Les aventures de
PASIMOLO

Olivier Mesly

Une façon différente de faire de la recherche en vente et marketing

Petit guide pour les chercheurs humbles

Presses de l'Université du Québec

Une façon différente de faire de la recherche en vente et marketing

Membre de L'ASSOCIATION NATIONALE DES ÉDITEURS DE LIVRES

Presses de l'Université du Québec
Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450, Québec (Québec) G1V 2M2
Téléphone : 418 657-4399 – Télécopieur : 418 657-2096
Courriel : puq@puq.ca – Internet : www.puq.ca

Diffusion/Distribution :

Canada et autres pays : Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand, Boisbriand (Québec) J7H 1N7 – Tél. : 450 434-0306 / 1 800 363-2864

France : Sodis, 128, av. du Maréchal de Lattre de Tassigny, 77403 Lagny, France – Tél. : 01 60 07 82 99

Afrique : Action pédagogique pour l'éducation et la formation, Angle des rues Jilali Taj Eddine et El Ghadfa, Maârif 20100, Casablanca, Maroc – Tél. : 212 (0) 22-23-12-22

Belgique : Patrimoine SPRL, 168, rue du Noyer, 1030 Bruxelles, Belgique – Tél. : 02 7366847

Suisse : Servidis SA, Chemin des Chalets, 1279 Chavannes-de-Bogis, Suisse – Tél. : 022 960.95.32

La *Loi sur le droit d'auteur* interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

Olivier Mesly

Une façon différente de faire de la recherche en vente et marketing

Petit guide pour les chercheurs humbles

2011

Presses de l'Université du Québec
Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450
Québec (Québec) Canada G1V 2M2

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada

Mesly, Olivier

Une façon différente de faire de la recherche en vente et marketing : petit guide pour les chercheurs humbles

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 978-2-7605-2948-9

1. Marketing - Recherche - Méthodologie. 2. Vente - Recherche - Méthodologie. I. Titre.

HF5415.2.M47 2011 658.8'3 C2011-940399-4

Les Presses de l'Université du Québec reconnaissent l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada et du Conseil des Arts du Canada pour leurs activités d'édition.

Elles remercient également la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) pour son soutien financier.

Mise en pages : Interscript

Couverture – Conception : Deschamps Design
Illustration : Olivier Mesly

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2011 9 8 7 6 5 4 3 2 **1**

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés
© 2011 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 2e trimestre 2011
Bibliothèque et Archives nationales du Québec / Bibliothèque et Archives Canada
Imprimé au Canada

Je dédie cet ouvrage au professeur Jean Cadieux, de l'Université de Sherbrooke, sans qui je n'aurais jamais terminé mon doctorat. Sans être mon directeur de recherche attitré, il a rempli cette fonction et m'a motivé jusqu'au bout. Mes quatre enfants adorés – Catherine, Philippe, Sasha et Adrian – ont été une source d'inspiration continuelle.

Je tiens aussi à remercier Mme Monique Perrin d'Arloz pour son inestimable travail de correction et de révision.

Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement,
Et les mots pour le dire arrivent aisément

Boileau

Préface

Noirceur et lumière à différentes phases de la recherche

Extrait de la thèse de doctorat de François Villeneuve, juin 2005, p. 498.

Les premières semaines passées sur le terrain dans le premier centre hospitalier (CH) semèrent le doute sur ce que je croyais être des évidences. Pire encore, naquit alors un sentiment d'angoisse nourri par l'idée de ne pas confirmer mes intuitions et de ne pas être en mesure de justifier la pertinence de la question et de la proposition de recherche. Or, me sentant dans une impasse, je pris ce que je croyais être la meilleure décision dans les circonstances : graduellement, je me suis laissé guider par les discours des acteurs qui ont, ce faisant, forgé l'essence du contenu et du déroulement des entrevues formelles et *in situ* qui ont suivi. Si cette décision s'avéra éventuellement bénéfique, je n'en saisis pas la portée immédiatement, car les données recueillies prirent alors différentes formes et importances d'un cas à l'autre, d'un site à l'autre. Or, comme vous le pressentez déjà, loin d'éloigner le doute que j'entretenais à propos de l'évolution de la recherche, les données ainsi recueillies semèrent un doute d'une autre nature : pourrais-je alors ainsi m'assurer de la comparabilité des données recueillies ? Cette interrogation supplémentaire, il va de soi, accentua petit à petit mon sentiment d'incertitude et mon angoisse face à l'obligation de me conformer aux canons traditionnels de la recherche scientifique.

Puis, vint l'analyse de ces données riches, oui, mais plus ou moins structurées, en quantité astronomique (quatre caisses) et pas toujours aisément comparables. […] La porte de salut fut finalement l'adoption de valeurs sûres : s'imprégner des données ; procéder par itérations ; combiner concepts théoriques, concepts émergents et intuitions du chercheur ; agrégation de concepts en

catégories supérieures ; consultations de collègues chercheurs ; retour vers les participants à l'étude. Ce n'est que lors de cette dernière étape que l'incertitude et l'angoisse commencèrent à se dissiper. Pourquoi ? Parce que lorsque les participants à l'étude confirment que le modèle construit est représentatif de leurs réalités respectives, lorsqu'ils partagent (du moins en bonne partie) l'interprétation du chercheur quant aux liens entre les phénomènes observés et lorsqu'ils prennent le temps de discuter avec vous pour valider et enrichir les résultats, la crédibilité et la transférabilité des résultats se confirment.

Il ne reste alors au chercheur qu'à mettre la touche finale à la description, à l'analyse et à la rédaction, ce qui ne l'exempte pas de vivre à nouveau des moments de doute qu'il contrôle toutefois de mieux en mieux. Une bonne façon pour ce faire consiste à poser les limites de la recherche, à dévoiler les doutes qui persistent dans son esprit. Somme toute, les nombreux moments de doute et d'angoisse ne doivent pas éloigner le chercheur de sa table de travail, car ce sont précisément ces moments qui finissent inévitablement par produire des résultats. Pour voir la lumière, il faut passer par la noirceur et plus la noirceur est opaque, plus la lumière qui surgit est éclatante.

Si ce bref exposé n'a pas la prétention de définir ce qu'est la recherche qualitative exploratoire de type constructiviste, il informe néanmoins le chercheur de ce qu'il risque de vivre s'il entreprend l'aventure. Une chose demeure certaine, ce faisant, on comprend le sens profond de l'adage connu voulant que tout être humain soit seul au monde.

Table des matières

Préface

Noirceur et lumière à différentes phases de la recherche ix

Liste des tableaux xv

Liste des figures xvii

Liste des encadrés xxi

Introduction 1

Quelques questions 6

Chapitre 1

Les grands principes 7

Introduction 7

Avez-vous l'attitude qu'il faut ? 8

C'est quoi ton problème ? (La problématique) 11

Qu'est-ce que la problématique ? 11

La modélisation 18

Définir par le contraire 35

Les observables 41

Êtes-vous un piteux crapaud ? 49

Conclusion 52

Quelques questions 54
Quelques mots clés 55
Quelques trucs 56

Chapitre 2
La percolation des données 57
Introduction 57
La revue des connaissances 58
Les experts 60
La simulation par ordinateur (ou encore les mises en scène et les jeux) 63
Conclusion 68
Quelques questions 69
Quelques mots clés 69
Quelques trucs 70

Chapitre 3
Le qualitatif 71
Introduction 71
Vous connaissez-vous bien ? 71
L'observation passive 72
L'entrevue semi-dirigée 75
L'entrevue dirigée 77
Les groupes de discussion (*focus group*) 79
La projection 80
Les associations de mots 81
Les études de cas 81
Les « remplissages » 82
Sommaire des techniques de recherche qualitatives 82
Conclusion 84
Quelques questions 85
Quelques mots clés 85
Quelques trucs 86

Chapitre 4

Les méthodes quantitatives 87
Introduction 87
Pourquoi des chiffres ? 87
Les nouilles 90
Les questionnaires 94
Les questions 101
Les flèches 107
Les variables médiatrices et modératrices 111
Les données appariées 112
L'administration du questionnaire quantitatif 114
L'approche hypothético-déductive 115
Le journal de bord 116
L'émission des hypothèses 119
Conclusion 120
Quelques questions 122
Quelques mots clés 123
Quelques trucs 124

Chapitre 5

La vraie recherche « commence maintenant » 125
Introduction 125
Faites-vous de l'embonpoint administratif ? 125
Les autres erreurs à éviter 129
L'ancrage 131
Les trois ions de la rigueur 134
Retour sur la percolation des données 137
Les maladies de la recherche 144
Qu'est-ce que le syndrome du quartier Petersen ? 144
Qu'est-ce que la gangrène confirmatoire ? 145
Qu'est-ce que la fabulation théorique ? 146
Valide ou non ? Fiable ou non ? 149
Quelques questions 153
Quelques mots clés 153
Quelques trucs 154

Conclusion générale
Pour qui écrit-on ? 155

Mot de la fin 161

Annexe A
Les bulles et les flèches 163

Annexe B
Comparaison et complémentarité des méthodes quantitative et qualitative 171

Annexe C
Exemple de simulation par ordinateur 173

Annexe D
Exemple d'une utilisation de l'alpha de Cronbach sans questions additives 175

Annexe E
Quelques trucs d'écriture et phrases utiles 177

Annexe F
Recherche chez les concessionnaires d'automobiles du Québec – comparaison entre ce que disent les chiffres et ce que disent les mots 183

Annexe G
Inventaire des revues lues pour détecter un biais de lecture 185

Références bibliographiques 187

Liste des tableaux

Tableau 1 Faire la recension d'une lecture 61
Tableau 2 La calvitie selon l'effort de recherche 109
Tableau 3 Percolation sur le construit de confiance par rapport à celui de coopération..... 144
Tableau 4 Ce qu'est une théorie 146
Tableau 5 Validité et fiabilité des mesures 149

Liste des figures

Figure 1 Une démarche particulière 4
Figure 2 Une seule bulle 20
Figure 3 Le structurel : des concepts formateurs d'un concept plus large 20
Figure 4 Le structurel binaire : des concepts formateurs d'un concept plus large 22
Figure 5 Le structurel continu : des concepts formateurs d'un concept plus large 23
Figure 6 Le fonctionnel (pour des concepts fonctionnels) 24
Figure 7 Le fonctionnel (pour des concepts fonctionnels identifiés) 25
Figure 8 Une seule bulle, deux types de variables 26
Figure 9 Deux bulles 27
Figure 10 La chaîne – une série d'événements conduit à un résultat, de manière directe 27
Figure 11 La chaîne de prédation – une série d'événements conduit à un résultat, de manière directe (version 1) 28
Figure 12 La chaîne de prédation – une série d'événements conduit à un résultat, de manière directe (version 2) 29

Figure 13 La chaîne de prédation – une série d'événements conduit à un résultat, de manière directe (version 3) 30
Figure 14 La chaîne de prédation – ma loupe de recherche : le « pendant » 32
Figure 15 Les deux agents du marché 33
Figure 16 Les observables (représentés par un rectangle) 42
Figure 17 Les observables 44
Figure 18 Les comportements (fonctionnels du capital de vie négatif) 45
Figure 19 Tous les observables 46
Figure 20 Les cinq sources d'informations 65
Figure 21 Les bulles juxtaposées 88
Figure 22 La confiance 95
Figure 23 La confiance avec les observables 96
Figure 24 La confiance (variable liée) 97
Figure 25 La confiance (bulle isolée) 98
Figure 26 La coopération (variable liée) 99
Figure 27 Le méga-construit – un exemple 101
Figure 28 La flèche causale 108
Figure 29 La rétroaction 110
Figure 30 Les deux voies – une série d'événements conduit à un résultat, de manière à la fois indirecte (effet médiateur) et directe 111
Figure 31 L'effet modérateur (variable modératrice) 112
Figure 32 Le journal de bord 117
Figure 33 Le point noir ! (au 1er avril 2010) 118
Figure 34 Hypothèse initiale 120
Figure 35 Résultat des tests sur l'hypothèse 120
Figure 36 Un modèle complexe 127
Figure 37 Le modèle d'Anderson et Narus (1990) 128
Figure 38 Confiance → coopération 139
Figure 39 La boîte Edgeworth 140

Figure 40 Imaginez ces possibilités de « patterns » 141
Figure 41 Le journal de bord achevé pour la percolation des données..... 143
Figure 42 Les cellules de Bénard simplifiées 147
Figure 43 Les cellules de Bénard un peu modifiées 148

Liste des encadrés

Encadré 1	L'amélioration	5
Encadré 2	La nouveauté	12
Encadré 3	Le modèle	18
Encadré 4	Un modèle simple devenu compliqué et malheureusement réduit à cause de la réalité du terrain	31
Encadré 5	Exemple d'un article de journal utilisé	58
Encadré 6	Les sources variées	65
Encadré 7	Un texte d'un livre « non scientifique » qui m'a beaucoup servi	83
Encadré 8	Le modèle OPERA (modèle en développement)	100
Encadré 9	Les autoroutes entre construits	111
Encadré 10	Vérifiez !	138

Introduction

J'ai décidé d'écrire ce livre sur la méthodologie de recherche en vente et marketing pour trois raisons : 1) il n'existe pas de livre de méthodologie sur la recherche en vente qui soit centré sur l'individu ; 2) la majorité des livres sur la méthodologie de recherche donnent des outils et les expliquent, mais ne décrivent pas le processus interne de la recherche ; finalement 3), il existe bel et bien des outils de recherche et d'analyse mais ils ne sont pas nécessairement adaptés au domaine de la vente et du marketing. Le chercheur, qu'il soit professionnel ou étudiant, est laissé à lui-même pour tenter de s'y retrouver avec les outils qu'il a à sa disposition.

C'est mal juger l'effort de recherche que de supposer que le chercheur saura comment se débrouiller, et de tenir pour acquis que son esprit sera éclairé dès le départ. Aux fins de cet ouvrage, contentons-nous de définir ici le chercheur comme l'étudiant du niveau collégial ou universitaire qui doit mener à bien un projet de recherche dans le cadre d'un cours ou de l'obtention d'un diplôme, ou à titre de professeur-chercheur. Dans le présent ouvrage, Pasimolo représente ce chercheur en devenir. C'est la beauté de son travail qui nous importe.

Ce livre s'adresse aussi bien à l'étudiant au doctorat qu'à celui du collège ; en fait, mes confrères de classe au doctorat, de par leurs expériences douloureuses en recherche, m'ont souvent montré malgré eux les écueils à éviter pour faire une recherche, car ils se sont enlisés dans des projets et des techniques qui leur ont coûté beaucoup de temps, d'effort et même d'argent.

Résultat ? J'ai fait mon doctorat, qui incluait une recherche sur le terrain de plusieurs mois auprès d'une dizaine d'organisations, en deux ans et demi, alors que souvent mes confrères en sont encore, trois, quatre ou cinq ans plus tard, à délimiter leur terrain de recherche (parfois pour des raisons hors de leur contrôle). J'ai également tenu compte des expériences relatées par certains directeurs de recherche, et ce livre s'adresse aussi à eux. J'ai aussi tendu l'oreille à l'expérience de certains étudiants qui, soudain frappés par l'ampleur du travail à faire, m'ont expliqué qu'ils avaient décidé de se plaindre et de se positionner comme victimes en déformant les faits, dans le seul but inavoué de faire réduire leur charge de travail et de forcer le professeur ou l'administration à leur accorder une meilleure note[1]. Étudiants et directeurs de travaux (mémoire, thèse, etc.) sauront se reconnaître dans ce livre et y trouver ce qu'ils cherchent.

Cet ouvrage vous livre les secrets internes de la recherche ; je veux parler des outils, certes, mais surtout du point de vue de l'expérience. Comment se vit la recherche ? À quelles angoisses le chercheur doit-il faire face ? Que faire dans les moments de découragement ? Quels sont les pièges qui l'attendent (ils sont nombreux) ?

Je me suis inspiré largement des concepts telles les variables formatives et réflectives en statistique, et j'y fais référence dans mon texte par souci de contraste entre les méthodes d'analyse offertes au chercheur. Mais je me permets d'ajouter ou de modifier certains éléments d'analyse traditionnels ; par exemple, en équations structurelles, il n'y a pas de flèches de rétroaction. Ma méthode inclut la possibilité de flèches de rétroaction. Amos est un logiciel (parmi d'autres) qui permet de résoudre des équations structurelles ; c'est un outil et non une fin : le modèle que je construis sera adapté pour répondre aux contingences du logiciel selon les analyses que je désire faire en temps et lieu.

1. Malheureusement, c'est de plus en plus fréquent dans notre système actuel où les évaluations subjectives des étudiants deviennent la valeur absolue déterminant la qualité d'un professeur. Cela donne un pouvoir extraordinaire aux étudiants, parfois alimenté par des professeurs concurrents, qui réduit la qualité de l'enseignement, car le professeur voudra ou devra ajuster son enseignement aux demandes des fainéants. Pourquoi plutôt ne pas avoir un professionnel observateur qui examine une classe au hasard, comme le font, par exemple, les contrôleurs qui surveillent ceux qui assurent des services, tels les chauffeurs d'autobus ?

De plus, la plupart des recherches se cantonnent, souvent à juste titre, à une méthode de recherche – par exemple quantitative, à l'intérieur de laquelle une seule technique de collecte de données est privilégiée – ou à une ou plusieurs études de cas. Mon approche s'inspire de chaque méthode et de plusieurs techniques pour aider à la construction d'un modèle final qui se veut à la fois théorique et pratique. Ainsi, j'utilise les méthodes et les techniques de recherche comme des étapes vers un but plus ambitieux. Cela requiert également l'élargissement de l'échantillonnage (en termes de nombre), qui par contre est de plus en plus ciblé vers la population la plus représentative de la problématique étudiée. Ainsi, je commence mes recherches à partir d'un seul participant – moi-même –, puis de quelques participants (cas, dyades, entrevues semi-dirigées), suivis de groupes de participants (groupes de discussion), puis de groupes plus considérables qui permettent de faire des analyses en régressions linéaires, et enfin de groupes très larges permettant des analyses statistiques encore plus poussées (équations structurelles). Au début de la démarche, le choix des types de participants est étendu : toutes sortes de domaines d'activités sont examinés (par exemple, l'immobilier, les assurances, etc.) ; puis, peu à peu, le terrain devient plus ciblé (par exemple, seulement les concessionnaires d'automobiles). Je me concentre alors vers un type particulier de participants – par exemple, un ensemble d'acheteurs de voitures chez un seul concessionnaire. On pourrait illustrer ce processus de la manière suivante (figure 1).

