différentes situations de marketing de projet (voir introduction), à savoir tout d'abord, la situation « générale » du marketing de projet, puis la notion d'appel d'offre (si dans la majorité des cas, les relations et différents contacts client - fournisseur sont antérieurs à l'appel d'offre officiel, il apparaît intéressant de regarder de plus près la situation du marketing de projets dans le cadre d'une réponse à un appel d'offre). En outre, dès le début de l'investigation d'une entreprise, la question s'est posée de savoir en quoi le marketing de projets se posait-il différemment du marketing de produits, dans l'esprit des acteurs, comme dans les actions et résultats. Cette situation constitue donc un autre contexte industriel de la recherche. Enfin, les deux derniers contextes industriels à étudier sur le terrain sont constitués par les logiques diversifiées de la stratégie principales de marketing de projets, à savoir : la vente de solution et l'offre créatrice de projet⁶.

Ces quatre situations se retrouvent pratiquement toutes au sein des PME choisies, mais à des niveaux différents. C'est pourquoi une entreprise illustrera en particulier un contexte, voire un deuxième, quand une autre viendra alimenter de façon plus importante un autre volet, etc. Par exemple une même entreprise (la firme du secteur automobile en l'occurrence) illustre de façon importante, voire déterminante, les contextes de vente de solution et d'offre créatrice de projet, grâce à deux projets différents, mais pourtant très liés.

Section 2 - CHOIX DE LA TECHNIQUES DE RECUEIL DE DONNEES

⁶ Il n'est pas nécessaire ici de développer davantage ces logiques, ce n'est pas l'objectif de la recherche présentée et cela fait l'objet d'autres communications (voir notamment la communication de l'auteur à Venise au congrès sur les Tendances du Marketing (2003).

2.1. Choix de la méthode qualitative

a) Approche constructiviste, inductive et comparative

Notre recherche investit les organisations, les entreprises, donc des sociétés au sens d'union d'individus qui entretiennent des relations habituelles, qui partagent des activités, des goûts, une culture... Et l'examen concerne tout à la fois les liens entre les actions, les interactions diverses et à différents niveaux, les relations humaines tirées par des stratégies d'acteurs (par exemples, les stratégies d'un porteur de projet pour convaincre des décideurs, d'un chef de projet pour mobiliser de multiples protagonistes, ou encore d'un protagoniste pour générer de nouveaux projets, etc.). Ainsi notre approche du terrain correspond plus à une *approche constructiviste*, au cours de laquelle de nouvelles connaissances, une nouvelle structuration ainsi que de nouveaux questionnements se succèdent au fur et à mesure de l'observation de la réalité, mais aussi par l'analyse correspondante de la littérature : un fait observé sur le terrain, une réalité analysée, un événement décrit par un acteur, etc., renvoie souvent à un auteur, une idée, un article, voire un ouvrage. C'est ainsi que l'on construit les choses par une itération perpétuelle, une interaction constante.

Pourtant « aucune étude ne se conforme exactement à une méthode standard ; tout le monde demande au chercheur d'aménager la méthodologie en fonction des particularités du contexte » [8]. C'est pourquoi nous précisons que l'approche se veut également *inductive* dans la manière de raisonner en inférant une chose d'une autre, à aller des effets à la cause et inversement et de construire suivant la causalité (situer l'interdépendance des facteurs). En outre, c'est à partir des données propres à chaque cas, que nous tentons constamment de valider auprès de nos interlocuteurs, qu'une *étude comparative* peut être menée. Les comparaisons inter-sites permettent en effet de relever des tendances lourdes relatives à l'objet de notre recherche et repérer les points communs mais aussi spécifiques des réalités étudiées.

b) Processus de recherche qualitatif

- Examens préalables

« La mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes » [7]. Il s'agit en effet dans le cadre de notre recherche, d'explicitier et d'analyser des phénomènes (visibles ou cachés), qui concernent des faits et actes humains, en relation avec les actions marketing liées aux activités des projets. D'autant plus que, lorsque les difficultés de l'expérimentation sont aggravées par la complexité des facteurs humains, - et il est vrai que dans notre cas, de nombreux acteurs et facteurs extérieurs, environnementaux interfèrent-, alors les chercheurs s'orienteraient plutôt vers une approche qualitative. Car ces phénomènes ne sont pas mesurables : ils sont par conséquent difficilement exploitables et analysables par des méthodes quantitatives [9].

- Un choix en accord avec l'objet de la recherche

En conséquence de ce qui précède, notre choix se fait surtout en fonction de notre objectif de recherche : primo le marketing de projet ne peut s'appréhender sans référence au contexte (milieu industriel, activité projets, conjoncture, stratégie, etc.), et à la contingence (contingence des préoccupations sociales et industrielles, des connaissances acquises, la prise en compte du temps, des caractéristiques de l'entreprise en étude, le fait de prendre en considération les stratégies des organisations observées, les objectifs professionnels et personnels des acteurs, l'évolution de l'entreprise, de la société, de l'environnement socio-politique...); secundo l'interdépendance des facteurs (humains, relationnels, économiques, techniques, environnementaux, etc.) est une donnée essentielle que nous devons étudier pour comprendre les faits, les phénomènes, à savoir la causalité réursive.

Il faut ajouter à ces éléments, le caractère particulier des Petites et Moyennes Entreprises et des acteurs interrogés (Chefs de projet, acheteurs, décideurs chez le client, DG, etc...) pour lesquels une certaine confiance doit s'instaurer pour explorer les faits et obtenir le maximum d'informations. Il faut être à l'écoute de l'interlocuteur et « s'intéresser à sa vie, comme il l'a vécue » [10] : il est en effet impossible pour un chercheur de s'imposer sans acceptation, confiance et crédibilité préalables. Le contact personnel est très important pour entrer dans l'univers des personnes étudiées, observées, interrogées, et obtenir d'elles un certain engagement, une réelle motivation pour nous apporter les informations « désirées » (d'autant plus que certains ont des critiques à formuler sur le processus plus ou moins défaillant d'un projet). Ainsi nous préférons recourir à une méthode qualitative qui permet un contact direct et basé sur le long terme, que ce soit la méthode d'observation, d'entretien individuel ou de groupe⁷.

2.2. De l'intérêt des études de cas

a) l'étude de cas

Une étude de cas n'est pas une méthode mais un mode d'investigation empirique : c'est un mode d'accès au terrain ; elle est donc constitutive de la méthode (qu'elle soit d'essence qualitative ou quantitative, ou combinant les deux) [12]. En fait l'étude de cas correspond au lieu où se déploie la méthode. Notre recherche se concentre en l'occurrence sur les sites des entreprises pour lesquels certaines situations de projets sont analysées et selon le cas, les sites de leurs clients. Par ailleurs, l'étude de cas est appropriée aux approches concernant la recherche sur les organisations, sur les modes de management, le fonctionnement des entreprises [13].

⁷ Il n'est pas possible de faire l'inventaire exhaustif des méthodes existantes, notons cependant que les plus courantes sont : l'entretien individuel (sur lequel nous revenons longuement dans les paragraphes suivants), l'entretien de groupe (exemple : groupe de créativité), les techniques associatives (produire des associations à partir d'un « inducteur » comme une publicité, une marque... ou à partir d'une phrase à compléter) et les techniques projectives (face aux résistances du répondant, il s'agit de collecter des informations de manière indirecte, exemple : le « portrait chinois » : quels animaux ou personnages évoquent l'inducteur) [11].

En outre, le fait d'être un mode d'accès implique d'une part, le respect de certains principes (tels que l'intelligence partagée entre l'interrogé et le chercheur, l'enregistrement systématique des interviews, des événements, des documents analysés, etc.) et, d'autre part, lui confère la propriété de profondeur d'analyse qui permet une richesse d'informations et une certaine comparaison entre les situations de projets, les sites, les caractéristiques des entreprises, les résultats -satisfaisants ou non-, relatifs aux projets et aux actions marketing liées, etc.

Notre méthode se déploie en ce sens, au sein de plusieurs cas, c'est une *étude de cas collective* au cours de laquelle nous étudions simultanément plusieurs cas (analyse et comparaison de plusieurs études de cas).

b) la triangulation

Les études de cas nécessitent un traitement des données provenant de différentes sources afin de correspondre le plus fidèlement possible à la réalité (entretiens, analyses documentaires, observations « directes et indirectes », etc.). En l'occurrence, l'approche décrite ici a nécessité une présence sur le site pour l'observation du contexte, des acteurs, et un recueil de données par différentes sources (les entretiens, voir partie suivante ; l'examen de fiches techniques, de courriers, e-mail...), et a permis ce que les spécialistes nomment la triangulation. C'est en fait une méthode de confirmation de résultats, en « montrant que les mesures indépendantes qu'on en a faites vont dans le même sens, ou tout au moins ne le contredisent pas » [8]. Il s'agit ainsi de valider par concordance des informations, par corroboration des résultats en ayant recours à plusieurs sources de données. Il faut en conséquence qu'il y ait convergence ou concordance des données recueillies et analysées⁸.

Ajoutons à cet effet que, dans notre cas, la pluralité des sources de données (les différents protagonistes du même projet, des entreprises et lieux différents...), la pluralité des méthodes (observation, documentation, entretiens) a effectivement permis la triangulation, laquelle n'a pas seulement consisté à valider nos propos mais aussi à clarifier notre pensée par réception de données par des voies différentes, chaque voie ayant permis d'affiner l'interprétation.

2.3. L'instrumentation de la recherche : les entretiens

Les analyses documentaires effectuées sont principalement faites à partir de documentations techniques concernant d'une part, l'entreprise, et d'autre part, le projet en étude ; mais aussi à partir de documents échangés entre le client et le fournisseur dans le cadre de l'avancement du projet : courriers, compte-rendu, e-mail(s), notes... Ainsi, conformément aux propriétés de la méthode qualitative, nous mettons l'accent sur les données qui existent sous la forme de mots. Or les mots se découvrent non seulement dans les documents, mais aussi à partir du langage. Et c'est finalement l'entretien qui devient la méthode privilégiée pour entrer en contact avec l'acteur et instaurer une réelle

⁸ Et s'il n'y a pas corroboration de résultats, voire s'il y a contradiction, cela peut mener vers de nouvelles pistes de recherche.

relation. Dans le sens où, lors de l'entretien, il y a échange, relation, interaction entre l'interviewé et l'intervieweur, le protagoniste repéré dans le cadre du projet n'est plus un rôle (lobbyiste), une fonction (Responsable R&D), il devient une personne.

Le choix de l'enquête par entretien s'explique ainsi, non seulement par le souci d'analyser un problème et par la nature exploratoire de la recherche [11], mais aussi par le fait que (nous l'avons d'ailleurs déjà évoqué) les activités étudiées soient situées dans le milieu du Business to Business au sein duquel le relationnel et la confiance prévalent ; deux notions que l'on retrouve dans la technique de l'interview.

Notons par ailleurs, que tous les entretiens effectués dans le cadre de notre recherche, ont lieu sur les sites de l'entreprise cliente ou fournisseur, voire partenaire, dans lesquelles s'est orchestré le projet. Aussi, « immergé[e] dans un environnement local pour une longue période de temps » [8], peut-on dire que dans la majeure partie des cas (et a fortiori lorsqu'il s'agit d'un projet en démarrage ou en cours) l'on procède à des observations directes et indirectes, quoi qu'elles ne représentent pas le processus de recherche central, mais viennent alimenter l'enquête au point de vue perception, et ce à plusieurs niveaux : au niveau du climat, de l'ambiance du milieu, et des relations entre les acteurs, au niveau de la confirmation ou de l'infirmité de certains comportements et sur l'impression réelle d'une satisfaction ou d'une insatisfaction.