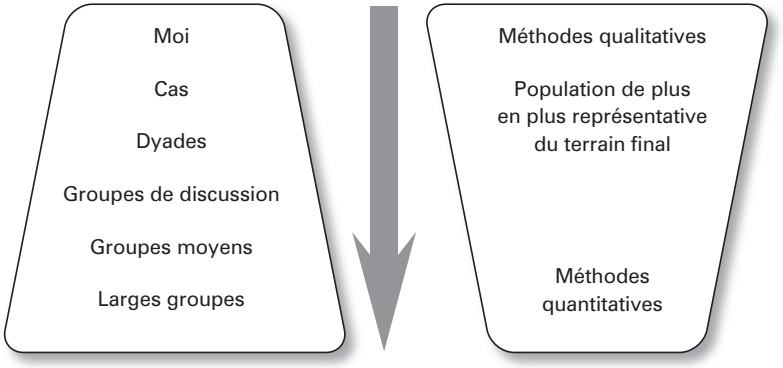
L'avantage d'une telle approche est qu'on ratisse assez large pour augmenter la probabilité que nos construits soient bien définis dans leur identité et dans leur contexte de vie[2]. En plus, on tente de ne pas séparer les phénomènes à étudier des terrains où ils prennent place[3]. Le terme « collecte de données » doit en conséquence être compris dans un sens large : la collecte est continue,

2. Deshpande (1983, p. 108) note que les entrevues et les observations passives précédant les sondages à grande échelle peuvent fournir des informations importantes sur la réceptivité et la capacité d'attention des répondants éventuels.

3. Comme le dit très justement Bonoma (1985, p. 199) : « *Many interesting phenomena cannot be understood if removed from their social context*. » (« De nombreux phénomènes d'intérêt ne peuvent être compris en dehors de leur contexte social. »)

Figure 1

Une démarche particulière



en évolution, avec pour but perpétuel d'arriver au modèle le plus représentatif de la réalité, et, qui plus est, à la création d'outils de mesure et de gestion qui permettent de vivre cette réalité.

Avec les premiers participants, moins nombreux, on cherche à définir les construits et à développer un outil de mesure, tel un questionnaire. Avec les participants suivants, en nombre moyen, on est en mesure de tester le questionnaire et d'envisager des liens entre les construits, notamment grâce à des régressions linéaires : sont-ils des variables médiatrices ? Modératrices ? Puis, avec un nombre moyen à élevé de participants, on peut voir des groupes de construits prendre un sens nouveau (avec des analyses factorielles) et donner une vue d'ensemble. Notons que le genre de questions que l'on se pose avec l'approche que je propose relève de construits telles la confiance ou la coopération, et ne se limitent pas à des questionnements du genre « combien faut-il investir pour s'assurer d'une pénétration efficace du marché ? » ou « quel est le profil sociodémographique de l'acheteur potentiel ? ».

Voilà, la problématique est explicitée d'entrée de jeu : comment faire une recherche supervisée en vente et marketing qui soit différente et efficace ? Une recherche qui n'entraîne pas de coûts inutiles, au sens décrit ci-dessus, et dont on peut être fier, plutôt que d'en sortir fatigué, voire dégoûté.

L'intérêt ? Apprécier l'effort de découverte, enrichir les connaissances, certes, mais aussi s'enrichir soi-même. L'action ? Aider les chercheurs à développer une approche scientifique efficace.

En lisant ce livre, vous, étudiants et professeurs (ou directeurs) au cégep ou à l'université, aurez le sentiment d'avoir finalement été compris, et vous aurez acquis des trucs pratiques pour accélérer votre effort de recherche, sans en compromettre la rigueur, bien au contraire. C'est un mythe que de croire qu'une recherche doit être pénible, chronophage, ou nous propulser au sommet de la hiérarchie des experts de ce monde (ce qui est un résultat plutôt qu'un but). *A contrario*, la recherche doit être excitante à tout moment, se faire efficacement, et nous faire accepter bien humblement que nous soyons tout petits dans l'univers. L'encadré 1 vous invite à faire de la recherche avec un soupçon de critique envers l'establishment.

Encadré 1
L'amélioration

[…] la théorie du marketing est en retard et est en fait un reliquat des années 1960, agrémentée de slogans déguisés tels que le service, les relations et le réductionnisme de l'Internet. Les universitaires se cachent derrière une vision réductionniste, soi-disant scientifique, de la déduction, qui inclut des enquêtes auprès des clients et utilise des outils statistiques de plus en plus sophistiqués pour traiter des données de qualité décroissante. Le marketing requiert plus d'analyses de cas inductives et systématiques permettant de confronter la réalité, l'ambiguïté et le dynamisme du monde réel avec le simple bon sens, et moins de cérémonial (Gummesson, 2002, p. 585).

Quelques questions

Projet	• Quel est, intuitivement, votre thème de recherche (exprimez-le avec un sujet, un verbe et un complément) ? • Quelles angoisses personnelles votre projet de recherche suscite-t-il ? • Quelle(s) action(s) comptez-vous prendre pour résoudre le problème soulevé qui vous tient à cœur ?
Attitude	Êtes-vous honnête sur les plans intellectuel, émotif et comportemental (vous avez le droit de mentir pour répondre !) ?
Establishment*	Avez-vous le pouvoir d'actualiser le domaine de la recherche en vente et du marketing, le goût de tenter quelque chose de nouveau ?

* « […] *marketing theory lags behind and (that) marketing as it is taught and researched today is a relic of the 1960s, patched up with decorations such as services, relationships and e-reductionistic. Academe is hiding behind an allegedly scientific front of deductive and reductionistic customer surveys, applying increasingly sophisticated statistical techniques that process data of decreasing quality. Generation of marketing theory requires more of inductive and systemic case study research allowing us to confront the complexity, ambiguity and dynamism of the real world with more common sense and less ritual* » (Gummesson, 2002, p. 585).

Chapitre 1

Les grands principes

Introduction

S'agissant de la recherche en vente et marketing, il existe cinq grands principes incontournables : 1) l'attitude (genre « tsé lala ») ; 2) l'identification de la problématique (« c'est quoi ton problème ? ») ; 3) la modélisation (« quocé qu'tu veux dire[1] ? ») ; 4) le contraste (définir par le contraire ; « cherche-moé ») ; et 5) l'implication du chercheur (« O.K., d'abord »).

Mise en garde

Le texte qui suit peut en offusquer certains.
Gardez-le hors de la portée des enfants.

1. Je considère la modélisation essentielle, en m'inspirant de l'approche de l'analyse multicritères, quoique toutes les recherches en vente et marketing ne proposent pas nécessairement de modèles.

Avez-vous l'attitude qu'il faut ?

La première chose à comprendre quand on veut faire une recherche efficace en vente et marketing (mon domaine de recherche), c'est l'attitude. Je m'explique. La plupart des étudiants arrivent au premier cours avec la ferme intention, avouée ou non, de faire diminuer la charge de travail inscrite dans le plan de cours. Toutes les excuses sont bonnes : la famille, le travail, l'ami(e) de cœur, les autres cours, la météo, le hockey, etc. L'institution scolaire est un des seuls endroits où les gens paient (directement ou par leurs impôts) pour recevoir moins, c'est-à-dire qu'ils en veulent moins pour leur argent. C'est fabuleux comme concept, qui incidemment contredit les préceptes de l'économie classique, soit la loi de l'offre et de la demande. Pourtant, l'étudiant doit comprendre qu'il n'est pas un client, contrairement à ce qu'il voudrait faire croire : lorsqu'il va acheter une pinte de lait, il n'a pas à réussir un examen pour pouvoir partir avec. L'étudiant (Pasimolo ou autre) n'est pas un client. Ce n'est pas un consommateur non plus. Un consommateur produit inévitablement un résidu : de l'emballage, des déchets organiques, ce que vous voulez. L'étudiant n'est pas là pour produire un déchet (il échouerait ou il irait se plaindre pour qu'on le fasse passer[2] !), il est là pour produire un résultat qui aide à l'avancement de ses connaissances.

Il est primordial de mettre les cartes sur table d'entrée de jeu entre le professeur/directeur de travail et l'étudiant. Le contrat moral qui existe entre eux commence par ce constat inévitable.

De plus, il est ridicule de la part d'un étudiant d'argumenter sur la teneur des travaux sans savoir comment exactement il sera jugé. La plupart du temps, je cède aux demandes des étudiants qui en veulent moins pour leur charge de cours… mais je compense par de plus grandes exigences sur la qualité. Si l'étudiant veut moins de quantité, il devra augmenter la qualité de son effort. Un jour, à un cours en marketing, les étudiants ont décidé de travailler en équipes de deux, malgré les réserves du professeur à qui je me réfère, dans le but évident de diminuer leur charge de travail de moitié. Comme le travail consistait à faire en classe une présentation filmée de cinq minutes, ce qui était

2. Auquel cas, la compétence qu'il aura acquise ne relève pas de la vente et du marketing mais du vil marchandage.

déjà un défi pour obtenir un produit de qualité (le professeur chronométrait la présentation), tenter de produire quelque chose de substantiel en deux minutes et demie relevait de l'impossible. Les étudiants ont échoué, bien évidemment, mais c'est ce qu'ils voulaient. À exactement deux minutes et demie, le professeur les interrompait pour indiquer que leur présentation était terminée. Ils ont crié haut et fort à l'injustice dont ils étaient victimes… injustice qu'ils avaient eux-mêmes causée en refusant, au départ, d'apprendre.

Conclusion : l'attitude. Faire une recherche efficace demande du dévouement, ainsi que le respect et la reconnaissance de toutes les parties en cause.

Ce n'est pas tout.

Certains étudiants se présentent à mon bureau avec une casquette sur la tête, me tutoient, ou encore arrivent habillés comme « la chienne à Jacques » (ou à Pierre, je ne sais plus !). Quoi qu'il en soit, c'est un « non-non ». Qu'ils aillent chercher ailleurs des personnes qui, librement et sans rémunération, les aideront dans leur recherche. Si ces étudiants ne peuvent respecter les règles essentielles de la bienséance et de la courtoisie, pourquoi devrait-on leur faire confiance pour faire une recherche en marketing ? Pour régler le problème, je mentionne dès le départ les règles de tenue vestimentaire et d'interaction auxquelles je souscris ; si l'étudiant n'est pas content, il peut se trouver un autre directeur[3]. En classe, j'explique avec diplomatie aux étudiantes que le but du cours n'est pas de faire hausser le taux d'hormones, particulièrement de la testostérone, mais plutôt de faire travailler les cellules grises : les jupes mini ou même quasi transparentes sont à éviter. Quant aux hommes, je leur explique qu'ils sont là pour sortir de l'âge de pierre (et non pas de Pierre, l'ami de Jacques ci-dessus), non pour y retourner. Mon truc est de leur demander de faire des présentations en classe qui seront filmées ; ils doivent en conséquence arriver en classe bien habillés, car je me permets de juger leur présentation en partie sur l'attitude et la tenue vestimentaire puisque l'exercice vise à évaluer comment ils se comporteraient « dans la vraie vie ». Au final, je crois que les étudiants se sentent beaucoup mieux, se respectent eux-mêmes davantage, et apprennent de manière plus sérieuse.

3. D'autres professeurs, y compris au cégep, partagent mon opinion et exigent aussi une tenue vestimentaire adéquate pour la même raison : en vente et marketing, la tenue doit être irréprochable.

Pour faire une recherche efficace, il faut être sérieux. Il faut avoir la bonne attitude. C'est ce qui est arrivé à Pasimolo, un étudiant de deuxième cycle universitaire qui m'a d'abord approché les cheveux sales et les jeans flottant aux genoux, comme s'il avait une couche pleine entre les deux jambes. Pasimolo a vite réalisé qu'il ne pourrait trouver des participants pour sa recherche s'il se présentait de la sorte, et si, de surcroît, il affichait une grande ignorance du savoir-vivre en société, ce qui est risqué dans un monde où tout un chacun est susceptible à l'extrême.

Cela dit, certains directeurs de travaux (mémoire, thèse, etc.) ne respectent pas leur engagement : ils retardent indûment le progrès de l'étudiant, changent les règles du jeu en cours de route, utilisent les étudiants à leur avantage, etc. Cela n'est pas acceptable. Pour éviter ce genre de scénario, je recommande fortement que l'étudiant et son directeur établissent dès le départ les règles de leur engagement mutuel (*rules of engagement*). De plus, à titre de directeur, je demande à l'étudiant de me fournir avant chaque rencontre un agenda de discussion, et après notre rencontre, un sommaire. Lorsque je faisais mon doctorat, cette technique m'a grandement aidé : j'avais pris l'initiative d'envoyer un agenda et un sommaire des rencontres pour m'assurer que le directeur et moi nous étions bien compris (ce qui n'a pas toujours été le cas, mais c'est normal dans ce type de relation).

Lors de ses études universitaires, le premier directeur de Pasimolo a tenté de le priver de plusieurs crédits de cours dûment mérités, sous prétexte que son entente ne stipulait pas son inscription à ce même cours ! Évidemment, des agendas pré- et postrencontres, tels que je les suggère ci-dessus, auraient permis de régler le problème. Pasimolo est rapidement passé à un autre directeur pour continuer ses études, sans quoi il serait encore en train de se tourner les pouces. Son travail a dû être corrigé par un comité indépendant, qui lui a octroyé la note « excellent » : Pasimolo avait conquis ses crédits.

Le concept d'attitude va plus loin. Bien des écrits scientifiques sont produits comme si l'auteur était la source suprême et objective de la vérité. Les phrases sont impersonnelles, longues, sentencieuses, écrites à la forme passive. Bref, elles sont construites pour assommer le lecteur. L'attitude sous-jacente est que Monsieur ou Madame est détenteur ou détentrice d'une vérité absolue. Or, les quelques rares personnes qui ont aspiré à cet exploit ne sont plus de ce monde.

Il est nettement préférable de s'en tenir à un style clair, simple et humble[4]. J'y reviendrai. Une chose est sûre cependant : une attitude sentencieuse ne peut que nuire à une recherche efficace, car dans l'enflure de nos cellules grises, on a tendance à oublier des détails qui sont parfois essentiels sinon pour la validité de la recherche, du moins pour son intérêt (et le diable se cache dans les détails, dit-on). Restons humains et modestes.

Pour conclure : il faut avoir la bonne attitude.

C'est quoi ton problème ? (La problématique)

Une des raisons pour lesquelles les étudiants se découragent en cours de recherche, produisent des travaux de piètre qualité ou prennent des années à achever un doctorat (qui aurait pu se faire plus rapidement) est que la problématique n'a pas été bien identifiée au départ[5].

Qu'est-ce que la problématique ?

En réalité, la problématique commence par soi[6]. Je m'explique : à titre de chercheur étudiant ou de chercheur professeur, nous allons passer de nombreuses heures, des mois, des années sur un sujet de recherche. Il est donc nettement préférable que le sujet nous tienne à cœur.

Dans tous mes cours, à titre de professeur et de directeur, je m'emploie en priorité à amener l'étudiant à découvrir ce qui le passionne. Cela semble simple, mais en réalité c'est peut-être l'étape la plus difficile du processus d'apprentissage. Pourquoi et comment aller chercher l'information en vente et marketing sur le terrain si on ne sait pas clairement ce qu'on veut ? C'est un illogisme.

4. Voire lapidaire.

5. « […] faire la promotion du développement d'une théorie ou d'un domaine d'études requiert de bons construits et une manière adéquate de les mesurer » (« […] *to promote the development of theory and study in an area, good constructs and ways to measure them are needed* » [Reid, Pullins, Plank et Buehrer, 2004, p. 243]).

6. Deslauriers (1991, p. 23-25) cite les caractéristiques d'une bonne problématique, elle doit : 1) « prendre le chercheur au ventre [*sic*] » (p. 25) ; 2) répondre à une inconnue ; 3) être originale ; et 4) être une source de plaisir.

Au niveau du doctorat, j'ai utilisé un intervieweur professionnel qui m'a interviewé pendant cinq sessions, d'une heure et demie chacune et espacées d'une couple de semaines. J'ai simplement indiqué à l'intervieweur que le sujet qui m'intéressait était la prédation. Il a préparé, semaine après semaine, les questions qui lui semblaient pertinentes pour que je découvre ce que je voulais vraiment dire par prédation, ce que je ressentais, et quelles expériences personnelles étaient à l'origine de cette passion pour le concept de prédation humaine.

Encadré 2
La nouveauté

[…] toute recherche significative demande de sortir des sentiers battus, de s'engager dans l'ambiguïté pour définir de nouvelles variables […] (Parkhe, 1993, p. 229).

Les entrevues étaient enregistrées et je les réécoutais systématiquement, faisant une analyse de contenu pour trouver les thèmes sous-jacents, les mots récurrents, les idées directrices. Au final, j'avais fait le tour, sur les plans à la fois cognitif et émotif, de ce qui deviendrait le sujet de recherche de mon doctorat et qui sera l'exemple utilisé dans le présent livre. (L'encadré 2 vous invite à faire une recherche significative[7].)

Peu d'étudiants se livrent à un tel exercice d'autoquestionnement ; en fait, je n'en connais pas d'autres que moi à l'avoir fait[8]. Ainsi, plusieurs confrères d'université m'ont dit avoir changé de sujet de recherche en cours de route, retardant ainsi l'obtention de leur diplôme de plusieurs mois, voire de plusieurs années. C'est parce que l'exercice fondamental de base – se découvrir soi-même – n'avait pas été fait[9].

Avec les étudiants que je dirige personnellement, je m'y prends d'une manière un peu différente. Je les invite d'abord à mettre sur papier (entre 2 et 10 pages) leurs idées sur le sujet de recherche qu'ils envisagent. Puis, une fois le travail

7. « […] *significant research requires breaking out of current conceptual boxes, often by authors reaching into an area of ambiguity to define new variables* […] » (Parkhe, 1993, p. 229).

8. Le peu de souci envers soi aurait un parallèle avec le peu de souci envers le raisonnement dans les sciences sociales, selon Olivier et Payette (2010, p. 8) : « À une période où on n'a jamais autant parlé de théorie en sciences sociales, il est regrettable de déplorer le peu d'effort et d'intérêt consacré au raisonnement. »

9. Ellis et Bochner (dans Denzin et Lincoln, 2000, p. 739) se réfèrent à l'autoethnographie, technique par laquelle le chercheur s'examine intérieurement en plus de scruter son environnement, et produit des écrits en conséquence.

remis, je l'examine (s'il n'est pas truffé de fautes, car dans ce cas je ne le lis même pas : ce genre de paresse, je peux m'en passer), et je le remets à l'étudiant qui doit, cette fois, donner un titre à chaque paragraphe. Par la suite, je lui demande d'extraire de son document une seule phrase par paragraphe (il peut choisir le titre du paragraphe s'il le veut). Il doit alors lire le tout. Au fur et à mesure, j'amène l'étudiant à articuler ses propos sous la forme d'une problématique.

Enfin, je demande à l'étudiant d'apporter un magnétophone à une rencontre ultérieure. Il doit alors répondre à mes questions pendant une heure, tout comme je l'ai fait, de manière plus poussée, pendant cinq séances lors de mes études doctorales. Il a ensuite le devoir d'écouter l'enregistrement et de prendre conscience de son fil directeur, de ses motivations profondes. Celles-ci vont de toute manière influer sur son approche et sur l'énergie qu'il va consacrer à sa recherche, alors autant se connaître le mieux possible d'entrée de jeu. Par cette technique, on identifie aussi les biais potentiels. Plusieurs étudiants m'ont dit qu'ils ont été surpris par les résultats de leur recherche sur le terrain, mais que d'avoir fait l'exercice proposé au préalable les avait aidés à reconnaître leurs préjugés ou biais avant de faire des analyses qui auraient pu être faussées, à leur insu.