Des 'quatre formes classiques' de l'entretien, -à savoir : directif, semi-directif, non-directif et entretien de groupe-, l'entretien non-directif (l'acteur interrogé s'exprime librement, mais sous le contrôle du chercheur) et l'entretien semi-directif (conversation libre et ouverte sur des thèmes préalablement définis, avec recentrage par le chercheur) se sont avérés être d'emblée les plus appropriés pour notre investigation. En effet un entretien de groupe n'était pas envisageable puisque les secteurs étudiés sont très différents, que la distance séparant les sites est trop importante et qu'il faut instaurer une relation personnelle avec la personne interrogée. L'entretien directif ne l'était pas plus, car l'objectif de l'étude est bien d'explorer, de laisser l'acteur libre et spontané dans la construction ou la reconstruction de « son » histoire vis-à-vis du projet.

Or pour renforcer le recueil des données chez un individu, et comme les spécialistes le conseillent, nous multiplions les interviews, en débutant par un entretien non-directif (d'une durée, en général, entre 45 et 90 min.), permettant l'instauration de la confiance et amenant le sujet à s'exprimer librement sur ses idées, ses expériences, sans cadre préétabli. Et le (ou les) interview(s) suivant(s) sont semi-directifs, avec des thèmes évoqués, à partir d'un guide (voir annexe⁹ 1).

C'est dans cet objectif que le guide d'entretien est effectivement réalisé pour notre recherche. Il est principalement construit sur la base de la littérature et de son analyse préalable. Notons qu'en fait, et dans une logique non directive, nous posons systématiquement une question de type « racontez moi le projet », dès le début de

⁹ Même si le sujet principal de l'article n'est pas le marketing de projet, il paraît intéressant de joindre en annexe le guide d'entretien, pour d'une part, montrer un exemple de guide d'entretien et indiquer au lecteur ce que recherche l'auteur.

l'entretien. Aussi les personnes interrogées s'expriment-elles, dans la majeure partie des cas, plutôt librement et vont même très loin dans leur discours donnant le maximum d'informations presque spontanément. Ainsi le guide nous permet surtout de vérifier que tous les points sont abordés et de relancer éventuellement.

Nous pouvons ainsi dénombrer entre 10 et 15 entretiens pour chacune des quatre situations de marketing de projets énumérées dans les chapitres précédents. Bien que les entretiens soient enregistrés et retranscrits pour analyse, un compte rendu d'entretien est réalisé systématiquement sur la base de notes prises pendant l'interview, au plus tard deux jours après l'interview. Et ces comptes-rendus donnent lieu à une première réflexion, un premier appui pour une seconde entrevue ou une nouvelle idée, ou encore un nouveau contact.

Enfin le choix de l'analyse se porte sur l'analyse de contenu que nous traitons ci-après, en ayant soin d'en décrire les différentes étapes.

Section 3 – CHOIX DE LA METHODE D'ANALYSE DE DONNEES : ANALYSE DE CONTENU

2.1. Cadre conceptuel

Ce qui importe à ce niveau est de relater notre démarche de visualisation et de compréhension des données tirées de deux ans d'étude de la littérature. Ce cadre conceptuel a en effet permis de décider quelles dimensions sont les plus importantes, quelles relations sont ou pourraient être significatives et en conséquence, et il a permis de déterminer quelles informations devront être collectées et analysées.

Notons que, d'entrée, nous avons construit notre base de travail sous forme d'un « *diagramme de causalité* » [8]. Les tableaux et matrices à deux entrées nous paraissaient en effet trop statiques (nous y avons fait allusion précédemment) et surtout ne révélaient pas suffisamment les *liens* entre les phénomènes et éléments. Nous sommes passée naturellement sur un processus de « chaîne causale », et, « bien que la chaîne représente indéniablement une simplification, cette simplification même porte en elle les germes d'une explication plus exhaustive » [op. cit.].

Exemple d'une chaîne causale :

Evaluation des ressources internes —————> Recherche de sous-traitance —————> réseau

Etant donnée la multitude d'éléments relevés, à analyser et à compléter, la complexité des liens et interactions, notre travail s'est apparenté très vite au diagramme de causalité, « sommet de la pyramide que forment les codes thématiques, les tests de relations entre deux variables, les regroupements conceptuels, et l'analyse prédicteurs-résultats » [op.cit.]. Nous joignons en annexe une photo de notre travail d'élaboration du cadre conceptuel : les principales dimensions à étudier, les facteurs clés, les relations présumées

entre les variables. Il est à cette étape, assez rudimentaire, mais surtout servira de base à une construction plus élaborée que nous verrons ensuite.

Aussi verrons-nous plus loin que, lorsque nous avons établi des catégories et items nécessaires à l'analyse de contenu, nous avons là encore préféré cette vision cartographique, causale, qui par sa visibilité lui confère un rôle très important en tant qu'étape intermédiaire entre les données brutes et une certaine modélisation, une conceptualisation [14]. C'est une forme d'expression plus libre comparée à celle d'un tableau ou d'une grille structurée [15]. On a réellement ici la vision d'une dynamique.

2.2. *L'analyse de contenu*

L'analyse de contenu est *une méthode d'analyse de données*, elle répond en règle générale à des objectifs exploratoires et, selon les auteurs, elle donne toute sa puissance lorsque les informations étudiées sont nombreuses et faiblement structurées (ce qui est le cas ici) ; elle permet l'intelligibilité car elle permet au chercheur de faire en sorte que les données obtenues à partir des entretiens et documents, aient un sens. C'est l'étape de la recherche sans doute la plus difficile et elle s'apparente à la réalisation d'un « puzzle » [16].