Les étudiants sortent parfois « secoués » de cette expérience exigeante, mais ils savent alors qu'ils sont vraiment prêts à entreprendre leurs études.

Une problématique doit répondre à une question, un enjeu précis (souvent, l'enjeu est sous la forme de deux entités opposées, par exemple la promotion de la malbouffe *par opposition à* l'effort éthique), présenter un intérêt (personnel

et, de préférence, aussi sociétal) et susciter une action[10], tout cela dans un contexte. L'intérêt doit être évident, et non pas forcé. Trop souvent je lis des articles scientifiques où les auteurs créent une fausse problématique pour justifier le « remplissage » de pages[11]. Par exemple, un auteur dira qu'il y a une lacune dans les écrits scientifiques du fait que personne n'a pensé à scruter le comportement du marcheur rêvassant aux abords du lac Léman en septembre 2004, question qui revêt une importance pour l'avancement de la science si l'on sait qu'un groupe d'étudiantes au décolleté plongeant devaient précisément se trouver aux alentours à ce moment-là. J'exagère mais l'idée demeure : le sujet doit être pertinent. On peut penser à l'intérêt comme à un enjeu : la plupart des problématiques en vente et marketing voient s'opposer deux positions (par exemple celle du vendeur et celle de l'acheteur, ou le dilemme entre être ami avec le client et lui vendre un produit pour atteindre son quota). Il est alors très facile de représenter l'enjeu à l'aide d'une image, dans une présentation Power Point par exemple : la femme « normale » d'un côté, la femme ayant utilisé le produit en vente de l'autre, l'enfant désirant une gâterie *par opposition à* l'enfant rassasié, etc. D'habitude, la visualisation de l'enjeu (de l'intérêt) a un impact fort sur votre lecteur ou sur votre auditoire. L'enjeu prend toujours son sens quand il est placé dans un contexte, qu'il faut prendre soin de décrire.

10. Creswell (1994, p. 3) suggère, entre autres, de se poser les questions suivantes : « Est-ce que le sujet est approprié pour la recherche compte tenu du temps, des ressources et de la disponibilité des données ? Avez-vous un intérêt personnel qui vous motivera tout au long de la recherche ? Les résultats anticipés seront-ils appréciés des autres ? La recherche répond-elle à un besoin, est-elle une réplique, une extension d'une recherche ou développe-t-elle de nouvelles idées ? La recherche aidera-t-elle votre carrière ? » (« *Is the topic researchable, given time, resources, and availability of data ? Is there a personal interest in the topic in order to sustain attention ? Will the results from the study be of interest to others (e.g., in the state, region, nation) ?* […] *Does the study (a) fill a void, (b) replicate, (c) extend, or (d) develop new ideas* […] *? Will the project contribute to career goals ?* ») Les auteurs Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert (2008, p. 53-55) recommandent, eux, de se poser les questions suivantes : 1) Quelle est la nature, l'orientation générale du projet de recherche ? 2) La recherche porte-t-elle sur un contenu ou un processus ? 3) Quelle démarche doit être utilisée ? 4) Quelle doit être la présence du chercheur sur le terrain ? 5) Quels cadres théoriques doivent être utilisés ? Et 6) Quelle est la posture épistémologique du chercheur (par exemple, pragmatique) ?

11. Anderson, dès 1983 (p. 28) disait : « *What is required in marketing is a greater commitment to theory-driven programmatic research, aimed at solving cognitively and socially significant problems* […]. » En termes simples, le marketing a besoin de recherches qui ont un potentiel social et cognitif significatif.

Les enjeux d'hier sont parfois monnaie courante aujourd'hui, mais les temps changent et les mentalités évoluent. Une de mes étudiantes avait décidé de couper court à son travail établi dans le plan de cours et s'était cantonnée à préparer un modèle mais sans en décrire le contexte : le travail final donnait l'impression d'une coquille vide et, pour être sûre d'avoir une bonne note, elle s'est plainte à la direction sous prétexte qu'elle était forcée de créer un questionnaire quantitatif avec vérification statistique complète ! Se positionner en victime pour pouvoir se contenter d'une coquille vide, c'est un peu malheureux quand même.

Pour les classes, je procède de manière similaire : même au niveau du MBA, les étudiants doivent me présenter leur problématique et je les questionne jusqu'à ce qu'ils soient convaincus de leur sujet. Ils doivent structurer une phrase à la forme interrogative, avec un sujet, un verbe et un complément. C'est un effort très intense, à tel point qu'un étudiant décida un jour d'écrire au directeur du programme pour se plaindre de l'enseignement d'un professeur qui utilise ma technique. En effet, il avait collé la note zéro à l'étudiant parce qu'il n'avait pas fait le devoir demandé, lequel consistait simplement à téléphoner à un expert pour évaluer la pertinence d'une problématique envisagée. C'était la première fois que je voyais un étudiant se plaindre de ne pas avoir une bonne note tout en admettant qu'il n'avait pas fait le travail (il n'avait pas eu le temps) – Grand Dieu, où en sommes-nous réduits dans l'enseignement ? Nous avons assurément besoin de mécanismes pour gérer ce genre de comportements[12]. Pour motiver les étudiants, je leur indique que trouver la problématique dès le départ permet d'orienter l'ensemble des travaux du cours en conséquence : les lectures obligatoires, les travaux, tout peut être fait en fonction de leur loupe de chercheur en devenir. Plus ils attendent pour définir leur problématique, plus ils perdent du temps. Rappelons-nous le titre de ce livre : *Une façon différente de faire de la recherche en vente et marketing*.

12. Dans un autre cas, des étudiants en comptabilité voulaient avoir avec eux durant leur examen leurs téléphones BlackBerry ou iPhone sous prétexte qu'ils avaient droit à une calculatrice. Le professeur a dû acheter des calculatrices au rabais une heure avant l'examen pour « satisfaire » aux exigences des étudiants.

L'autre élément motivant de ce défi est que je ne lui attribue aucun point ! Tant de travail et aucun point ? Justement, je suis alors certain que les étudiants ont leur sujet à cœur, et qu'ils ne changeront pas d'idée en cours de route. Ceux qui refusent de se prêter à l'exercice sont avertis à l'avance qu'ils vont devoir gravir une côte parfois très abrupte au fur et à mesure de la progression du cours, car mes exigences augmentent avec le temps. C'est normal, je veux des étudiants qui s'améliorent, pas des étudiants qui stagnent ou s'enlisent. Paresseux, s'abstenir.

L'identification de la problématique s'accompagne d'un effet psychologique non négligeable : l'étudiant découvre parfois des choses qui l'agacent, voire le harcèlent de l'intérieur, sans qu'il n'ait jamais pu les exprimer. Il découvre des motivations ou des frustrations internes. L'expérience le transforme.

Comme je l'explique aux étudiants, la problématique peut changer en cours de route, mais le changement a des chances de se faire sans douleur, car l'étudiant aura déjà été au fond de lui-même. Une des raisons principales qui m'ont permis d'achever mon doctorat si « facilement » (et de faire mon MBA tout en voyageant beaucoup) est que j'avais identifié ma problématique dès le départ, à coups d'auto-interrogations, de sueurs froides et de remises en question existentielles. Par contre, toutes mes lectures de tous mes cours, toutes mes rencontres, toutes mes recherches ont été articulées autour de cette problématique. Je n'ai ménagé aucun effort et ne me suis pas endormi sur des livres et des articles scientifiques plus ennuyeux les uns que les autres, qui faisaient partie des lectures obligatoires. Je m'en tenais à mon champ d'intérêt, soit la prédation humaine.

En ce qui concerne la problématique, il ne faut pas avoir peur de sortir des sentiers battus. La prédation, en marketing, est un concept qui n'existait pratiquement pas (même s'il existe en éthologie, en droit, en finance et en économie[13]). Pour tester l'idée, j'ai présenté une communication à un groupe d'étudiants et de professeurs : ils ont alors vilipendé ma vision « noire » de la nature humaine, attaqué ma transposition d'un phénomène « animal » à l'« humain », bref je me sentais soudainement comme un moins que rien. En

13. Voir le Sherman Act, les travaux de Thorsten Veblen ou des articles comme « A Theory of Predation Based on Agency Problems in Financial Contracting » par Bolton et Scharfstein (1990).

général, quand on suscite ce genre de réactions de prédateurs, on sait qu'on a trouvé un sujet sensible, qui génère de l'intérêt et qui peut faire avancer les connaissances. Aujourd'hui, Pasimolo, qui a vécu une situation similaire avec son premier directeur de recherche, remercie tous ses détracteurs initiaux, dont certains ne lui parlent plus. (Ils vont à ses présentations publiques et bavardent pendant tout le temps, comme pour tenter de le distraire ; allez savoir !)

Même si j'encourage l'identification de problématiques qui génèrent une action concrète, cela ne veut pas dire que toute problématique demande nécessairement une action. On peut très bien conclure à la fin de notre recherche que l'état actuel des choses est la meilleure des solutions et qu'il est préférable de ne rien faire. Si le pot n'est pas brisé, pourquoi le réparer ?

Alors, je le crie haut et fort : trouvez votre problématique ! Que cela prenne deux ou six mois n'a aucune importance. Ma problématique de prédation était, en fait, en gestation depuis mes études au baccalauréat. Il y a quelque chose en vous qui vous invite à vouloir creuser un sujet, à vouloir découvrir du neuf, à vouloir investiguer. Trouvez ce trésor en vous, et votre projet de recherche en sera non seulement méritoire mais passionnant, et les efforts que vous déploierez seront une source de plaisir et non de peine. Les gens qui participeront à vos recherches sentiront votre passion, et votre expérience s'en trouvera enrichie d'autant.

Résumons. La problématique doit :

1. Vous tenir à cœur.
2. Poser un questionnement (comment, pourquoi, etc.), définir un enjeu précis dans un contexte précis.
3. Présenter un intérêt pratique (personnel et, de préférence, sociétal).
4. Aboutir à une prise de décision (par exemple, comprendre la prédation entre vendeurs et acheteurs pour améliorer les efforts de vente).
5. Accepter l'option du *statu quo* (parfois, il vaut mieux ne rien faire que faire quelque chose).

En général, la problématique devrait vous permettre d'offrir vos services d'employé ou de consultant à une entreprise parce que vous aurez acquis de la valeur. Des exemples ?

- Comment promouvoir l'exportation d'armes légères par les pays industrialisés vers les pays d'Afrique occidentale tout en restant éthique ?
- Les vendeurs sont-ils tous des prédateurs ?
- Quelle est la force du lien entre confiance et coopération dans une relation d'affaires entre un conseil d'administration et un chef de chœur ?
- Chérie, où t'as mis le sucre ?

Encadré 3
Le modèle

Quel que soit le type de vérification de fiabilité et de validité retenu, les modèles demeurent des simplifications de la réalité. Ils peuvent être plus ou moins complexes et capturer l'intégralité ou une partie des variances dans un groupe de données. Il appartient au chercheur et à ses collègues de décider ce que le modèle doit décrire (Ryan et Bernard, 1994, p. 782).

La modélisation

Pour mener à bien l'exercice d'identification de la problématique, je tente souvent de créer un modèle[14] très simple qui montre les concepts clés sous-jacents et leurs interactions (besoins, action, achat, par exemple). L'encadré 3 explique qu'un modèle est une simplification de la réalité[15,16]. En créant un modèle, on accomplit deux choses : on articule la problématique, et on aide à spéculer sur le genre d'action qui sera nécessaire. Le modèle est le ciment entre la question de base (qui peut parfois être décomposée en multiples sous-questions) et l'action. Par exemple, dans mon modèle OPERA visant à expliquer la prédation, j'en suis venu à démontrer que la prédation perçue a un effet sur les intentions d'achat d'une nouvelle automobile. La problématique était

14. Jarvis, Mackenzie et Podsakoff (2003), parmi d'autres, notent les nombreuses erreurs de modélisation des auteurs scientifiques. Parameswaran et Yaprak (1987) discutent du peu de rigueur psychométrique dans les recherches liées au comportement du consommateur. Sawyer et Peter (1983) mentionnent le fait que les résultats de recherches publiés dans les revues scientifiques sont biaisés à environ 33 % par rapport à l'hypothèse de départ.

15. « *Regardless of the kind of reliability and validity checks, models are simplifications of reality. They can be made more or less complicated and may capture all or only a portion of the variance in a given set of data. It is up to the investigator and his or her peers to decide how much a particular model is supposed to describe.* » (Ryan et Bernard, 1994, p. 782)

16. Je reprends à mon compte les propos d'Olivier et Payette (2010, p. 18) qui concernent le cadre théorique, en les appliquant à ma conception du modèle : « On désigne par cette expression un ensemble de concepts plus ou moins agencé, cohérent et défini (représentation abstraite, simplifiée et organisée du réel). »

articulée autour du phénomène de prédation, et l'action consistait à identifier les comportements des vendeurs qui aideraient à motiver un nouvel achat de la part des acheteurs d'automobiles. Le modèle est essentiel à la démarche que je propose et il peut évoluer au cours de la recherche. Nous examinerons cela plus loin.

À partir des deux ou dix pages soumises par l'étudiant, je peux habituellement extraire les concepts clés et créer un modèle qui explique le raisonnement qu'il a suivi. La plupart du temps, il a découvert une injustice qu'il veut corriger, et s'emballe déjà sur ce qu'il faut faire pour changer le monde. C'est sauter une étape. Il faut d'abord identifier les grands concepts (ou leur absence, et pallier celle-ci), puis trouver les liens entre les concepts[17], ce qui permettra de positionner l'action que l'on veut entreprendre. D'habitude, les liens sont exprimés sous forme de flèches allant de gauche à droite et montrant une chaîne d'événements, certains concepts étant des éléments formateurs d'un concept plus large, d'autres étant des facteurs de modération. Je reviendrai plus en détail sur la modélisation. Pour l'instant, je me contente de faire la modélisation la plus simple possible[18]. On peut diviser les bulles et les flèches dont je me sers en deux grandes catégories : les **flèches constituantes** (structurelles – binaires ou continues, et fonctionnelles) qui participent intimement à l'identité du construit et n'ont aucune soumission au temporel, et les **flèches conséquentes** qui, elles, impliquent toutes un facteur temporel, même modéré, et qui s'expriment sous trois formes (l'influence – *I*, le longitudinal – *T*, et le causal – *C*).

Mise en garde

Il n'y a qu'avec la pratique que l'on apprend vraiment comment utiliser les bulles et les flèches. En cas d'étourdissement, consultez votre médecin de famille (si vous en avez un).

17. Mongeau indique (2009, p. 1) : Le diplôme « sanctionne notre habileté à organiser un ensemble de connaissances dans un tout cohérent et compréhensible ».

18. Brousselle *et al.* (2009, p. 60) expriment ainsi le but de la modélisation : « La modélisation peut donc permettre d'améliorer l'intelligibilité d'un système complexe. » On ne veut pas l'inverse : créer un modèle complexe pour une réalité simple !

En général, la modélisation ressemble à peu près à ceci :

Figure 2

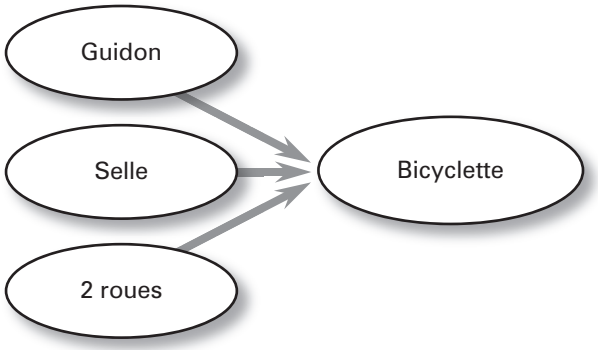
Une seule bulle

Ici, tout ce qu'on cherche à déterminer est une définition du concept d'abus social, à titre d'exemple. L'abus social est ici la bulle ou le **construit principal** autour duquel se centrera la recherche.

Une seule bulle peut être structurellement formée d'au moins deux autres bulles. Voyons ce scénario avec l'exemple de la bicyclette.

Figure 3

Le structurel : des concepts formateurs d'un concept plus large[19]



19. L'adjectif structurel n'a ici aucun lien avec la méthode d'analyse par équations structurelles.

Ici, la problématique consiste à trouver les éléments de gauche qui définissent le résultat de droite. Il s'agit d'une recherche descriptive. Les éléments de gauche (structurels) sont des *conditions essentielles* à l'existence de l'élément de droite. Chaque condition est essentielle, mais complètement séparée, conceptuellement, de la bulle de droite. Prenons l'exemple d'une bicyclette : le guidon, la selle, la chaîne, les deux roues, etc., sont des éléments indépendants qui ensemble forment la bicyclette. Enlevez une roue et ce n'est plus une bicyclette, c'est un monocycle. Rajoutez une roue et c'est un tricycle. Les variables structurelles s'additionnent pour former la bulle de droite ; elles sont inertes. C'est une erreur de prétendre qu'il y a une relation de cause à effet avec la bulle de droite, ou un facteur temps quelconque, et c'est également une erreur de faire une régression linéaire multiple avec les bulles de gauche (les morceaux de la bicyclette) pour expliquer la bulle de droite (la bicyclette) sans mesurer *indépendamment* la bulle de droite[20,21]. C'est également une erreur de tenter de mesurer l'alpha de Cronbach avec les bulles de gauche : en fait, pour rester logique, cet alpha devrait être aussi faible que possible, alors que les chercheurs (et ils sont nombreux) qui modélisent mal leurs

20. La variable structurelle rappelle fortement les variables dites formatives en statistique. Avec les variables formatives, on peut faire une régression multiple si la bulle de droite est mesurée indépendamment, tout en reconnaissant le risque de multicolinéarité, qui peut être évalué statistiquement. Pour les variables dites réflectives en statistique, Diamantopoulos et Winklhofer (2001, p. 272) expliquent : « dans le cas des mesures réflectives, la multicolinéarité n'est pas un problème parce que seules sont utilisées des régressions linéaires simples […] ». (« […] *under reflective measurement, multicollinearity is not an issue because only simple regressions are involved* […] »). Lambin (1990, p. 373-374) définit la multicolinéarité « pour exprimer la présence de corrélation entre plusieurs variables explicatives ». Il ajoute : « Elle se mesure par la matrice ou tableau des coefficients de corrélation simples entre les paires de variables explicatives […] L'inconvénient essentiel de la multicolinéarité entre certaines variables est d'accroître l'imprécision des coefficients de régression de ces variables, et de ce fait d'accroître le risque de considérer à tort ces coefficients comme non significativement différents de zéro. »

21. Collier et Bienstock (2009, p. 284) écrivent : « Contrairement aux variables réflectives qui sont basées sur des régressions linéaires simples, les variables formatives sont basées sur des régressions linéaires multiples, qui sont affectées négativement par la multicolinéarité des indicateurs. » (« *Unlike reflective measurement models that are based on simple regression analysis, formative measurement models are based on a multiple regression analysis, which is negatively affected by multicollinearity among indicators.* »)

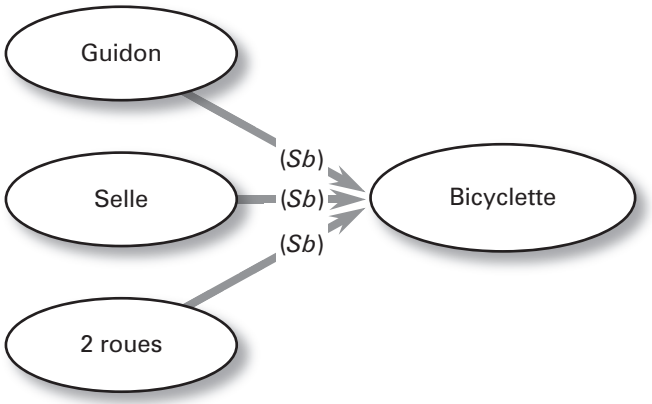
concepts tentent au contraire d'obtenir un taux élevé de Cronbach[22] (minimum : 0,70 dans ce cas particulier) sans reconnaître que leurs variables d'intérêt sont *de facto* structurelles.

Notons ici que la variable structurelle peut répondre à deux systèmes de mesure : présente(1)-absente(0) (elle est alors dite **binaire**), ou mesurée sur une échelle en plusieurs échelons d'intensité (par exemple une échelle de Likert en sept points allant de « tout à fait » à « pas du tout ») , elle est alors dite **continue**. Dans l'exemple ci-dessus, il s'agit de variables structurelles binaires. Le construit de confiance dans ma thèse de doctorat contenait des variables structurelles continues (la confiance était nécessairement formée d'affinités, de bienveillance, d'habiletés et d'intégrité ; si j'enlevais, dans le cadre d'une relation d'affaires interpersonnelle, un des éléments de mon construit de confiance, la confiance disparaissait).

On identifie les variables structurelles binaires (*Sb*) et continues (*Sc*) de la manière suivante :

Figure 4

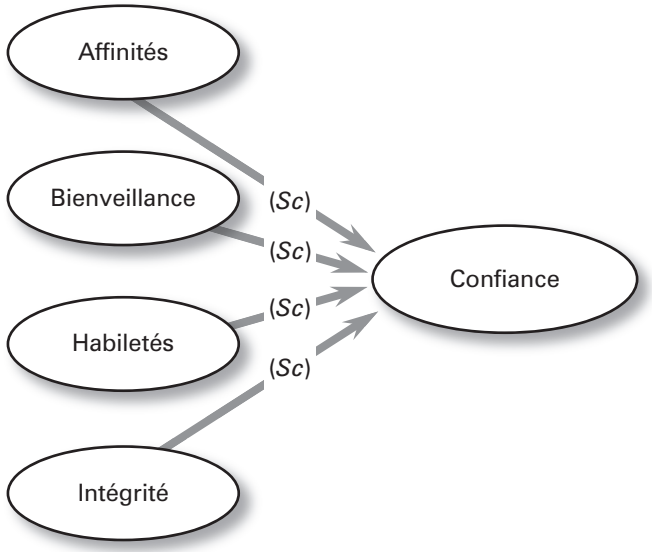
Le structurel binaire : des concepts formateurs d'un concept plus large



22. Panagopoulos et Avlonitis (2008, p. 370) disent de l'alpha de Cronbach qu'il est une piètre mesure de la fiabilité d'une échelle (« *is a poor mesure of a scale's reliability* »).

Figure 5

Le structurel continu : des concepts formateurs d'un concept plus large



Note : toutes les flèches pointent vers un seul et même point le long de la bulle centrale (le construit principal). Il faut au moins deux variables structurelles. Il n'y a pas de facteur temps.

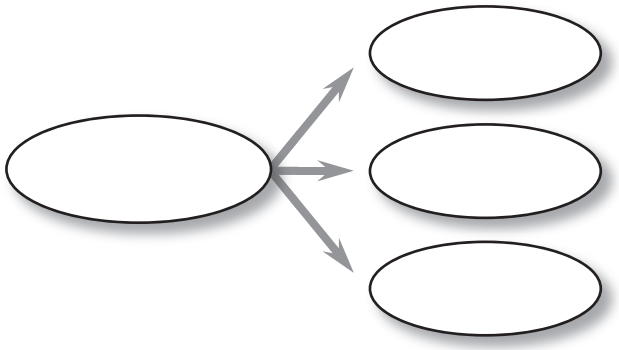
J'ai décrit les variables fonctionnelles ci-dessus comme étant essentielles au construit où elles se rejoignent : elles sont des conditions *sine qua non* à l'existence du construit. Cependant, il arrive que le construit ne soit pas assez fort ou pas assez défini pour prétendre que les variables qui s'y dirigent sont essentielles. On peut alors diluer le sens de variable fonctionnelle avec le descriptif (*s*) plutôt que (*S*). Le petit (*s)* existerait dans un cas comme celui de l'image d'une ville : cette image pourrait être constituée des perceptions de sa qualité de vie, mais aussi de son taux de pollution, de ses infrastructures, etc. Comme ces dernières sont des données de second ordre (tout comme les données sociodémographiques – exemple : âge : 50 ans, et statistiques – ex. : 40 % d'hommes, 20 % de femmes, ou des données comptables ou financières tels les ratios de performance), on utilise le petit (*s*).

Il n'y a aucune garantie que cette image ne puisse pas être constituée de toutes sortes d'autres éléments : ces variables ne sont pas essentielles, mais elles renforcent le construit d'image de la ville. Elles ont un lien structurel faible – on utilise le petit (*s*). De même, un excellent profit ne conduit pas théoriquement au construit de satisfaction ; le profit est en soi inerte et a un rapport structurel faible avec le construit de satisfaction. C'est plutôt l'image que l'on se fait du profit (les possibilités d'expansion de l'entreprise, les loisirs qui viennent avec les avantages marginaux, etc.) qui donne toute sa signification au construit de satisfaction. Ainsi, je considère toujours les données de second ordre (données sociodémographiques, statistiques, comptables, financières, etc.) comme des variables structurelles faibles (*s*).

Nous pouvons avoir d'autres scénarios de bulles et de flèches. Étudions le fonctionnel :

Figure 6

Le fonctionnel (pour des concepts fonctionnels)

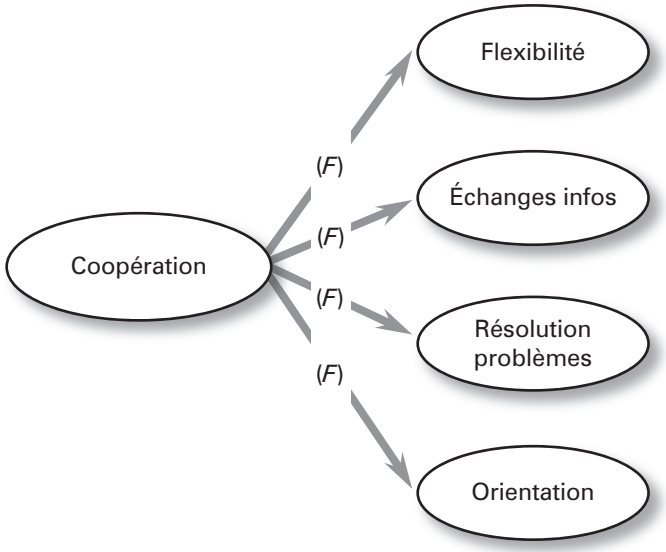


Les bulles fonctionnelles sont des expressions d'un construit (ou d'un méga-construit), et chaque expression n'est pas essentielle à la définition de la bulle d'origine[23]. La régression linéaire multiple ne peut pas être utilisée théoriquement (en pratique, on peut le faire, à condition de mesurer le construit de base indépendamment), mais l'alpha de Cronbach, oui.

Dans ma thèse, mon construit de coopération, un des construits principaux, avait des variables fonctionnelles (qui ne sont jamais binaires), comme suit :

Figure 7

Le fonctionnel (pour des concepts fonctionnels identifiés)



23. La bulle principale est souvent reflétée par des bulles fonctionnelles exprimant des étapes chronologiques saisies à *un seul moment* (le temps est alors arrêté). Par exemple, dans ma thèse, la prédation est reflétée par cinq étapes séquentielles (représentation de la proie, disposition, décision, action de piéger, conclusion ou capture de la proie). Ces cinq étapes ont été saisies à un moment arrêté pour éviter une analyse temporelle – trop complexe pour le but de la recherche, et il me suffit de savoir qu'au moins trois étapes sont présentes pour inférer qu'il y a une intention de prédation sous-jacente. La bulle fonctionnelle rappelle fortement le concept de variables réflectives en statistique.

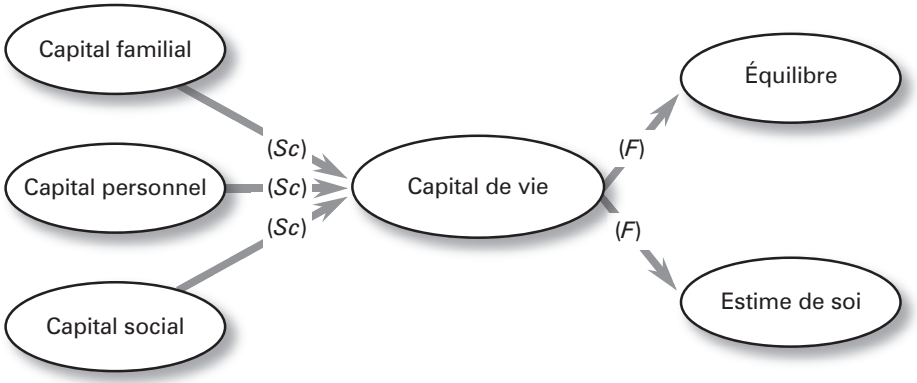
On peut très bien faire preuve de peu de flexibilité, mais coopérer quand même en échangeant des informations, par exemple. Mais montrer de la flexibilité est une preuve de coopération. La flexibilité est une variable non pas structurelle (*S*) mais fonctionnelle (*F*).

Note : toutes les flèches partent d'un seul et même point le long de la bulle centrale (le construit principal). Il faut au moins deux variables fonctionnelles. Il n'y a pas de facteur temps.

Nous pourrions avoir une bulle représentant un construit principal formé de variables structurelles et de variables fonctionnelles. Prenons l'exemple du capital de vie :

Figure 8

Une seule bulle, deux types de variables



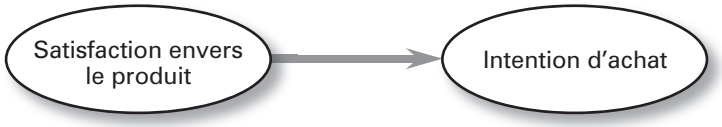
Il s'agit d'un modèle hypothétique (je compte l'exploiter dans mon prochain livre). Le capital de vie est composé du capital familial (nos parents, etc.), personnel (nos talents, notre intelligence, etc.), et social (les amis, la société, etc.). Le capital de vie est réduit à zéro en l'absence de l'une de ces trois composantes. Mais le capital de vie se reflète dans des variables fonctionnelles : un bon capital de vie « mène » à une personne équilibrée avec une bonne estime de soi. Inversement, une personne démontrant de l'équilibre (disons émotif) et une bonne estime de soi permet de supposer qu'elle a un bon capital de

vie (elle a vécu dans une famille exemplaire, a du talent, des amis, etc.). Elle pourrait avoir peu d'estime de soi, mais rester équilibrée, être active dans la vie de tous les jours mais sans plus. Équilibre et estime de soi sont des variables fonctionnelles (*F*) plutôt que structurelles (*S*).

Nous pouvons avoir un modèle à deux bulles (avec un facteur temps plus ou moins modéré) :

Figure 9

Deux bulles



Ici, la satisfaction retirée du produit permet de penser que le client reviendra acheter notre produit. On retrouve ce modèle partout, par exemple dans la mesure de l'Indice de satisfaction du consommateur (ISC) très employé chez les concessionnaires d'automobiles (*Consumer Satisfaction Index* – CSI).

On peut aussi avoir une série chronologique, une séquence temporelle avec plus de deux bulles, soit trois bulles ou plus :

Figure 10

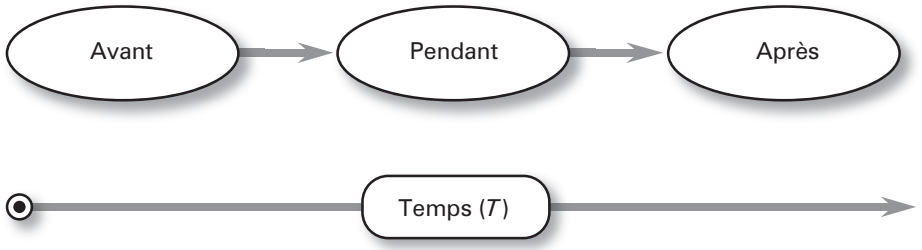
La chaîne – une série d'événements conduit à un résultat, de manière directe

Dans cet exemple, il n'y a pas de minibulles structurelles qui définissent la première bulle[24]. Il s'agit d'une recherche qui peut être causale, mais qui est certainement temporelle – nous verrons plus loin que plusieurs types de liens peuvent exister (soit *I, T,* ou *C*).

Mon modèle de prédation initial était divisé en trois grandes bulles : *avant* la rencontre entre un vendeur et un acheteur (bulle 1) ; *pendant* la rencontre (bulle 2) ; et *après* (bulle 3). Mon modèle cadrait avec la figure 2 ci-dessus, le facteur temps étant pris en considération :

Figure 11

La chaîne de prédation – une série d'événements conduit à un résultat, de manière directe (version 1)

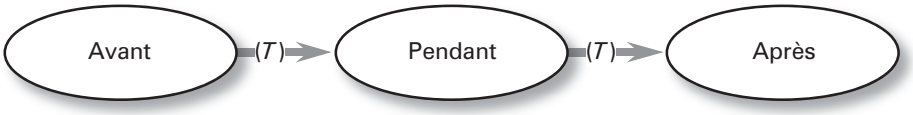


24. Creswell (1994, p. 85) mentionne : « Positionner la variable dépendante à droite du diagramme et les variables indépendantes à la gauche. » (« *Position the dependent variable on the right in the diagram and the independent variables on the left.* ») Cela s'applique dans tous les cas où le temps est un facteur, mais peut être traité plus souplement en l'absence de facteur temps.

On représente cela de la manière suivante selon ma méthode :

Figure 12

La chaîne de prédation – une série d'événements conduit à un résultat, de manière directe (version 2)



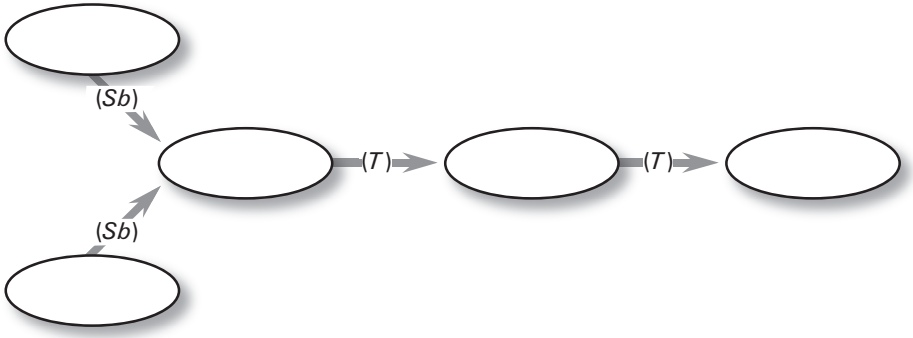
J'ai tout de suite décidé de me concentrer sur la bulle du centre, le « pendant » de la rencontre. Si j'avais voulu travailler avec le modèle ci-dessus, j'aurais eu besoin de plusieurs années pour faire ma recherche, car il aurait fallu faire une étude longitudinale (en fonction du temps) pour établir les effets des bulles sur plusieurs périodes successives, et cela, pour un construit (la prédation) qui n'existait à peu près pas en marketing ! Après dix années d'efforts, j'aurais peut-être obtenu mon doctorat et je vivrais dans la misère.

D'autre part, il m'est vite apparu, initialement, que la première bulle, l'« avant » de la rencontre, était formée d'au moins deux choses : les valeurs des vendeurs et acheteurs, et leur interdépendance, sans quoi, il n'y avait aucune raison de passer à la bulle du centre, le « pendant », celle du moment de la rencontre où se joue la prédation.

J'aurais pu compliquer mon modèle de la manière suivante :

Figure 13

La chaîne de prédation – une série d'événements conduit à un résultat, de manière directe (version 3)



Notez que cette complication a pour effet de m'épuiser et de me donner l'impression que je ne m'en sortirai pas. Notez aussi que le temps commence à partir de la première grosse bulle (celle de l'avant, ou ce que l'on appelle plus précisément l'« antécédent » ; la dernière bulle à droite se nomme, elle, le « conséquent »).

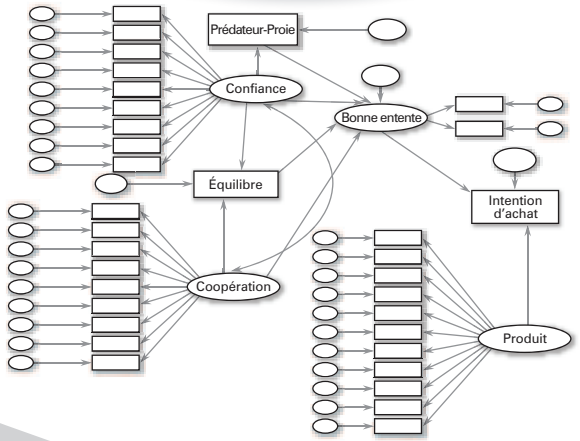
C'est important de bien le comprendre : beaucoup de recherches ne font pas de différences dans la fonction des flèches, alors qu'il y a une différence fondamentale entre une flèche structurelle (*S*) et une flèche chronologique. Dans ce modèle exagérément compliqué à analyser, le « *S* » veut dire structurel. Nous verrons que cela a une importance fondamentale pour décider du type d'analyse statistique que nous utiliserons. Le « *T* » identifie le temps, notion que l'on utilise en modélisation mathématique avec des programmes comme Mathlab ou Monte-Carlo, par exemple (avec la lettre « r » dans ces cas). Quand on passe de la bulle antécédente à la bulle maintenant, il y a déploiement du temps : il y a un retard, un délai, un écoulement du temps. Quand on passe de la bulle maintenant à la bulle conséquente, il y a un autre retard, un autre délai, un autre écoulement du temps. J'ai décidé que le temps était ce qui faisait évoluer les bulles de gauche à droite, ou plus précisément, les acteurs – vendeurs et acheteurs –, du stade de préparation à la rencontre (antécédent), à la rencontre, à la fin de la rencontre (conséquent).