Plusieurs étapes sont à respecter pour mener l'analyse de contenu de façon objective et cohérente. Il s'agit d'un réel processus d'objectivation. C'est ce que nous traitons dans le chapitre suivant.

2.1. *Le matériel d'analyse : le corpus, les items*

Il s'agit bien d'analyser le contenu selon les objectifs de la recherche, ainsi d'extraire les données pour confronter les faits, la réalité aux hypothèses. Les informations sélectionnées pour l'analyse sont le *corpus*. Pour notre recherche le corpus correspond en fait à l'ensemble des propos de nos interlocuteurs : l'ensemble des informations sont importantes pour notre analyse.

Il faut ensuite découper le discours de l'interlocuteur de façon à classer les informations obtenues. L'objectif est ici de *re-structurer* l'entretien à partir d'unités de traitements, à savoir des unités de découpage logiques et homogènes ou encore appelés, par les spécialistes, les *items*. L'on soulignera que le fait de travailler sur des entretiens non-directifs et semi-directifs pour notre recherche, procure le choix, soit de retenir comme items les mots utilisés (mais cette analyse dite 'textuelle' n'est pas adaptée à une recherche exploratoire), soit de retenir comme critères de traitements les thèmes abordés, lors des entretiens, et issus directement des hypothèses de l'étude : il s'agit de découper transversalement tout le corpus¹⁰.

2.2. *Catégorisation*

¹⁰ Voir les travaux de Ladwein, 1996, Wacheux, 1996 et Blanchet & Gotman, 1992

Nous spécifions donc le matériel de cette manière : corpus = ensemble de l'entretien analysé ; items = thèmes. Et, conformément à ce qu'indiquent les spécialistes en études, nous codons ensuite les items ; en d'autres termes nous indexons les informations pour mieux regrouper ; c'est ce qu'on appelle « la catégorisation ».

La qualité de la catégorisation utilisée et du codage est assurée par le respect de l'analyste des critères de validité suivants [11] – [17] :

- l'homogénéité (on ne peut utiliser simultanément des catégories de nature différentes),
- l'exhaustivité (les catégories permettent le classement de tous les items),
- l'exclusivité (un item n'est classé que dans une seule catégorie),
- l'objectivité (plusieurs individus classent tous un item dans la même catégorie),
- la pertinence (les catégories choisies doivent permettre de répondre aux interrogations posées).

Pour notre analyse, nous retenons ainsi 8 catégories, auxquelles des items sont associés (voir un extrait¹¹ du tableau correspondant, annexé 3) : marketing de projet, environnement projet, environnement marketing, phases du marketing de projet, stratégie, enjeux industriels de la fonction marketing, protagonistes, environnement décisionnel.

2.3. Analyse thématique et méthode abductive

La phase suivante de l'analyse thématique consiste en l'interprétation sur le « matériel » codé et structuré. Avec bien sûr un retour constant à la théorie pour enrichir l'explication. En effet puisque « aucune étude ne se conforme exactement à une méthode standard ; [et que] tout le monde demande au chercheur d'aménager la méthodologie en fonction des particularités du contexte » [8], il s'avère que l'approche se veut également « *abductive* » ; cette approche correspond en effet au mouvement continu du chercheur entre l'empirique et le théorique (« *systematic combining* ») à savoir un processus de recherche où l'on investit le terrain (les entreprises, les différents sites, les contacts et entretiens avec les différents protagonistes), le cadre théorique (ouvrages, courants de pensée dédiés à l'activité du projet, au marketing –stratégique, relationnel...-, au marketing de projet, chercheurs, revues...) et l'analyse des cas (l'ensemble des 3 cas étudiés) de façon simultanée [18] et tout au long de la recherche, par des va-et-vient incessants.

L'approche expérimentée et décrite dans cet article, est basée sur le « Savoir combiner » en mêlant « de la façon la plus imbriquée possible le raisonnement de l'action et la connaissance utilisable » [19] ; elle peut bien sûr s'appliquer pour d'autres recherches dans le domaine du marketing, et même dans d'autres domaines.

2.4. Représentation et analyse

¹¹ La dimension réduite inhérente à un article ne permet pas d'annexer le tableau complet. Mais l'extrait suffit à éclairer le lecteur sur cette technique.

L'approche abductive associée à l'analyse de contenu, permet ainsi de comprendre et de « mettre en évidence les liens, les relations de cause-effet » [7]. Et l'analyse de ces liens est importante pour l'étude en question, or la représentation de liens, leur interprétation, la signification des résultats, notamment au niveau des implications et conséquences (pour le projet en question, pour son déroulement, son succès, pour générer de nouveaux projets et ainsi assurer la pérennité de l'entreprise) n'est pas facile à partir de matrices ou tableaux. C'est pourquoi, et nous le soulignons dès le début de cette partie, la présentation sous la forme d'une « marguerite », d'une carte (voir un extrait de la carte annexé 4), mais surtout d'un diagramme causal (la carte ou marguerite sert de base au diagramme qui est complété grâce aux flèches simples et doubles marquant les liens et influences, voir annexe 5) est intéressante, voire judicieuse.

Un travail progressif (avec des analyses intermédiaires) permet au final l'intégration des données « dans un cadre explicatif », d'une « transformation de données ». Et le diagramme causal est effectivement utilisé lors de l'analyse de contenu des entretiens, mais aussi lors de la rédaction des résultats, comme *une visualisation des plus importantes variables indépendantes et dépendantes* dans l'étude de terrain, en partant du principe que « certains facteurs exercent sur d'autres une influence directionnelle » [8].

CONCLUSION

L'expérience relatée confirme ainsi l'intérêt d'une étude qualitative basée sur les entretiens, et l'analyse de contenu, dans le milieu du Business to Business. Elle souligne également l'intérêt d'une démarche abductive, et l'association intéressante et productive de diagrammes causaux.

Or, si la démarche combinée et l'utilisation des diagrammes ont pu mettre en évidence des liens et des influences qui ne paraissent pas naturelles au départ de l'étude (par exemple, dans le diagramme annexé 5, la variable principale est la bulle « environnements décisionnels » alors que la littérature mettait plutôt en avant « les enjeux industriels » comme variable à expliquer). Par ailleurs, elles ont permis une plus grande lisibilité, une certaine identification et une meilleure compréhension du marketing de projet en milieu Business to Business, au sein d'un système¹² avec de multiples actions et interactions, une importante interdisciplinarité, des influences, un réseau, etc.). Enfin, ces techniques associées au travail d'analyse de contenu ont permis de mettre en avant des variables (en l'occurrence 6 variables : apprentissage, accompagnement, confiance, communication, collaboration, relationnel) qui notamment permettent le passage d'une phase de marketing de projet à la suivante (par exemple, selon les résultats de l'analyse, elles facilitent le passage de l'idée à la concrétisation du projet) et surtout ces méthodes ont rendu possible la construction d'un modèle¹³ de processus de marketing de projet.

¹² Au sens de von Bertalanffy [20] ;

¹³ La représentation du « modèle dynamique de processus de marketing de projet » (qui est d'ailleurs en cours de finition) n'est pas utile en regard à l'objectif méthodologique de l'article, mais il sera présenté lors de prochaines communications sur le marketing de projet.

Par contre si les méthodes qualitatives, décrites dans cet article, ont permis l'occurrence (notamment pour les 6 variables et les différentes sources à mobiliser en fonction de l'avancement du projet), c'est l'utilisation de différents logiciels d'analyse de données (à savoir Alceste et Atlas), qui a pu compléter les premiers résultats par la fréquence, et notamment le calcul de l'intensité des variables en fonction de l'avancée du projet (par exemple un accompagnement *plus intense* en phase de marketing dans le projet – pendant le déroulement du projet-, qu'en phase de marketing hors projet –alors que le projet n'existe pas encore concrètement). Il s'agit ici pratiquement d'une « quantification » du qualitatif. Aussi semble-t-il que l'association de techniques quantitatives aux méthodes de type qualitatif mériterait une réflexion plus approfondie.

TABLEAUX ET CROQUIS A INCLURE AU TEXTE

CROQUIS 1

Positionnement des protagonistes par rapport au projet

PROTAGONISTES INTRA - ENTREPRISE		PROTAGONISTES EXTRA - ENTREPRISE	
ACTEURS MARCHANDS	Inventeur du projet	MARCHANDS	
<ul style="list-style-type: none"> - Protagonistes <u>intra-projet</u> Equipe du projet (dont chef de projet) Commercial / Acheteur - Protagonistes <u>extra-projet</u> Direction Générale Directions autres services Collaborateurs Equipes (multi-métier, multi-entreprise) Certains Shareholders - Protagonistes <u>intra-projet et/ou extra-projet selon le cas</u> Porteur du projet Porte-parole du projet 		<ul style="list-style-type: none"> - Protagonistes <u>intra-projet</u> Client (décideurs / achats / DG...) Certains membres du réseau Fournisseurs / Sous-traitants - Protagonistes <u>extra-projet</u> Concurrents Autres clients Autres membres du réseau Certains Shareholders Banques Organismes agréés (qualité...) - Protagonistes <u>intra-projet et/ou extra-projet selon le cas</u> Porteur du projet Porte-parole du projet 	
ACTEURS NON MARCHANDS		ACTEURS NON MARCHANDS	
<ul style="list-style-type: none"> - Syndicats 		<ul style="list-style-type: none"> - Protagonistes <u>intra-projet</u> Certains types de conseils / consultants* - Protagonistes <u>intra- projet et/ou extra-projet selon le cas</u> Lobbyistes Certains types de conseils / consultants Associations 	

*Exemples de protagonistes non marchands et extra entreprise : conseil extérieur en stratégie d'entreprise, auditeur, consulting en communication...