Comme vous le voyez, il est crucial de réduire le modèle à sa plus simple expression (même simple, il devient rapidement compliqué lors d'analyses statistiques avancées et d'ajustements dus à la réalité du terrain). En plus, il faut ajuster la modélisation telle que je la présente à la modélisation requise, dans ce cas-ci, pour le modèle en équations structurelles – voir encadré 4[25].

Il est possible de créer un modèle général et simple, puis de prendre une loupe et d'y voir un sous-modèle, simple lui aussi. Si cela facilite la focalisation sur une problématique précise, c'est parfait. Mais l'important est de :

1. bien indiquer la ligne chronologique, s'il s'agit d'un événement chronologique ;
2. ne pas avoir plus de trois ou quatre bulles ou concepts (cinq au maximum, car au-delà de ce chiffre, l'esprit a tendance à s'embourber). De nombreuses études montrent qu'au-delà de ce chiffre magique de trois ou quatre, l'esprit ne peut plus fonctionner efficacement. Dites-vous bien une chose : votre problématique doit présenter un intérêt, c'est-à-dire que quelqu'un, un gestionnaire par exemple, doit être capable d'utiliser le modèle. Aucun gestionnaire ne voudra utiliser un modèle trop compliqué. Trois ou quatre bulles (concepts) lui suffisent dans ses activités quotidiennes.

Encadré 4
Un modèle simple devenu compliqué et malheureusement réduit à cause de la réalité du terrain



25. Aurifelle (1999, p. 115) mentionne très justement : « En gestion, et plus particulièrement en marketing, les chercheurs sont confrontés à des problèmes de grande complexité puisque liés au comportement du consommateur (*sic*). Même si des progrès ont été réalisés dans l'inventaire et la mesure des variables clés du comportement, la modélisation des processus reliant ces variables a peu progressé. Ces difficultés sont principalement liées : à la nature des variables, souvent nombreuses et hétérogènes (binaires, continues, ordinales, non paramétriques) ; au non-respect des axiomes topologiques fondamentaux (symétrie, réflexivité, inégalité du triangle) ; à des données manquantes ; à la nature des relations entre ces variables (très souvent non linéaires et non dérivables) pour lesquelles les outils statistiques usuels sont mal adaptés ; et au fait que le hasard joue un rôle déterminant dans les comportements. À cela s'ajoute le problème de la prédictivité […]. »

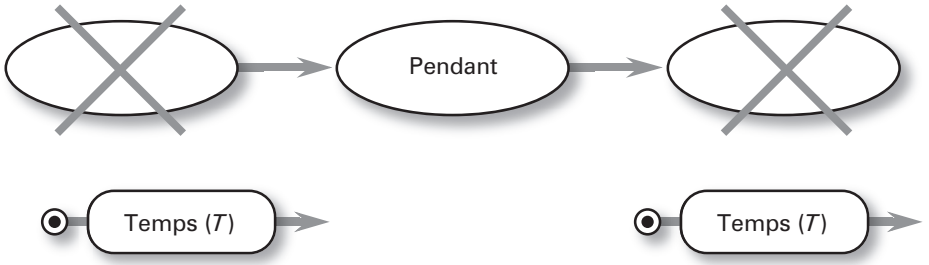
Une fois qu'on prend l'habitude de construire ce genre de modèle, tout devient vraiment facile[26]. Je demande à l'étudiant de placer dans chaque bulle les paragraphes de son texte (le texte initial de 2 à 10 pages et le texte condensé extrait de son entrevue exploratoire pour dénicher ses motivations profondes). Très vite, on voit si le modèle a du sens. On voit aussi où sont les lacunes. Très vite aussi, on peut confirmer où trouver une meilleure façon d'exprimer la problématique.

On s'aperçoit bien qu'on a tout intérêt à simplifier le modèle le plus possible. Depuis quelques paragraphes déjà, je vous parle des concepts (des construits), bref des bulles. Mais vous avez noté que j'ai déjà décidé de qui je parlais. Le QUI, ce sont les vendeurs et les acheteurs. Vous devez aussi décider, par delà l'identification du QUOI, quels seront vos sujets de recherche.

Dans le cas qui nous occupe, nous pouvons dire que le terrain de recherche est la rencontre entre un vendeur et un acheteur, et non pas l'antécédent ou le conséquent à cette rencontre. C'est déjà un bon début[27]. Ma loupe est désormais ici :

Figure 14

La chaîne de prédation – ma loupe de recherche : le « pendant »



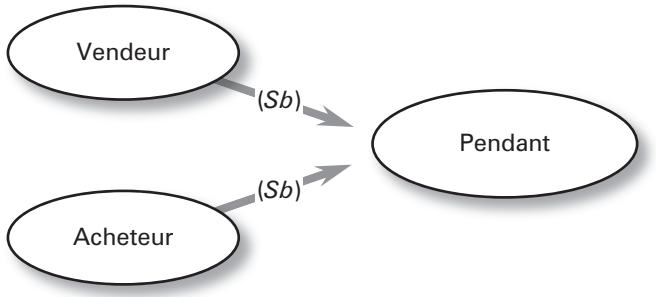
26. Notez que mes recommandations sur les flèches (par exemple, qu'elles partent d'un même point sur la bulle pour les variables fonctionnelles) ne sont pas coutume pour les programmes d'ordinateur comme Amos, mais notre but est de rendre notre schéma de travail le plus clair possible et interprétable au premier coup d'œil.

27. En vente et marketing, il faut toujours identifier les agents du marché avec lesquels nous travaillons.

Ou, dans sa forme la plus simple, en considérant les deux agents du marché en cause et en tenant pour acquise leur interdépendance :

Figure 15

Les deux agents du marché



C'est dans ce modèle que se situe la problématique de ma thèse : « Les vendeurs sont-ils tous (perçus) comme des prédateurs (par les acheteurs) ? » Si oui, il n'y a probablement pas optimisation de l'échange commercial, d'où l'intérêt du questionnement.

En vente et marketing, il y a quatre types d'acteurs dans un marché, que j'appelle des agents du marché :

- Les producteurs, qui ont pour fonction principale, vous l'aurez deviné, de produire ;
- Les consommateurs ;
- Les régulateurs (les juges, les policiers, les législateurs, les religieux, etc.) ;
- Les « déconstructeurs » ou marginaux (certains artistes, les criminels, certains visionnaires, des gens comme Copernic, les acteurs du marché noir, bref tous ceux qui remettent en question le conformisme social).

La modélisation discutée ci-dessus ne veut pas dire que mon approche sera ce que l'on appelle dans le jargon scientifique une approche hypothético-déductive, qui consiste à émettre des hypothèses (souvent truquées d'avance pour justifier les résultats[28]) et à les tester. On peut tout aussi bien accepter que cette approche est inductive, en ce sens que le modèle découle d'un processus d'induction, où j'induis que ceci se produit parce que cela a eu lieu. L'hypothèse est alors à proprement parler une proposition[29]. Pour nous simplifier la tâche, appelons notre travail un effort d'intuition : il s'agit de faire parler nos intuitions et de les représenter en mots (le travail initial de 2 à 10 pages puis l'entrevue) et en images (la modélisation). On peut même temporairement ajouter des chiffres. Par exemple, je peux dire que, pour qu'il y ait prédation, il faut au moins deux acteurs différents : un prédateur et une proie (1 + 1). C'est d'ailleurs ce que j'ai découvert lors des entrevues auxquelles je m'étais soumis dans ma propre recherche sur le thème de la prédation : j'ai réalisé que, pour qu'il y ait prédation, il faut un prédateur et une proie. Au cours de mes recherches, j'allais découvrir qu'il fallait aussi trois autres éléments : 1) un outil – une arme ; 2) une blessure ; et 3) un effet-surprise. Il n'y a pas de prédation sans prédateur, sans proie, sans outil, sans blessure, ou sans effet-surprise. Ce sont cinq conditions *sine qua non*, que l'on ne peut retirer de la définition de prédation : il s'agit des variables structurelles binaires (*Sb*) du concept de prédation[30]. La variable structurelle binaire « prédateur » pourrait elle-même être décrite par des variables structurelles faibles (*s*) telles des données sociodémographiques (âge, sexe, etc.). Notez qu'il existe d'autres types de flèches que nous verrons en temps et lieu dans ce livre.

28. Voir les recherches de Cossette (2007) et son idée de « concoctage » (p. 8).

29. Voir Emory, 1985, p. 26-27

30. Les variables structurelles binaires sont facilement mesurables, car il suffit de déterminer si elles sont présentes ou absentes ; si elles sont absentes, le construit de prédation, dans notre exemple, disparaît. Comme on l'a vu, il existe des variables formatives que l'on peut mesurer selon une échelle non binaire, par exemple sur une échelle de Likert en sept points – par exemple, les quatre paramètres de la confiance (affinités, bienveillance, habiletés, intégrité).

Je sais déjà intuitivement que je vais devoir définir les acteurs, leur mode de perception, le concept de prédation, etc. Je suis à la recherche de significations[31]. À partir de presque rien, je viens de générer un projet de doctorat.

J'ai du pain sur la planche.

Définir par le contraire

Avec son premier directeur de thèse, Pasimolo a eu une prise de bec. Apparemment, c'est normal dans un processus aussi douloureux (diront certains) que celui de pondre une thèse de doctorat. J'ai parlé à plusieurs étudiants d'autres facultés qui étaient en pleurs, tant leur relation avec leur directeur était entachée de sentiments négatifs : le professeur veut utiliser le travail de l'étudiant pour publier un article scientifique sous son propre nom, par exemple[32].

Le directeur ne voulait pas comptabiliser un cours que Pasimolo venait de terminer, sous prétexte qu'il l'avait fait trop tôt dans le processus ! Malgré cette anicroche, Pasimolo doit à ce directeur de l'avoir encouragé à définir les choses par leur contraire[33]. Prenons mon concept de prédation : puisqu'il s'agissait d'un nouveau concept en marketing, je ne pouvais pas trouver de définition taillée sur mesure. Mes incursions dans le domaine de l'éthologie suscitaient des questionnements au sein du département d'administration puisque, hélas, la multidisciplinarité n'a pas encore ses lettres de noblesse, notamment en administration[34]. Dommage : l'homme est un animal, et les prédateurs financiers sont constamment à l'affût.

Pour définir la prédation dès le départ, il fallait trouver ce qu'elle n'était pas. Par exemple, on définit du blanc en disant que c'est le contraire du noir. Cet effort de définition par le contraire n'est pas farfelu : il permet d'éviter de tomber

31. Pour emprunter un terme de Paillé et Mucchielli (2003, p. 9).

32. Cossette (2007) renvoie au « déni de contribution » (p. 43).

33. On reconnaît, à ce chapitre, que la prolepse est un procédé efficace pour renforcer son point de vue (voir Olivier et Payette, 2010, p. 93).

34. Pourtant, la science progresse grâce à l'accumulation des connaissances obtenues dans des circonstances et des conditions variées : « *Thus, science progresses through the accumulation of multiple confirming instances obtained under a wide variety of circumstances and conditions*. » (Anderson, 1983, p. 19).

dans le piège de l'égarement. Trop souvent, l'étudiant prend des tangentes qui l'éloignent de son domaine de recherche. Parfois, il est même amené à s'écarter de son vrai champ d'intérêt (celui pour lequel il a tant peiné dans les étapes précédentes pour finalement aboutir à l'identification de sa problématique) par des collègues, des personnes d'influence (professeurs, etc.) qui ont chacun leur mot à dire et qui pensent détenir, à l'occasion, *LA* vérité sur *VOTRE* sujet de recherche[35]. Personne ne détient cette vérité, car vous avez déjà identifié la problématique, et c'est vous qui allez devenir l'expert en la matière. Vous êtes le maître en devenir. Il faut donc tracer la route qui vous convient. Pour cela, apprenez à dire : « Ce sujet que vous me présentez, Madame, Monsieur, est intéressant, mais j'ai décidé de focaliser ma problématique sur la prédation entre vendeurs et acheteurs, et non sur le processus de vente, le leadership, la confiance, les fourmis, les mini-jupes, etc. »

Ainsi, vous vous dégagerez des ratiocinations intellectuelles et pourrez mettre vos énergies là où ça compte. Bien sûr, mon travail à titre de professeur-directeur de mémoire ou de thèse est de vous aider à trouver une problématique qui vous convient, puis de la modéliser le plus simplement du monde, pour ensuite travailler sur des définitions de ce qui est et de ce qui n'est pas. Encore une fois, tout comme la problématique ou le modèle, les définitions peuvent changer en cours de route[36]. En réalité, elles ne changent pas : elles se précisent au fur et à mesure de votre progression. En plus, définir par le contraire permet d'imaginer des alternatives aux solutions que nous trouvons pour notre problématique. En effet, il est possible que nos explications à des phénomènes de vente et de marketing, même valables, ne soient pas les meilleures et que nous ne trouvions pas, en fait, les solutions adéquates.

35. Le syndrome du « Vous auriez dû… » (voir Olivier et Payette, 2010, p. 103).

36. Cependant, il faut être très méticuleux dans nos définitions. Par exemple, Ferrer, Santa, Hyland et Bretherton (2010, p. 427) formulent l'énoncé suivant : « la confiance est une attitude comportementale qui évolue et qui est le résultat d'un effort graduel au fil du temps […] » (« *trust is a behavioural attitude that evolves and is an outcome of gradual consistent effort over time* […] »). Ils citent un autre auteur (Bestieler, 2006) pour appuyer leur propos. On ne peut dire « behavioural attitude » en marketing : la théorie marketing veut que l'attitude soit composée du cognitif, de l'émotif et du conatif (le comportement, « *the behavior* »).

Vous avez aussi droit à votre propre manière de travailler. Par exemple, les « *S* » et « *F* » dans la modélisation ci-dessus n'existent pas dans les procédés traditionnels de modélisation en administration. Ça ne veut pas dire qu'ils ne sont pas utiles. En tout cas, ils m'ont aidé à concentrer rapidement mon effort de recherche et à trouver les instruments de mesure adéquats pour aller trouver les réponses à mon questionnement. Ils m'ont aidé à créer les questionnaires qualitatifs et quantitatifs utilisés pour mesurer la prédation. Ainsi, vous pouvez décider de définir votre bulle en « débarrassant » le terrain de tout ce qui vous gêne, et en y incorporant ce qui peut vous être utile : il faut faire des choix, des choix éclairés. Par exemple, il était évident dans mon esprit que, pour définir la prédation, je devais faire des recherches en psychologie, en anthropologie, en anatomie et bien évidemment en éthologie. J'ai passé plusieurs heures à observer les animaux de manière à mieux préciser mon domaine de recherche. Je me suis convaincu du rôle de l'hypothalamus dans la génération de comportements liés à la prédation. J'ai cherché partout où je pouvais des exemples ou des preuves de prédation. J'ai aussi décidé ce que la prédation n'était pas : quelqu'un qui est opportuniste n'est pas nécessairement un prédateur. Il faut plus, quoi exactement, je ne le savais pas encore (j'allais le découvrir plus tard), mais en tout cas je me dissociais lentement d'autres champs de recherche, même s'ils étaient valides en soi, de manière à cibler le plus possible mon propre champ de recherche.

Pour définir par le contraire, il faut ratisser large[37]. Il n'y a pas de honte à étudier en administration, par exemple, et à observer des animaux (autres que certains financiers crapuleux dont nous tairons le nom), à revoir les théories classiques de l'offre et de la demande, ou à chercher des thèmes et terminologies connexes[38].

37. On estime ainsi qu'obtenir des données de plusieurs sources est une approche supérieure. « *Therefore, obtaining data from multiple informants has been recommended as superior to such an approach* » (Wieseke, Broderick, Dawson et Van Dick, 2008, p. 324).

38. Essayez, par exemple, de trouver le plus de manières possibles de définir votre sujet d'étude, quitte à préciser la définition plus tard. Voici des qualificatifs que Ribstein (2002-2003, p. 9) utilise, dans une même phrase, pour décrire des escrocs comme ceux de l'affaire Enron : machiavéliques, narcissiques, calculateurs, optimistes pathologiques, amoraux, etc. (« […] *Machiavellian, narcissistic, prevaricating, pathologically optimistic, free from self-doubt and moral distractions, willing to take great risk* […] *obsession* […], *intense* […] »).

Je demande à mes étudiants (y compris Pasimolo) de faire cet effort : une fois la problématique esquissée, une fois le modèle grossièrement mis en place, ils doivent me faire une liste des raisons pour lesquelles certains champs d'études ne sont pas pertinents à leur recherche. Ils doivent faire un effort d'imagination, déployer leurs ailes investigatrices et se préparer à répondre à ma question, par exemple, pourquoi le domaine du génie électrique, à titre d'exemple farfelu, n'a aucun lien avec le modèle d'entrepreneuriat dans l'agro-alimentaire. Il est fort possible qu'il n'y ait aucun lien, auquel cas nous venons de définir le modèle d'entrepreneuriat par ce qu'il n'est pas : du génie électrique. Loin d'être inutile, cet exercice aide l'étudiant à s'ancrer dans son domaine de recherche et dans le terrain où il tentera d'élucider sa problématique : le secteur automobile, dans notre exemple ci-dessus.

Le modèle commence alors à prendre une forme plus concrète et ressemble à ceci :

- Vendeur : celui qui vend un bien, un service, une idéologie.
- Acheteur : celui qui achète un bien, un service, une idéologie.
- L'échange a lieu dans une tranche de temps précise.
- Le terrain d'investigation est le domaine des arts, de la vente d'automobiles, de l'immobilier, etc.
- L'enjeu : la prédation, et non le leadership, la confiance, la gestion de la force de vente, l'opportunisme, etc.
- Quelques mots clés : animal, offre et demande, perception.

On voit dans la nouvelle vision du modèle que le temps ne joue aucun rôle dans le cadre de mon analyse : je ne veux pas étudier les antécédents ou les conséquents, mais le contenu de l'interaction entre le vendeur et l'acheteur si ce contenu est caractérisé par de la prédation. Ma recherche sera descriptive et non pas causale[39]. En plus, je ne me m'intéresse qu'à deux agents du marché : les producteurs (vendeurs) et les consommateurs (acheteurs).

39. Déterminer une cause dans une recherche marketing est des plus difficiles ; trouver des liens causaux est une entreprise risquée. Voir Brannen, 1992 ; Ackoff, 1957, p. 7 ; Buchanan et Bryman, 2007, p. 494 ; Neuman, 1994, p. 43 et 99 ; Brewer et Hunter, 1989, p. 42 et 149 ; Miles et Huberman, 2003, p. 273 ; Cossette et Lapointe, 1997, p. 49.