BIBLIOGRAPHIE

- [1] AZIMONT F., COVA B. & SALLE R. (1999 / 3-4), «Vente de solutions et marketing de projet : une même recherche d'intimité client pour une construction conjointe de l'offre et la demande » in *Revue Française de Marketing*, n° 173-174, p. 131-134
- [2] DESSINGES J. (1999 / 2-3) "Stratégies d'offres créatrices de projets", in *Revue Française de Marketing*, n° 127-128, pp. 83-89
- [3] BOUTINET J.-P. (2001), *Anthropologie du projet*, 6^{ème} édition, Presse Universitaire de France, Paris
- [4] BLANCHET A., GOTMAN A. (1992), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, 128, Nathan, Paris
- [5] COVA, SALLE (2003), *Le Marketing d'affaires. Stratégies et méthodes pour vendre des projets ou des solutions*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris
- [6] DECLERCK R.P., DEBOURSE J.P. et DECLERCK J.C. (1997), *Le management stratégique, contrôle de l'irréversibilité*, Les Editions ESC-Lille
- [7] WACHEUX F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica, Paris
- [8] MILES M.B. et HUBERMAN A.M. (2003) *Analyse des données qualitatives*, 2^{ème} édition, De Boeck Université, Paris
- [9] MUCCHIELLI A. (1994), *Les méthodes qualitatives*, 2^{ème} Edition, Que Sais-Je, PUF
- [10] GARAND D.J. & NKONNGOLO-BAKENDA J.-M. (1996), "L'approche biographique : une alternative utile aux recherches longitudinales en entrepreneuriat et en gestion stratégique des PME", *Groupe de recherche sur la PME et l'entrepreneurship (GREPME)*
- [11] LADWEIN R. (1996), *Les Etudes Marketing*, Gestion Poche, Economica, Paris
- [12] YIN R. (1989), *Case study Research, Design and Methods*, Sage Publications, Newbury Park
- [13] EISENHARDT K.M. (1989), "Building theories from case study research" in *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550
- [14] LANGLEY A. (1999), « Strategies for theorizing from process data » in *Academy of Management Review*, 24 (4), pp. 691-710
- [15] SMITH A.D. (12 / 2002), «From Process Data to Publication. A Personal Sensemaking» in *Journal of Management Inquiry*, Vol. 11 N° 4, pp. 383-406
- [16] DUTTON J.E. (1988) « Perspectives on strategic issue processing : Insights from a case study" in R. Lamb & P. Shrivastava, *Advances in strategic management*, Vol. 5, (pp. 223-244), JAI, Greenwich
- [17] BARDIN L. (1991), *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, Le Psychologue, 2^{ème} édition (1^{ère} : 1977)
- [18] DUBOIS A., GADDE L.-E. (2002), "Systematic combining: an abductive approach to case research" in *Journal of Business Research* n° 55, pp. 552-560
- [19] AVENIER M.-J. (1997, coordonné par), *La stratégie « chemin faisant »*, Economica, Collections Stratégies et Organisations, Paris
- [20] VON BERTALLANFY L. (1993), *Théorie générale des systèmes, Systémique*, Dunod, Paris

ANNEXES

ANNEXE 1

GUIDE D'ENTRETIEN

1- LA NOTION DE PROJET ET L'ENTREPRISE

1.1. *Les types de projets concernés par l'activité de l'entreprise en termes de processus / en termes de nature de projets*

- Projet en cours
- Projets aboutis
- Projets innovants

1.2. *Démarches stratégiques*

- Positionnement + ou – stratégique de la notion de projet dans l'entreprise
- Générer projets sur le court terme
- Générer projets sur le long terme
- Stratégie réseau
- Stratégie relationnelle
- Choix des partenaires

2- LA NOTION DE PROJET ET L'ACTEUR INTERROGE

2.1. *Quel(s) projet(s) évoque-t-il ?*

- Quel contexte (environnement + entreprise)
- Quel (s) type (s) de projet ?
- La nature du projet ?
- Le processus de projet ?
- Quelle fonction / quel rôle par rapport aux projets ? Depuis quand ? Que faisait-il avant ?

2.2. *Quel « protagoniste » est-il ? Positionnement ?*

- Intra/extra projet – intra/extra entreprise – intra/extra décisions ?
- Porteur de projet
- Chef de projet
- Décideur
- Porte-parole d'un projet
- Shareholders/stakeholders- parties prenantes (+et-)
- Membres (atones) de la « firme »/du « contexte »
- Equipes (multi-métier, multi-entreprise)/fonction de l'entreprise
- Lobbyistes
- Equipe projet (au sens de Midler)
- Fournisseur/client
- Conseil
- Concurrent

2.3. *Quels protagonistes (négatifs ou positifs) identifie-t-il et quels rôles ces protagonistes lui confèrent-ils ?*

- voir liste avant

3- FONCTION MARKETING / MARKETING DE PROJETS

3.1. *Actions marketing identifiées*

- la communication
- le comportement des hommes, des acteurs, leurs interactions
- l'accompagnement au changement
- le positionnement
- optimisation des ressources de l'environnement et de l'organisation
- saisie d'opportunités / anticipation - veille
- etc...

3.2. *Relation entre projet et fonction marketing*

- Existe-il une fonction marketing (identifiée, officielle) dans

l'entreprise ?

- Structure
- Rôle de chacun / rôle de la fonction marketing
- Rôle « marketing » des différents protagonistes
- Quelles actions mises en place ?
- Relation entre chef de projet et fonction marketing
- Relation entre équipe projet et fonction marketing
- Relation entre les différents protagonistes et la fonction marketing
- Relation entre la cellule projet et la fonction marketing pour mettre en place les différentes actions marketing

3.3. Les enjeux industriels de la fonction marketing

- Compréhension des marchés
- Expertise des métiers clients
- Pilotage de la chaîne de valeur
- Concept de l'offre
- Dynamisation de l'offre, décision
- Compréhension des méthodes de travail
- Gestion de la rentabilité (investissement mkg + qualité/coût/délai)
- Marketing stratégique
- « se fabriquer des marges de manœuvres stratégiques »

3.4. Actions marketing de projet

- actions mises en place (spécifiques ou « vulgarisées »)
- Phases marketing
- mkg hors projet, en amont du projet, dans le projet ou mkg de projet hors affaire, en amont de l'affaire, dans l'affaire
- Positionnement des protagonistes / pratiques d'influences ?
- Cycle de vie du projet
- Veille / anticipation
- Construction / création
- Soumission / négociations / gestion projet
- Offre créatrice de projet
- Vente de solution

3.5. Réseau

- Privé
- Professionnel
- Sous-traitants / fournisseurs
- Conseils, experts...
- Organismes (gouvernementaux...)
- Autres

4- DECISION PROJET / LANCEMENT PROJET/ DEROULEMENT ET ABOUTISSEMENT

4.1. Concept cycle de vie projet / phases marketing de projet

- quels rôles ? quelles actions ? Qui fait quoi ?
- A quelle phase (cycle vie projet)
- A quelle phase (marketing de projet)

4.2. Processus de décision projet

- Les différentes réunions (technique, interne, chez le client, au sein du réseau, direction...)
- Le circuit d'informations
- Le choix des acteurs intra et extra entreprise / intra et extra projet
- Quelles parties prenantes
- Mobilisation
- Décision Finale
- Gérer l'incertitude
- Evaluation des obstacles
-

5- PERFORMANCE OU CONTRE-PERFORMANCE DANS LA REALISATION DU PROJET

- Quelle idée de la performance dans son entreprise

- Pour lui
- Succès / échec projets
- Faits marquants
- Effets du marketing de projets sur la performance ou non performance du projet
- Eventuels facteurs clef de succès du marketing de projet par rapport au projet : anticipation, accompagnement, etc.
- « Si c'était à refaire ? »

6- POUR TERMINER L'ENTRETIEN, RELANCER SUR :

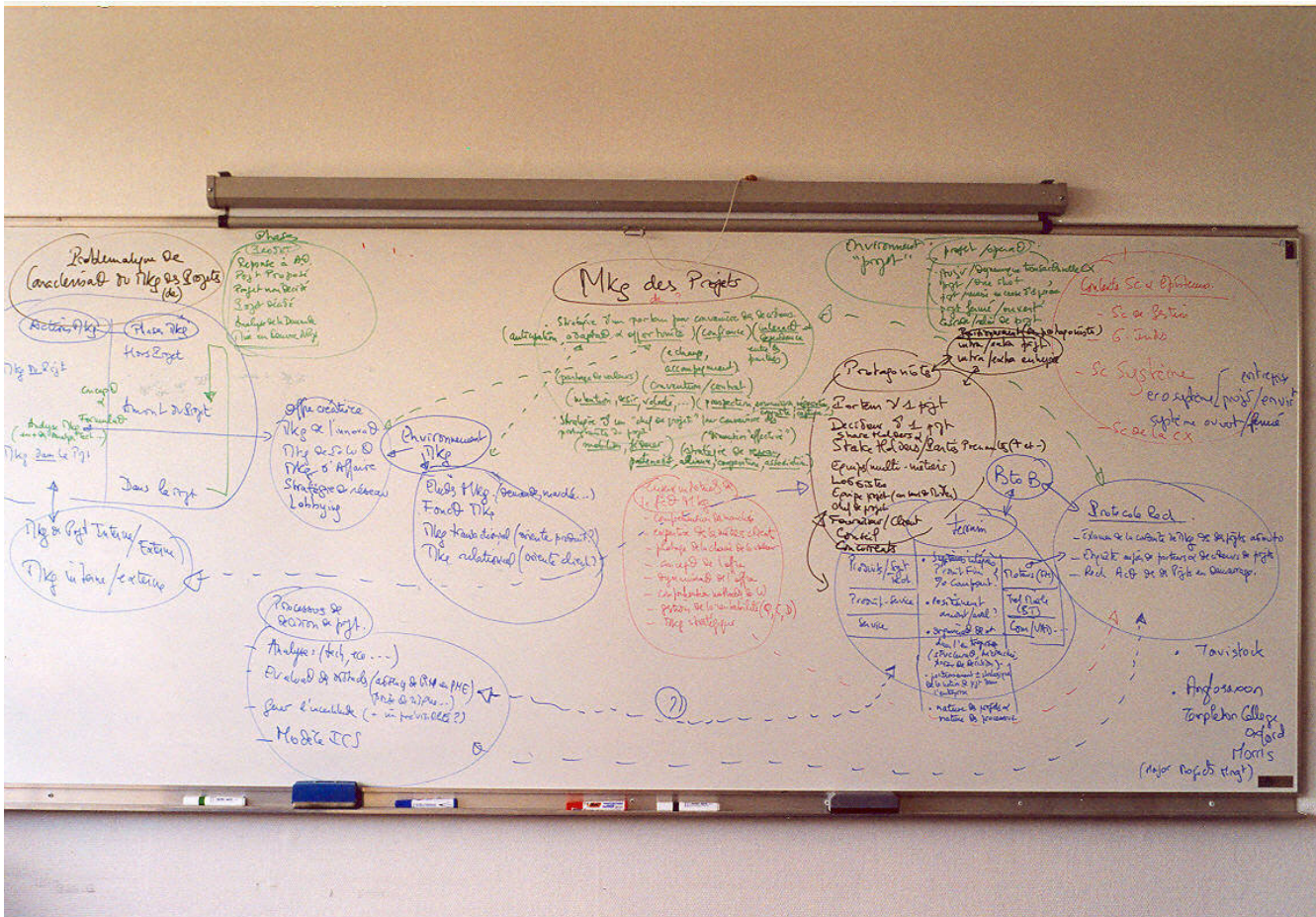
6.1. Son expérience / des exemples

- Interactions
- Cascade / relais
- Saisie d'opportunités d'autres projets
- Veille commerciale et technique
- Anticipation des besoins
- Accompagnement
- Relationnel « hors affaire » / « dans l'affaire »
- Communication
- Budget
- diffusion