Il faut aussi définir dans quel contexte les agents du marché agissent. Il y a huit grands domaines d'activité humaine (pour lesquels on retrouve des données secondaires dans la plupart des organisations à vocation statistique)[40] :

1. Nourriture, tabac, alcool
2. Transport
3. Habillement
4. Logement et entretien ménager
5. Communication
6. Santé et beauté
7. Divertissement, sports et loisirs
8. Éducation

La problématique (ou même le titre de votre recherche) devrait idéalement expliciter ou sous-entendre les agents du marché examinés et le secteur d'activité de vente et de marketing. Mes terrains de recherche contrastants pour ma recherche sur la prédation étaient le divertissement (la musique) et le transport (automobile). Identifiez rapidement votre terrain cible et votre terrain contrastant – cela vous guidera dans le choix de vos participants (aussi appelés unité d'échantillonnage).

Il n'y a aucun mal à vous aventurer dans certains territoires et à vous fermer à d'autres – il vous faut simplement en être conscient et vous justifier de manière appropriée. L'important, c'est de garder en tête la problématique initiale et son intérêt, et de choisir. Que la prédation ait lieu entre un chef d'orchestre (qui, au sens large, vend son idéologie de la musique) et ses musiciens (qui doivent,

40. En vente et marketing, il faut toujours identifier dans quel secteur on se situe, d'abord parce qu'on trouve des informations dans toutes les grandes bases de données statistiques sur ces secteurs et, ensuite, parce qu'on peut décider des secteurs contrastants à étudier.

pour être payés, interpréter la musique telle qu'elle leur est présentée) ou entre vendeurs et acheteurs de voitures automobiles ne change rien à la pertinence de ma problématique, au contraire : si je peux démontrer que le phénomène de prédation existe aussi dans les relations chef-musiciens, cela augmentera la validité de mon modèle. Pour l'essentiel, ma problématique tourne autour d'un échange, et mon domaine particulier sera celui du vendeur et de l'acheteur. Nous verrons plus loin qu'au final, j'ai limité ce domaine aux transactions d'automobiles neuves. J'estime par ailleurs inutile de m'aventurer sur le terrain du génie électrique pour expliquer la prédation, à moins que cela ne présente un intérêt quelconque pour ma recherche.

L'étau se resserre autour du modèle de prédation. Nous commençons à identifier des pistes de recherche, dont certaines peuvent être d'intérêt purement personnel (dans mon cas, le domaine des arts).

En somme, il faut défricher et identifier les engrais qui serviront à nourrir notre modèle, et plus particulièrement ceux qui nous tiennent à cœur dans le cadre de la problématique. Il faut laisser la porte ouverte à des avenues originales (par exemple, un domaine contrastant comme celui des arts). Les cas contrastants aident justement à définir ce qui est et ce qui n'est pas[41]. J'encourage mes étudiants dans ce sens : « Définissez votre modèle par ce qu'il est et par ce qu'il n'est pas, et identifiez au moins deux terrains de recherche : un qui cadre très bien avec votre problématique, et l'autre qui en est, de prime abord, éloigné[42]. »

Rappelez-vous que les bains contrastes (chaud et froid) permettent d'augmenter la circulation sanguine et de limiter le durcissement des tissus : il en va de même pour les définitions de nos concepts !

41. Miles et Huberman (2003, p. 349) parlent de « table de contrastes », technique qui pourrait peut-être aider à déterminer une certaine causalité entre des variables sous investigation, de cas atypiques ou d'explications contradictoires (p. 489) qui réfutent un construit plutôt que de l'affiner. Patton (1990, p. 169) parle de cas déviant ou extrême.

42. C'est ce que Yin (1997) appelle la recherche de l'effet contrastant.

Les observables

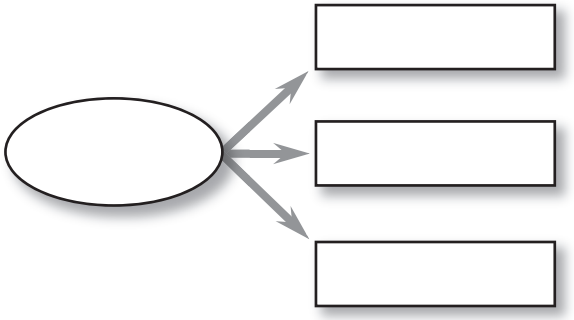
Nous avons vu que, pour faire une recherche efficace en vente et marketing, Pasimolo devait d'abord avoir la bonne attitude. Ensuite, nous avons vu qu'il lui fallait trouver une problématique (avec un enjeu dans un contexte précis) qui lui tienne à cœur et qui présente un intérêt pour les autres, pas seulement pour lui (si possible). Le chercheur est, avant tout, un communicateur. Chercher sans communiquer, c'est se cloîtrer : pour les amateurs, il reste des places à l'Abbaye de St-Benoît du Lac ! Ensuite, Pasimolo a dû élaborer une modélisation qui soit la plus simple et la plus explicite possible : elle ne doit pas donner de fausses impressions, par exemple qu'il n'y a pas de facteur temporel lorsqu'en fait, il y a en un, ou que des flèches indiquent une relation de cause à effet alors qu'elles devraient simplement indiquer des éléments structurels (*S*) d'un construit. Pasimolo s'est jusqu'à présent employé à définir les principaux concepts par ce qu'il croit qu'ils sont et par ce qu'il croit qu'ils ne sont pas. En outre, il a décidé d'étudier sa problématique dans un secteur donné, mais également dans un secteur éloigné, qui servira de cas contrastant, du noir par rapport au blanc. Rien de ce que j'ai dit jusqu'à présent ne se retrouve intégralement dans les livres traditionnels de méthodologie, et, en fait, certaines de mes idées vont provoquer une levée de boucliers. Qu'à cela ne tienne !

Mais pour aller recueillir l'information sur le terrain, il faut être capable de la détecter. Cela se fait grâce aux « observables[43] ». La notion d'observable est fondamentale dans toute recherche, et pourtant nous n'en parlons presque jamais. Qu'est-ce qu'un observable ? C'est quelque chose que l'on peut observer. Peut-on observer l'amour ? Non. Nous pouvons observer des comportements, tels des couples qui s'embrassent, se tiennent la main, chuchotent en classe, et de ces observables nous déduisons qu'il y a de l'amour. Un observable, c'est un comportement quantifiable – il y a du mouvement, de la variance. Les observables peuvent partir des bulles structurelles (*S*) ou fonctionnelles (*F*).

43. L'analyse (ou choix) multicritères reconnaît le terme « observable » et admet même qu'il existe des « non-observables », telle une pensée.

Figure 16

Les observables (représentés par un rectangle)



Note : les observables peuvent émaner de tous types de variables, structurelles *(S)* et fonctionnelles *(F)* y compris bien sûr. Il faut un minimum de trois observables par bulle. Tous les observables sont, par définition, fonctionnels, mais ne sont pas des construits – ils sont des comportements. Ces comportements peuvent être **généraux** (par exemple, on observe que la plupart des vendeurs sourient à leurs clients lorsqu'ils veulent inspirer de la confiance) ou collés à la réalité particulière du terrain (par exemple, dans le cas précis de la relation client-personnel de service chez un concessionnaire d'automobiles, j'ai observé qu'il n'y avait jamais de poignée de main – la mise en confiance était opérée différemment). Lorsqu'on a un mandat clair (par exemple, une recherche à titre de consultant pour un concessionnaire), on cherche davantage à identifier des observables **situationnels**. Notons que les observables peuvent inclure des phénomènes détectés avec des outils de mesure psychobiologiques (scanneur, stéthoscope, etc.).

Dans le cas ci-dessus, le concept de gauche se reflète dans des comportements que l'on peut mesurer (on utilise le rectangle pour représenter ces comportements mesurables, contrairement aux bulles qui représentent des concepts). Essayons par exemple de deviner ce qui est dans la bulle de gauche à partir des rectangles de droite : on sait que ce qui est à gauche est utilisé pour faire le Tour de France, qu'il ne consomme pas d'essence, qu'il permet de se déplacer de A à B, qu'il est silencieux, qu'il est propulsé par la force humaine. On en déduit qu'il s'agit d'une bicyclette. Enlevez un des observables

et on peut quand même faire des suppositions sur ce qu'est la bulle de gauche, avec peut-être moins de certitude. Mettre trop d'observables peut en fait nuire à l'identification du construit sous-jacent ; il faut trouver le nombre approprié d'observables, mais en avoir un minimum de trois.

Tout n'est pas observable, mais tout doit être, dans la mesure du possible, mesuré à l'aide d'observables. L'intention d'achat d'un véhicule automobile n'est pas observable ; c'est un leurre de croire que lorsqu'on demande, dans un questionnaire quantitatif, « avez-vous l'intention d'acheter tel véhicule ? », on mesure l'intention d'achat à coup sûr. On mesure peut-être la tendance du répondant à vouloir faire plaisir à l'intervieweur[44] en répondant « oui ». Par contre, il vaut mieux poser des questions comme « recommanderiez-vous à vos amis l'achat de tel véhicule ? », quitte à aller vérifier la véracité de la réponse en téléphonant à ces mêmes amis (ce qui est pratiquement impossible). Autrement dit, le fait de parler en bien d'un concessionnaire d'automobiles est un observable, le « fait » de penser acheter un véhicule dans le futur n'est pas un observable. Certes, il peut être difficile de trouver des observables significatifs pour l'intention d'achat (parler à ses amis, feuilleter des magazines d'automobiles, *surfer* sur Internet, etc., sont des indices, mais des indices plutôt faibles), alors on se contente souvent de la mesure non observable d'intention d'achat. C'est une réalité pratique avec laquelle il faut vivre.

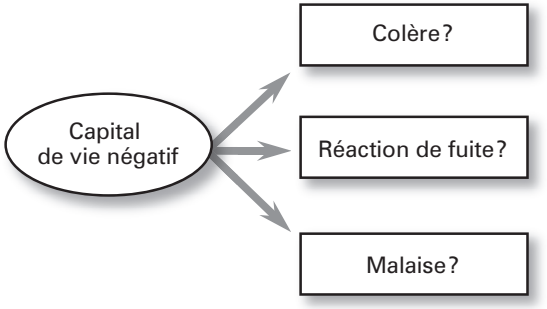
Quand on va sur le terrain, il faut toujours faire très attention aux interprétations que l'on donne aux événements que l'on observe. Par exemple, j'ai montré à mes étudiants une vidéo où la protagoniste principale (une adolescente) claquait la porte, arrivait en retard au cours, ou encore criait après sa sœur. Certains étudiants ont dit avoir observé qu'elle avait besoin d'affection C'est faux, ce n'est pas ce qu'ils ont observé, mais c'est ce qu'ils ont inféré à partir des observations.

Pour le chercheur étudiant ou professeur, une étape importante consiste à déterminer, à partir de ses propres idées et expériences, comment il entend mesurer ses concepts de prédilection. Prenons le cas de la prédation. Comment allais-je mesurer quelque chose que je n'avais pas encore clairement défini, qui commençait à peine à prendre forme ? En me basant sur mon vécu. Je me

44. Ce qu'on appelle l'effet Hawthorne.

Figure 17

Les observables



souvenais des expériences où je m'étais senti dans le rôle de la proie, la proie d'un vendeur déplaisant, par exemple. Quels avaient été les observables? J'avais reculé d'un pas, je m'étais mis en colère, j'avais scruté mon environnement d'un œil inquiet pour vérifier si d'autres vautours me guettaient, etc. Tout cela, quelqu'un d'autre que moi aurait pu le voir et le noter dans son calepin. C'était des observables, peut-être pas tous significatifs, mais des observables quand même. Cela m'a convaincu que mon modèle n'était pas une élucubration abstraite, susceptible de n'intéresser qu'une poignée d'érudits psychédéliques, si tant est qu'il en existe.

Comme pour tout le reste, les observables allaient probablement changer ou évoluer au fur et à mesure de la recherche, mais au moins je savais que je pouvais compter sur quelque chose pour articuler ma vision émergente. Pour cette raison, j'encourage mes étudiants à prendre un calepin et à aller sur le terrain pour noter ce qu'ils observent dans une situation similaire à celle sur laquelle ils veulent plancher.

Une fois validés, ces observables (toujours représentés dans un rectangle) deviendront des questions dont les réponses participeront à la définition des construits d'importance, à la manière du modèle suivant (exemple à partir du concept de capital de vie négatif) (figure 17).

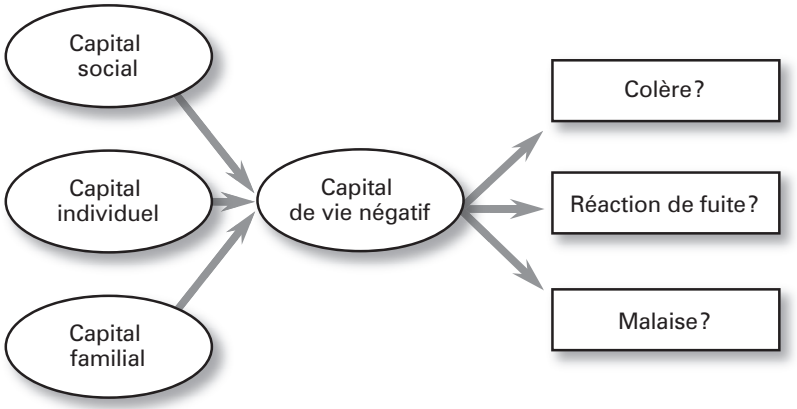
Ici, les flèches sont évidemment fonctionnelles (*F*) plutôt que structurelles (*S*) : le fait qu'il y ait de la colère laisse penser qu'il y a eu un capital de vie négatif dont le sujet est victime ; le fait qu'il y ait une réaction de fuite laisse penser la même chose ; idem pour le malaise. Mais la colère ne *forme* pas la prédation : la prédation est structurellement (*S*) formée d'un prédateur, d'une proie, d'un outil, d'une blessure, d'un effet-surprise.

Rappelons que tous les observables sont, par définition, fonctionnels (*F*), car ils sont un reflet de ce qui se passe. Cela est important, car certaines analyses statistiques ne se font qu'avec des variables (au sens large, des observables) fonctionnelles. Plusieurs chercheurs font l'erreur majeure de faire des analyses en identifiant mal leurs variables. Nous évitons ce piège grâce à la stratégie d'identification des observables.

Pour le modèle suivant :

Figure 18

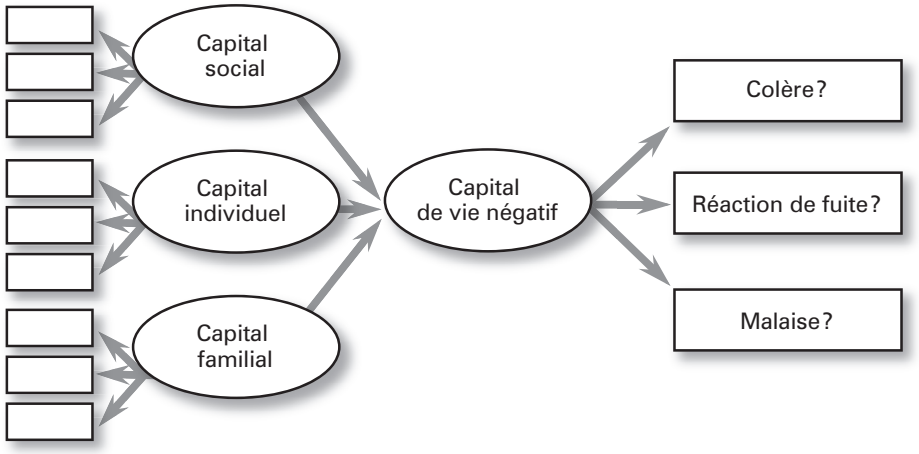
Les comportements (fonctionnels du capital de vie négatif)



Il faut trouver des observables significatifs (au nombre de trois minimum par bulle) des variables structurelles si celles-ci sont continues plutôt que binaires[45] :

Figure 19

Tous les observables



Comme on le voit, notre modèle initial devient rapidement complexe : de chaque bulle partent des observables, au nombre minimal de trois. Imaginez si nous ne l'avions pas simplifié au maximum dès le départ ! Notons encore une fois que les observables sont toujours représentés par un rectangle, et ne sont jamais sujets au facteur temps. Pour mon modèle de prédation, les cinq variables fonctionnelles *(F)* ont été une séquence (prise à un moment fixé dans

45. En fait, il n'est nécessaire de trouver des observables que pour les variables structurelles qui ne sont pas binaires ; en associant des observables continus (plutôt que binaires), on peut générer des régressions multiples si le construit est mesuré indépendamment (grâce aux observables qui partent du construit principal).

le temps) plus ou moins flexible d'étapes[46] : 1) la représentation de la proie ou du prédateur ; 2) la disposition (par exemple : se mettre en confiance) ; 3) la décision de coopérer ou de se faire concurrence ; 4) l'action stratégique (l'attaque), et, 5) la conclusion (la signature d'un contrat). Pour chacune de ces variables fonctionnelles *(F),* qui étaient non essentielles mais participaient au processus de prédation et formaient des sous-construits (en forme de bulles), j'ai par la suite identifié trois observables (trois questions pour les mesurer, sur une échelle de Likert, en sept points, très utilisée en recherche vente et marketing.

Il est trop tôt pour faire une classification rigoureuse des observables : l'important, c'est d'avoir une liste temporaire qui va guider nos recherches. C'est un peu comme aller dans la jungle pour chercher le fauve prédateur : nous allons cocher notre liste d'observables (il ne fait pas de bruit, avance lentement, fixe sa proie, etc.). J'ai, par exemple, mis beaucoup de temps à finaliser mes observables pour mes bulles structurelles *(S)* et fonctionnelles *(F)* afin d'être sûr de mesurer un construit – la prédation, qui n'avait presque jamais fait partie du vocabulaire du marketing auparavant.

Pour habituer mes étudiants à tester leurs observables, je leur demande de faire passer un test sur le terrain. Ils doivent aller interroger des vendeurs et leur poser une première question – « qu'est-ce que la confiance entre un vendeur et un acheteur à votre avis ? » et, si le participant a l'air ouvert, « est-ce que le vendeur est un prédateur envers l'acheteur ? ». La plupart du temps, les réponses que les étudiants me rapportent s'accordent entre elles, parmi la vingtaine de participants vendeurs qui ont bien voulu répondre. On arrive en général à regrouper quelques réponses similaires et à dégager quelques mots clés (il faut tenter de réduire toutes les réponses à un seul mot par concept) : flexibilité, politesse, honnêteté. De là, on peut créer des questions qui permettent

46. Comme il s'agit d'étapes, ces variables fonctionnelles ont un lien temporel entre elles (qui rappelle la notion de cycle de vie en marketing), mais par souci de simplification, je n'ai pas jugé nécessaire de mettre de l'avant ce lien temporel aux fins de mes analyses sur la prédation. À titre d'exemple, dans une relation dyadique transactionnelle, on pourrait avoir les variables fonctionnelles suivantes comme expression de la prédation : identification des faiblesses de l'autre → « *T* » → action de concurrence (piège) → « *T* » → conclusion (signature du contrat limitant). Mais on peut vivre sans faire d'analyses temporelles entre ces trois variables fonctionnelles qui témoignent d'une intention de prédation sous-jacente, en mesurant simplement leur intensité.

de mesurer les observables : « Le vendeur s'est-il adapté à vos besoins ? » (= A-t-il été flexible ? = sujet, verbe, complément). Il faut faire attention, car certaines réponses exigent une seconde analyse. Par exemple, la flexibilité serait davantage un phénomène lié à la coopération qu'à la confiance (voir ma thèse de doctorat).