6.2. Quels conseils / quelles propositions pour l'action

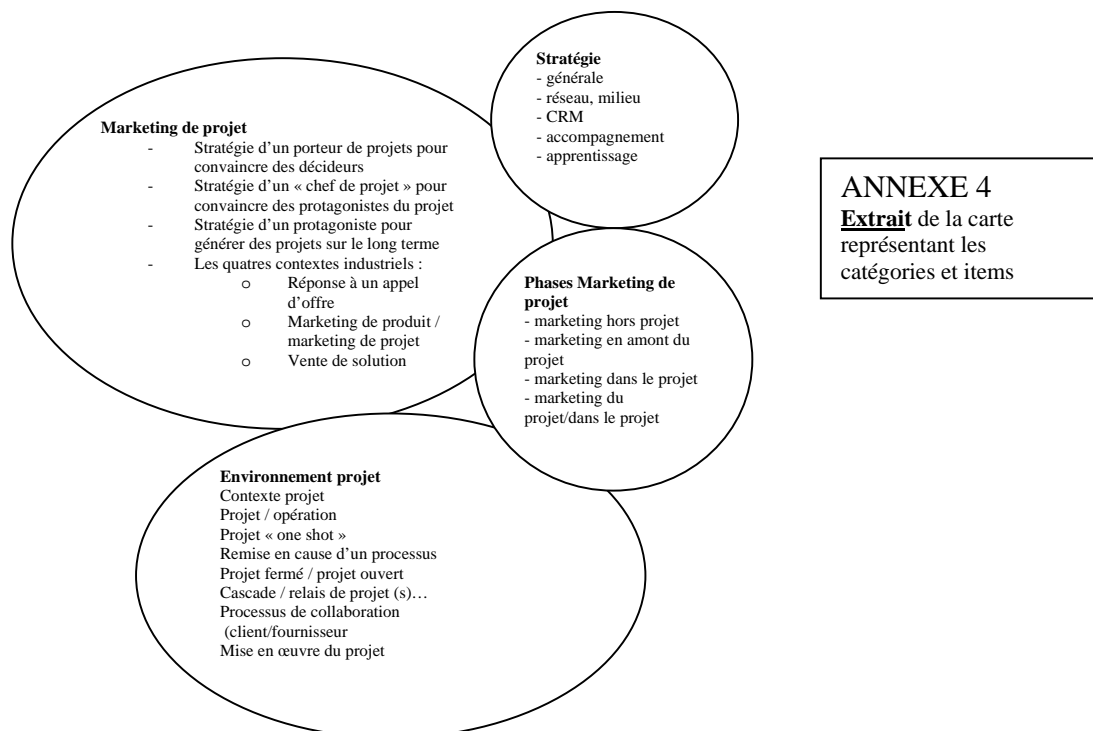
6.3. Perspectives d'avenir

ANNEXE 2 Diagramme causal rudimentaire : construction du cadre conceptuel

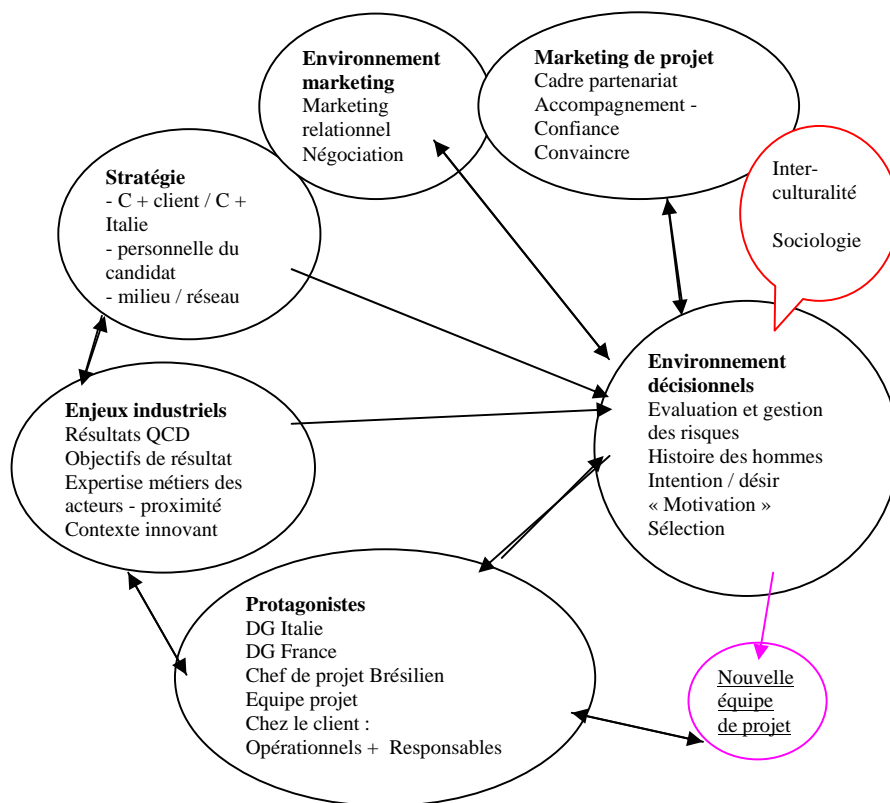


ANNEXE 3 : **Extrait** du tableau Catégories / Items

CATEGORIES	ITEMS
Marketing de projets	<ul style="list-style-type: none"> ○ Stratégie d'un porteur de projets pour convaincre des décideurs ○ Stratégie d'un « chef de projet » pour convaincre des protagonistes du projet ○ Stratégie d'un protagoniste pour générer des projets sur le long terme ○ Les quatre contextes marketing de projet : ➔ Réponse à un appel d'offre : mkg de projets, ➔ Mkg de produits / Mkg de projets ➔ Vente de solutions ➔ Offre créatrice de projets
Environnement projet	Contexte projet Projet / Opération Projet « one shot » Remise en cause d'un processus Projet fermé / ouvert Cascade / relais de projet(s)... Processus de collaboration (client / fournisseur) Mise en œuvre du projet
Environnement marketing	Marketing relationnel Marketing transactionnel Etudes mkg, Fonctions mkg Marketing stratégique Marketing d'affaires Orientation client / Orientation produit



ANNEXE 5 : diagramme causal (concernant le processus de création d'une nouvelle équipe de projet, dans le cadre de l'analyse de contenu de l'entreprise C)



Quelques commentaires : les bulles « accolées » montrent une imbrication intense : les doubles flèches montrent des relations de causalité ; une flèche à un seul sens illustre l'influence d'une bulle sur l'autre