Par contre, si on donne la liste des réponses fournies à la question sur le sujet de la prédation, en général, toutes les réponses sont différentes et il apparaît impossible de les regrouper ; à tout le moins, c'est beaucoup plus difficile. Cela peut être dû au fait que le concept de prédation humaine dans les relations vendeurs-acheteurs est novateur, ou que les participants se mettent sur la défensive – je ne le sais pas. Mais comment déterminer le bon observable à garder pour le questionnaire que l'on développe ?

Il y a quatre moyens : 1) faire la recherche exploratoire sur un échantillon plus grand ; 2) placer les réponses dans certains groupes conceptuels qui semblent les lier par un fil conducteur (l'asymétrie d'information, le jeu de pouvoir, l'agressivité, etc.) ; 3) l'ancrage[47]. La section « ancrage » décrit plus loin ce procédé. Essentiellement, il s'agit dans ce dernier cas de choisir parmi les théories de marketing existantes celles qui sont les plus susceptibles d'aider à créer des catégories à partir des observables (par exemple, la théorie des AIO – activités, intérêts, opinions –, ou celle de la pulsion de mort, etc.). Finalement (option 4), on peut créer des sous-construits puis retourner sur le terrain et chercher des observables pour chaque sous-construit. Dans la réalité de la recherche, il faut utiliser un peu des quatre méthodes et y aller à tâtons. Dans ma recherche sur la prédation, j'ai créé cinq sous-construits basés sur le processus de vente classique et énumérés ci-dessus (représentation de l'autre, mise en disposition, décision, action, conclusion) pour lesquels j'ai par la suite découvert trois observables, et ce, du point de vue du prédateur et du point de vue de la proie : en tout, la prédation (prédateur-proie) était mesurée par 30, réduit à 10 observables.

En bref, si nous trouvons des observables, nous avons les deux pieds dans la réalité et notre recherche a des chances de produire des résultats concrets. Nous sommes sur la bonne voie. Quand le chat a le dos rond et que ses poils

47. Parfois appelé cohérence.

se hérissent, nous avons affaire à des observables qui nous permettent de conclure que le chat fait face à un danger, qu'il a peur. J'encourage mes étudiants à trouver des clients au dos rond et au poil hérissé lorsqu'ils font des recherches sur la prédation !

N'oubliez pas la règle d'or pour les observables : sujet, verbe, complément.

Êtes-vous un piteux crapaud ?

Bon. Tout va bien. Pasimolo a la bonne attitude : il a trouvé une problématique qui lui convient, conçu un modèle de base, trouvé des définitions et des « non-définitions », et identifié des clients au poil hérissé. Maintenant, il doit décider de quelle manière il va s'impliquer dans la recherche. Veut-il être un observateur passif et objectif de la réalité des clients au poil hérissé, ou vivre avec eux et partager leurs expériences d'achat au risque d'être la proie de vendeurs crapuleux ?

En langage scientifique, on parle de paradigmes positivistes et machin-truquistes, qui donnent lieu à des discussions sans fin et empêchent de dormir. Il est de beaucoup préférable, si nous voulons poursuivre notre recherche, de parler d'implication du chercheur[48].

En général, le chercheur qui a franchi les étapes précédentes a fait la preuve qu'il était sérieux et engagé. Inutile de se demander si on est positiviste ou constructiviste si on a fait la preuve qu'on n'est pas assez motivé ou qu'on est trop paresseux pour se questionner soi-même, pour prendre une feuille de papier et y dessiner des bulles et des flèches, et pour noter des observables pendant quelques heures[49]. Par contre, ceux qui sont prêts et motivés doivent décider s'ils veulent travailler en blouse blanche, à l'image du scientifique de

48. Hirschman (1986) fait une comparaison entre ce qu'elle appelle l'humanisme et le positivisme. L'approche humaniste admet de multiples réalités, accepte l'interaction, permet des énoncés temporaires, et ne cherche pas à tout prix des liens de causes à effets.

49. Au chapitre de la paresse, je suis souvent surpris par l'effort que mettent certains étudiants à se battre pour ne *pas* faire un travail, effort qui dépasse largement le travail lui-même. J'ai vu, par exemple, une étudiante demander et obtenir des rencontres au sommet de plusieurs heures pour éviter de trouver la source d'un de ses concepts (un effort qui aurait pris trente minutes au maximum).

laboratoire qui ne s'implique pas émotionnellement et qui joue le rôle d'observateur externe et impartial, ou s'ils veulent au contraire avoir une certaine influence, même indirecte, sur les résultats – un choix acceptable qui va décider des méthodologies qui seront adoptées[50].

Pour illustrer le dilemme auquel je fais allusion, je vais vous parler du crapaud piteux. J'ai assisté à une conférence où le chercheur présentait les résultats de son enquête sur l'ethnocentricité, à savoir si le pays d'origine avait une influence sur le comportement d'achat. Pour ce faire, le chercheur (j'emploie volontairement le masculin générique) a créé deux étiquettes de bouteilles de vin, une venant soi-disant de France et portant l'appellation « Piteux crapaud », et l'autre, d'Australie et portant l'appellation « *Sweet stuff* » ou quelque chose du genre. Comme la communication était en anglais et que la prononciation française de l'appellation « Piteux crapaud » par le chercheur laissait à désirer, je n'ai pas réussi à saisir le nom tout de suite. J'ai donc dû me contenter des explications verbales jusqu'à ce que je voie le nom « Piteux crapaud » sur une des diapositives utilisées pour la communication.

Le chercheur expliqua plus tard que l'appellation « Piteux crapaud » avait été inventée de toutes pièces. Selon lui, la recherche était rigoureuse au sens « positiviste », puisqu'un questionnaire quantitatif avait été administré dans un laboratoire sous contrôle (une salle de l'université), et que les répondants avaient été choisis au hasard et ne recevaient aucune indemnisation. Il semble pourtant évident que celui qui comprend le moindrement le français sera moins tenté d'apprécier un vin français ayant pour nom « Piteux crapaud » et préférera un quelconque vin ourdou ou japonais au nom moins rebutant.

En réalité, le chercheur testait moins l'influence de la provenance du vin sur l'intention d'achat que le dégoût que pouvait provoquer un vin nommé « Piteux crapaud ». Son approche était scientifique au sens où il avait contrôlé ses paramètres, selon les évaluateurs qui étaient sans doute anglophones.

50. Wieseke, Lee, Broderick, Dawson et Van Dick (2008, p. 330) écrivent : « il est essentiel que les chercheurs retiennent la méthode la plus appropriée pour analyser leurs données, faute de quoi des erreurs peuvent se produire » (« *it is essential that researchers consider what the most appropriate method of analysis for their data is, otherwise misleading results can occur* »).

La morale de l'histoire ? Si ce chercheur avait pris le temps de comprendre ses participants sur le terrain, d'examiner leurs réactions et de vérifier leur capacité linguistique, il n'aurait pu conclure avec sérieux que la preuve démontre de manière significative que « les participants préfèrent le vin australien au vin français, ce qui prouve l'influence du pays d'origine puisque les deux bouteilles d'appellation différente contenaient le même vin ».

Moi, si on me dit que je vais boire du piteux crapaud, déjà je n'ai plus le goût de boire. Enfin, voilà pour le positivisme caricaturé. Ce que je retiens, c'est qu'en sciences humaines, et surtout en vente et marketing, on ne peut pas rester assis derrière son bureau et ne pas parler aux gens. On n'obtient alors que la moitié de l'information, et on trouve encore moins de cas contrastants, le « noir » qui vient définir le « blanc ».

Pour affirmer qu'une recherche est objective au sens où les physiciens nucléaires du monde s'accordent à dire qu'un électron tourne autour d'un noyau, il faudrait que les experts en vente et marketing du monde s'entendent pour dire que le piteux crapaud est une mesure adéquate de l'ethnocentricité. Ça semble peu probable ; il y a, par exemple, assez de définitions différentes de la confiance pour remplir un conteneur de 40 pieds (13 mètres) de long.

À mon humble avis, il vaut bien mieux éviter les pièges de la blouse blanche et accepter le fait qu'on veut produire des résultats qui ont un impact réel, quitte à reconnaître qu'on a, à titre de chercheur, été impliqué dans la recherche, ne serait-ce qu'en rencontrant les participants et en leur posant des questions qui nécessairement allaient dans le sens de la recherche.

L'important, c'est de procéder avec rigueur plutôt que de chercher à prétendre que personne n'influence personne. Un travail rigoureux évite les pièges du genre piteux crapaud, et mérite un prix de recherche de plein droit, si prix il y a.

Bref, une recherche efficace en vente et marketing est une recherche pragmatique[51].

51. Patton (1990, p. 12) écrit : « *The purpose of applied research and evaluation is to inform action, enhance decision making, and apply knowledge to solve human and societal problem* » (« Le but de la recherche appliquée et de l'évaluation est d'aider à la prise de décision, à l'action, en appliquant le savoir à la résolution des problèmes humains et sociétaux »).

Conclusion

La première partie de ce livre vous aura convaincu qu'il se démarque complètement des livres de méthodologie habituels, qui donnent souvent les recettes de la recherche sans se soucier de la compétence du cuisinier.

Nous avons vu que le chercheur doit comprendre ses motivations profondes et identifier les vrais problèmes dans la vie de tous les jours afin de poser sa problématique, laquelle doit être simple, pertinente, et susciter une action. Puis, le chercheur doit présenter un modèle (simple) de sa problématique, avec le moins de bulles et de flèches possible, quitte à créer un modèle qui se décompose en sous-modèles. Il exprime ainsi sa problématique de manière visuelle. L'important, c'est de cibler très précisément. J'encourage le chercheur à donner un nom à son modèle dès le départ : « Piteux crapaud » s'il le veut, « Las cucarachas » ou « Modèle ordinal de la nomenclature de la dynamique relationnelle des agents du marché » (le MONDRAM), bref ce qui lui fait plaisir.

Au départ, j'avais nommé mon modèle « Équilibres dynamiques de prédation » (ÉDP) parce qu'il me rappelait l'épisode de la baie des Cochons avec deux superpuissances nucléaires qui se font face et sont prêtes à appuyer sur le bouton rouge. Donner un nom vous arrime, en quelque sorte, vous donne un sentiment de propriété, et vous motive.

Ensuite, nous avons vu que le chercheur doit essayer de définir les éléments principaux par ce qu'ils sont et par ce qu'ils ne sont pas, et de trouver des exemples sur le terrain qui tombent dans ces deux camps contraires, quitte à devoir faire de la recherche multidisciplinaire. Y'a pas d'mal à ça. L'important c'est de trouver des observables, c'est-à-dire de savoir qu'on pourra mesurer ce dont on parle, sinon, il est inutile de perdre son temps, sauf si on a du cannabis à proximité.

Enfin, il faut décider si on porte une blouse blanche et qu'on adopte une approche très froide, quasi militaire, en ne faisant parler que les faits (mais en évitant les nombreux pièges des piteux crapauds), ou si au contraire on participe à la recherche, mais avec toute la rigueur nécessaire. Il n'est pas dit que les positivistes (les chercheurs en blouse blanche) démontrent toujours la plus grande rigueur : nombre d'articles scientifiques présentent des modélisations douteuses (avec des flèches mal interprétées), confondent les variables

statistiques formatives et réflectives, et dénotent un souci psychométrique minimum dans la création des questionnaires utilisés[52,53]. Cela dit, certaines recherches demandent peut-être une approche plus « positiviste », mais en vente et marketing, il me semble que l'approche pragmatique devrait primer.

Même si je présente la recherche avec humour et risque ainsi de donner une impression de facilité, c'est en fait loin d'être une entreprise aisée. L'angoisse nous prend souvent, le doute ronge notre confiance, le stress nous paralyse, la crainte des autres nous fait fuir. Trouver la problématique est, en soi, un exercice des plus exigeants pour la plupart des étudiants. Combien d'étudiants ai-je rencontrés qui, malgré des mois d'étude et de renforcement positif, n'arrivaient toujours pas à construire un travail complet dans lequel la problématique (avec son enjeu, son intérêt, son action) était présentée puis examinée en regard des réponses aux recherches effectuées ! Le réflexe intellectuel n'arrivait tout simplement pas à se déclencher.

Voilà, la table est mise. Il faut à présent passer au premier plat : la **percolation des données**. Cette dernière doit être différenciée de la technique de triangulation, qui est plus limitée et qui cherche la convergence des résultats, sans vouloir découvrir des vérités cachées. Elle s'applique aux données (par exemple, qualitatives et quantitatives), aux méthodes (par exemple, étude de cas et questionnaire), aux chercheurs (plusieurs chercheurs offrent leur point de vue), et aux théories (on recourt à plusieurs théories pour expliquer un même phénomène)[54].

52. Selon Nunnally et Bernstein (1994), il faut que les questions respectent cinq critères essentiels : 1) signification ; 2) pertinence ; 3) mesure ; 4) objectivité ; et 5) économie de langage.

53. À titre d'exemple, je renvoie le lecteur à l'article de Hendrick (1988). L'auteur utilise les sept questions du système RAS (Relationship Assessment Scale) : les six premières questions (par exemple : « Votre partenaire répond-il bien à vos besoins ? ») sont positives. La dernière est, en fait, sur une échelle inversée : « Combien de problèmes avez-vous dans votre relation conjugale ? » On mesure donc sur deux échelles opposées sans ajuster les questions en conséquence !

54. Robson, 2002, p. 174.

Quelques questions

Attitude	Êtes-vous honnête intellectuellement, émotionnellement et dans vos comportements (vous n'avez plus le droit de mentir pour répondre !) ?
Problématique	• Quelle est, précisément, votre problématique (exprimez-la avec un sujet, un verbe, et un complément) ? • Quel intérêt personnel ou social votre problématique représente-t-elle ? • Quelle(s) action(s) comptez-vous prendre pour résoudre le problème de terrain que vous avez identifié et qui vous tient à cœur ?
Modèle	• Dressez le modèle du processus de votre problématique, avec les bulles et les flèches appropriées. • La bulle de gauche est-elle une condition *sine qua non* de celle de droite ? → variable structurelle (S). • La bulle de droite est-elle une sous-composante non essentielle de la bulle de gauche qu'elle permet d'inférer ? → variable fonctionnelle (*F*). • Chaque bulle doit être mesurée par au moins trois observables. Identifiez ces observables; mettez-les sous forme de questions. • Quel nom avez-vous donné à votre modèle ?
Segmentation	• Quels sont les agents du marché qui participent à votre problématique ? Consommateurs, producteurs/vendeurs, régulateurs, déconstructeurs ? • Dans quel secteur du marketing opèrent-ils ?
Le contraire	Avez-vous identifié un cas contrastant ou une définition contraire à votre bulle principale ?
Implication	Faites vos jeux : piteux crapaud ou chercheur rigoureux.
Les cinq qualités psychométriques	Les questions de votre questionnaire en développement respectent-elles les critères suivants ? 1. Signification 2. Pertinence 3. Mesure 4. Objectivité 5. Économie de langage
Moyens de classer des observables désordonnés	1. Faire la recherche exploratoire sur un échantillon plus grand; 2. Placer les réponses dans certains groupes conceptuels; 3. Ancrer dans un modèle existant; 4. Créer des sous-construits.

Quelques mots clés

Bulle	Élément visuel illustrant un construit.
Construit fonctionnel	Variable fonctionnelle, non essentielle, grâce à laquelle on infère un construit sous-jacent qu'elle exprime. Minimum : 2.
Construit structurel	Variable structurelle qui est une condition *sine qua non* au construit auquel elle se réfère. Minimum : 2.
Flèches constituantes	Flèches structurelles (*S*) – binaires ou continues, et flèches fonctionnelles (*F*). Aucun facteur de temporalité.
Flèches conséquentes	Flèches qui impliquent toutes un facteur temporel, même modéré, et qui s'expriment sous trois formes (l'influence – *I*, le longitudinal – *T*, et le causal – *C*).
Observable	Comportement qui peut être mesuré en termes d'intensité. Minimum requis : 3. Observables généraux : applicables surtout dans un secteur d'activité précis (ex. : transport). Observables situationnels : applicables dans une situation précise (ex. : offre d'une tasse de café dans une salle d'attente d'un concessionnaire) à l'intérieur d'un secteur d'activité précis.
Percolation des données	Technique de collecte et d'analyse des données qui vise à identifier les données similaires selon les méthodes employées, les données contrastantes, les faits importants, les vérités cachées.
Problématique	Sujet de recherche qui se formule sous forme de question liée à un contexte précis, présente un intérêt (un enjeu) personnel ou social, et demande une action.
Les huit segments du marché	1. Nourriture, tabac, alcool 2. Transport 3 Habillement 4 Logement et entretien ménager 5. Communication 6. Santé et beauté 7. Divertissement, sports et loisirs 8. Éducation
Les quatre agents du marché	1. Producteurs (vendeurs) 2. Consommateurs (acheteurs) 3. Régulateurs 4. Déconstructeurs (marginaux)

Quelques trucs

À faire

- Donnez un nom à votre modèle.
- Trouvez des images qui représentent votre problématique, votre enjeu.
- Personnalisez les agents du marché que vous étudiez.
- Impliquez-vous.

À ne pas faire

- Tomber dans les pièges du piteux crapaud.
- Se décourager : votre projet vous tient à cœur. Prenez le temps de bien le comprendre et de le décortiquer pour en saisir le mécanisme.

Chapitre 2

La percolation des données

Introduction

Une fois le modèle mis en place, il faut décider, même approximativement, comment nous allons nous y prendre pour aller recueillir les données et les trier. Allons-nous nous transformer en rats de bibliothèque et nous contenter de discourir sur ce que les autres disent ? Mais alors, pourquoi répéter ce que les autres ont dit ? Ils l'ont déjà dit ! Il faut aller chercher du neuf. Et puis, veut-on faire parler les gens (méthode qualitative) ou les chiffres (méthode quantitative) ? Comment faire parler les uns et les autres ?

L'annexe B compare les avantages et les inconvénients des méthodes qualitatives et quantitatives prises individuellement et jumelées[1]. Mais ce n'est pas tout. Les informations peuvent aussi venir de trois autres niveaux : 1) les écrits existants (revue des connaissances) ; 2) les experts ; et 3) la simulation par ordinateur (ou *in situ*, c'est-à-dire des mises en scène ou des *games*, des jeux tel celui de *l'ultimatum game*[2]).

Examinons d'abord ces trois approches.

1. « Ce n'est que dans 18 % des articles que les deux séries de conclusions sont véritablement intégrées […]. » (« […] *in only 18% of articles were the two sets of findings genuinely integrated* […] ») (Bryman dans Bergman [dir.], 2008, p. 98).

2. Voir par exemple Maxwell, Lee, Anselstetter, Comer et Maxwell, 2009.

La revue des connaissances

Je sais que j'en demande beaucoup et que, selon le niveau de scolarité de l'étudiant (baccalauréat, maîtrise ou doctorat), mes exigences changent. Cependant, j'estime que la recherche doit être la plus rigoureuse possible. Pour ce faire, il convient d'utiliser tous les outils à notre disposition.

La revue des écrits existants est essentielle, car elle vous évite de réinventer la roue : peut-être quelqu'un, quelque part, a déjà pensé à votre problématique, a utilisé des modèles qui ressemblent au vôtre, a développé des questionnaires ou autres outils de mesure qui pourraient vous être utiles, ou a déjà fait une recension des écrits, ce qui vous épargnerait des semaines de travail. Pourquoi ne pas profiter de cette manne ? Je n'aime pas la terminologie utilisée au Québec et en France : revue de la littérature, car elle est en soi très restrictive. Elle réfère en effet presque exclusivement à des articles scientifiques et quelques livres savants ou quelques tomes qui ont connu un succès commercial. On devrait plutôt parler de « revue des connaissances ». Et il ne faut pas se cloisonner dans les écrits scientifiques ; certes, ils ont leur valeur même si certains sont franchement rasoir, mais il faut, encore une fois, ratisser large au départ, et examiner les ouvrages de vulgarisation, les articles de journaux, les jugements rendus par les tribunaux, etc. J'invite même l'étudiant à recueillir des informations dans les sources informelles tels les blogues ou les échanges Twitter. Pourquoi pas ? Dans ma thèse de doctorat, j'ai fait exprès d'inclure des encadrés, et je m'attendais à ce qu'on me demande de les enlever. Ils ont survécu, mais assez bizarrement je n'ai pas eu le droit de les inclure dans la table des matières ; c'était comme s'il fallait faire semblant qu'ils n'existaient pas. Ces encadrés contenaient, entre autres, des exemples concrets de ce qui ressemblait à de la prédation, dans la vie de tous les jours : prédation sexuelle ou commerciale (je donne l'exemple de Shoppers Drug Mart – SDM[3]), et dans

Encadré 5
Exemple d'un article de journal utilisé

Shoppers Drug Mart impose un coût à ses fournisseurs clés : les fournisseurs sont facturés d'un supplément de 20 %. Shoppers Drug Mart a pris la décision inhabituelle d'imposer une marge arrière aux fournisseurs qui veulent faire affaire avec elle, geste que certains fournisseurs dénoncent vertement. Shoppers a commencé le mois denier à imposer cette commission à tous ses fournisseurs de produits sous sa propre marque privée. « Ils ont dit : "Ou vous payez, ou vous n'êtes plus notre fournisseur ; ce n'est pas négociable", a dit un membre de l'industrie, qui décrit ce geste comme une mise en demeure. Un fournisseur qui a refusé de payer la commission a vu tous ses produits renvoyés par le distributeur […] ».

(*National Post*, Mardi 18 janvier 2005 ; Page : FP1/FRONT ; Section : Financial Post ; Byline : Hollie Shaw ; Source : Financial Post)

3. Cet exemple de SDM est encore plus pertinent depuis qu'on a appris, tout récemment, que la compagnie fait face à une poursuite d'un milliard de dollars.

une annexe, je donne même des cas de prédation juridique[4]. On ne trouvera pas ce genre de faits, qui sont des illustrations concrètes de mon thème, dans les écrits scientifiques dont la plupart, surtout en vente et marketing, sont écrits en anglais, dans un contexte anglophone. Pourquoi me serais-je privé de donner de la vie à mon concept de prédation ? Au contraire, les encadrés me permettaient de justifier la pertinence de ma problématique. L'encadré 5 donne l'exemple d'un cas réel de SDM[5]. Pourquoi se couper de la réalité en ne tenant pas compte de ce genre de faits ?

Ainsi, la revue des connaissances est non discriminatoire : elle englobe ce qui se sait, et non pas ce qu'un groupe restreint de chercheurs ont à dire, propos qui se renforcent souvent les uns les autres, car ces chercheurs ont tendance à s'entraider pour mousser leur réputation et leur chances d'être publiés. Ce serait avoir des préjugés que d'ignorer le reste des connaissances : Statistique Canada, extraits d'articles de journaux, ouvrages de vulgarisation, films, documentaires, etc.

Un autre piège de la « revue de littérature » conventionnelle est qu'elle n'encourage pas le doute ou la curiosité chez les étudiants. En effet, ils sont amenés à lire tout ce que les articles scientifiques disent ou balbutient, à en faire la synthèse, et à entamer leurs recherches sans revenir en arrière ou

4. À l'encontre de la loi sur le bilinguisme, la juge Gladys Pardu a présidé une audience qui devait être et qui a été annoncée comme étant bilingue, avec une greffière et une sténographe unilingues anglophones, fait qui a été caché aux parties en cause pendant deux ans. Mais je veillais et j'ai découvert le pot aux roses ! Comme je le montre dans ma thèse, M[e] Normand Sabourin, avocat principal du Conseil canadien de la magistrature, a malgré tout conclu à une audience bilingue, sans donner plus d'explications après m'avoir librement envoyé les informations relatives à ce cas.

5. Shoppers Drug Mart, entreprise canadienne qui réalise des ventes de plusieurs milliards de dollars par an, s'est fait sévèrement critiquer pour son comportement : « *Shoppers Drug Mart charging key suppliers : Preferred vendors billed equivalent of 20 % of business : Shoppers Drug Mart Corp. has taken the unprecedented step of charging key suppliers a fee for doing business with the retailer, a move that has some of the vendors crying foul. A surprise bill from Shoppers to all of its private label product suppliers went out last month, asking them to remit a "preferred vendor" charge equivalent to 20 % of their business with the retailer in November and December. "They said « either you pay it or you're out [as a supplier] – there was no discussion", said an industry source who referred to the missive as a "shakedown". Another supplier who refused to pay the clawback had all of his products shipped back to him* […]. »

pousser en avant. Or, en recherche, on découvre constamment des choses nouvelles qui méritent qu'on aille creuser plus en profondeur ce qui se sait sur elles en ce bas monde. On découvre aussi des choses qui viennent corroborer des propos tenus par certains auteurs que l'on avait lus, puis qu'on avait oubliés. Ce n'est pas rassurant pour celui qui est paresseux, mais la revue des connaissances n'est jamais terminée. Il faut même lire et relire ce qu'on a déjà lu à la lumière de ce qu'on a appris depuis le début de la recherche, puis creuser davantage ce que l'on découvre, ne serait-ce que pour être bien sûr que tel sujet déborde du cadre de recherche (vous pourrez toujours l'investiguer plus en profondeur dans une autre recherche).

C'est un des sens de l'expression « percolation des données » que je continuerai à définir tout au long de cet ouvrage.

D'autre part, l'auteur Létourneau (1989) donne le tableau suivant pour faire une revue efficace des écrits (tableau 1).

Les experts

Quant aux experts, ils sont aussi une source à prendre en considération. Les experts n'écrivent pas tous des articles scientifiques ou des livres, et il n'y en a probablement aucun ayant écrit sur la problématique très pointue qui vous intéresse. Par contre, une conversation, même téléphonique, avec un expert peut vous amener à mieux cibler votre problématique, vous apprendre que des fonds de recherche sont disponibles, vous permettre de rencontrer quelqu'un qui a fait une revue des connaissances utiles à votre recherche, etc. Il faut consulter des experts, et plus d'un, car un seul ou deux trop proches l'un de l'autre peuvent générer le même genre d'erreurs ou de biais[6]. Dans mon cas, pour ma thèse de doctorat, je suis allé voir le directeur d'un service de psychologie, un professeur de droit, un mathématicien, un ingénieur en mécanique et un ingénieur en électricité (eh ! oui, pour m'aider avec la modélisation dans

6. Van Bruggen, Lilien et Kacker (2002, p. 470) présentent les arguments suivants : 1) une seule source d'informations peut produire des erreurs ou des biais systématiques ; 2) un seul expert ne peut être expert dans toutes les matières, ou sur tous les construits étudiés ; 3) un nombre d'experts plus grand permet de réduire les erreurs dues au hasard (par exemple, un expert choisi par hasard est, en fait, moins savant que les autres experts du même domaine).

Tableau 1

FAIRE LA RECENSION D'UNE LECTURE

Objectifs du compte rendu	Situer l'ouvrage	Révéler son contenu	L'apprécier
Éléments d'information à donner au lecteur	• Sujet du livre • Question spécifique abordée par l'auteur • Qui est l'auteur ? Est-il spécialiste du sujet ? Notes sur son cheminement intellectuel récent • Quels sont ses intentions, ses objectifs à travers l'ouvrage ? • À qui l'auteur s'adresse-t-il ? • Quels sont les choix fondamentaux qui sous-tendent sa démarche (méthodes ; procédés d'analyse ; genre de preuve ; style d'écriture ; ton du texte ; etc.) ? • Caractéristiques distinctives de l'ouvrage, par exemple : possède-t-il une bibliographie ? un index ? des tableaux ? • Limites de l'ouvrage : celles identifiées par l'auteur et celles posées par certaines contraintes éditoriales	• Quelle est la thèse avancée dans l'ouvrage ? • Comment l'auteur fait-il progresser sa thèse ? (L'auteur structure sa thèse en… parties. Il suit le cheminement suivant : il commence d'abord par…) • Quels sont les points saillants de l'argumentation développée ? (mise en relief des principales affirmations et conclusions – commentées, le cas échéant, par le recenseur)	• Procéder au bilan : – principaux enseignements de l'ouvrage ; – évaluation critique (interne ou externe). • Ce pourquoi l'ouvrage mérite ou ne mérite pas d'être lu
Trucs	• Se renseigner sur l'auteur • Lire attentivement l'introduction de l'ouvrage • Étudier la table des matières • Scruter la bibliographie • Identifier les auteurs cités dans l'ouvrage • Noter la date de publication de l'ouvrage et la collection à laquelle il appartient • Tenir compte du genre d'ouvrage : synthèse, ouvrage de vulgarisation ; manuel ; précis ; ouvrage théorique, etc.	Un préalable • S'astreindre à trois niveaux de lecture de l'ouvrage : – une lecture d'assimilation (que dit l'auteur ?) ; – une lecture de compréhension (comment s'y prend-il pour le dire ?) ; – une lecture critique (quelle est la valeur et la portée de ce qu'il dit ?). Comment ne rien oublier • Utiliser la méthode des mots clés pour reconstituer la charpente de l'argumentation développée par l'auteur • Noter toute caractéristique particulière au fur et à mesure de la lecture	• Tirer profit des lectures précédentes • Consulter le cas échéant une synthèse portant sur le sujet du livre de façon à bien évaluer sa contribution, son apport, son originalité
	• Soigner son style	Précautions à prendre au moment de la rédaction • Utiliser un dictionnaire analogique • Rechercher l'écriture synthétique	• Mettre son lecteur en situation

Mathlab), entre autres. Ces experts m'ont grandement aidé à avoir confiance en moi et dans mon travail, et m'ont donné des conseils inestimables que je n'aurais pas pu trouver autrement, même auprès de mes meilleurs collègues au département d'administration.

Il peut être intimidant de contacter des experts. J'ai écrit à Henry Mintzberg sans grand espoir, mais le seigneur canadien du management m'a quand même répondu, même si ce n'était que pour exprimer son regret de ne pouvoir m'aider. Dans un autre cas, j'ai écrit à la sénatrice Hervieux-Payette (qui a eu la gentillesse de me répondre) et j'ai rencontré le sénateur Pierre-Hugues Boisvenu en personne. En effet, le sénateur Boisvenu est devenu une sorte de champion de la lutte contre les défaillances du système de justice, et ma thèse de doctorat a montré en annexe comment, d'une part, deux juges de la Cour supérieure de justice de l'Ontario[7] avaient sciemment ignoré les besoins fondamentaux d'une personne à mobilité réduite en novembre et décembre 2006 (cette personne a par la suite subi sept interventions médicales dans les trois années suivantes), et comment Me Normand Sabourin, avocat principal du Conseil canadien de la magistrature, avait justifié cette infraction à la loi sur la protection des personnes handicapées en disant que c'était la personne handicapée qui aurait dû mieux démontrer l'urgence de ses soins (des centaines de pages de rapports médicaux mis au jour et présentées aux juges ne suffisaient pas, semble-t-il[8] !) Dans un autre cas (non discuté dans ma thèse, mais que j'ai pu répertorier), cette même Cour a exigé qu'un père de famille voie ses deux enfants de huit et six ans sous supervision (dans une institution légale) alors que ce même père faisait la tournée des écoles primaires pour des activités culturelles et que les enfants qu'il rencontrait en redemandaient, de même que les directeurs d'école. Le résultat : ses propres enfants ont été les seuls à ne pas pouvoir bénéficier des activités culturelles dispensées par le père, et ce, pendant des années !

7. La juge Gladys Pardu et la juge Silja Seppi, selon les documents que j'ai reçus de Me Sabourin.

8. Quiconque a lu l'auteur américain à succès John Grisham ou suivi la commission Bastarache comprendra que le système de justice n'est pas parfait.

Même si, à ce jour, le sénateur Boisvenu n'a rien pu faire quant au problème particulier que je lui ai présenté à la suite de mes recherches, il n'en demeure pas moins qu'il a partagé avec moi certaines expériences décevantes avec le système de justice. Ce regard d'expert ne pouvait que m'aider dans ma démarche d'identification de la prédation au sein du système de justice. J'en suis même venu à penser que les juges aggravent volontairement les choses pour nourrir financièrement le système et justifier leur propre salaire (le mieux-être des enfants devient une excuse facile et imparable pour agir de la sorte). Mais cela, c'est une autre piste de recherche, qui dépasse la recherche en vente et marketing. Pour en faire un sujet de vente et marketing, il faudrait le placer dans le cadre des agents du marché régulateurs (comme on l'a vu précédemment) et adopter une approche stratégique visant un des 4 P (prix, produit, place, promotion) du marketing : par exemple, comment redorer l'image du système de justice, qu'il soit ontarien ou québécois ?

La simulation par ordinateur (ou encore les mises en scène et les jeux)

Enfin, il y a la simulation par ordinateur[9,10]. Aussi étrange que cela puisse paraître, l'une des raisons qui m'ont permis d'achever mon doctorat aussi vite est que j'ai tout fait à la main (« à la mitaine ») dans un premier temps. J'ai tout écrit à la main, même les références bibliographiques. Avant d'analyser mes données quantitatives dans le programme statistique SPSS, je les ai examinées à la main ; idem pour les données qualitatives, que j'ai analysées « manuellement » dans un premier temps, bien avant d'utiliser des logiciels comme Atlas TI ou QDA Miner. Cela m'a permis d'apprendre rapidement le nom des auteurs et de connaître mes données à fond. Les ordinateurs et les logiciels sont des

9. « La simulation est une approche méthodologique de plus en plus utilisée pour le développement des théories […]. » (« […] *is an increasingly significant methodological approach to theory development* […] » [Davis, Eisenhardt et Bingham, 2007, p. 480]).

10. Podsakoff et Dalton notent en 1987 que la simulation compte pour environ 3 % des méthodes de recherche dans les revues scientifiques examinées, contre 36 % pour l'administration de questionnaires et 12 % pour les entrevues. Cela a peu changé depuis.

outils, pas la solution. Un de ces outils est la simulation par ordinateur. Plus notre modèle est simple, plus la simulation est facile à faire ; on s'aperçoit vite que la complexité d'un modèle rend le travail de simulation impossible, en tout cas pour l'administrateur qui ne veut pas devenir un génie informatique. La simulation permet de créer un ensemble de situations « si-alors[11] » que l'on ne retrouverait probablement pas aisément sur le terrain, faute d'opportunités ou de temps.

La simulation par ordinateur permet de mieux comprendre les liens entre nos concepts (construits), et la peur d'avoir à en faire nous force à simplifier notre modèle de travail. Dans ma thèse de doctorat, j'ai utilisé toutes les méthodes mentionnées ci-dessus (collecte de données qualitatives et quantitatives, revue des connaissances en continu, recours aux experts), en plus de la simulation par ordinateur, qui apparaît en annexe de ma thèse (voir annexe C, p.173). En fait, j'ai même fait de la modélisation sur des modèles économiques, ce qui m'a permis de mieux positionner la dynamique de prédation dans le rapport offre-demande et d'identifier le point à partir duquel la prédation apparaît[12]. La simulation peut être faite avec des jeux, mais aussi avec des mises en scène : par exemple, je demande parfois à mes étudiants de jouer les rôles de clients particuliers (lèche-vitrines, procrastinateurs, anxieux, etc.) et d'identifier les caractéristiques qui font qu'un échange commercial a lieu, selon le comportement du vendeur auquel ces clients font face.

Je ne demande pas que l'on devienne un expert de chacune de ces méthodes. En fait, il suffit dès le départ de déterminer laquelle on veut utiliser, sans jamais nier l'existence des autres et en y recourant au moins partiellement. Un bon travail de recherche doit, dans mon esprit, avoir fait le tour d'horizon des outils mis à notre disposition en tant que chercheur :

11. Expression tirée de Miles et Huberman, 2003, p. 490.

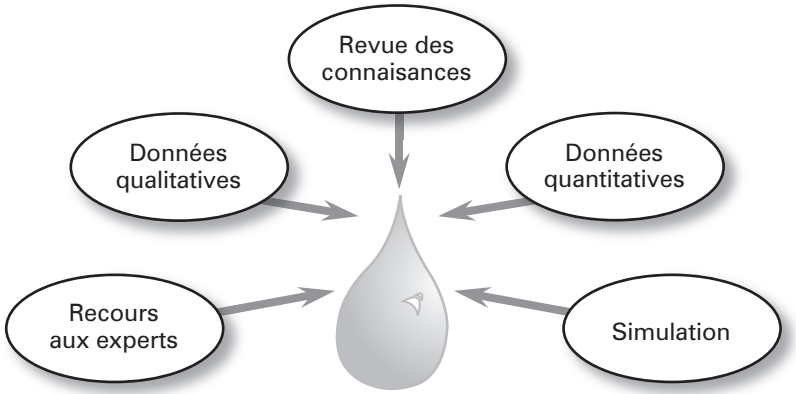
12. Cette modélisation mathématique a été présentée, au final, lors de conférences plutôt que dans ma thèse.

1. Méthodes de cueillette de données qualitatives
2. Méthodes de cueillette de données quantitatives
3. Revue des connaissances
4. Recours aux experts
5. Simulation par ordinateur (ou jeux ou mises en scène)

Le schéma temporaire du processus de percolation des données peut se présenter de la façon suivante :

Figure 20

Les cinq sources d'informations



Encadré 6
Les sources variées

En plus d'améliorer l'expertise méthodologique, la capacité de changer de perspectives est propice à la production scientifique et à l'invention technique (Heller, 2007, p. 225).

Ces cinq sources combinées s'entremêlent, vous fournissent une montagne de données incroyable (voire une avalanche) et forment, lorsqu'elles sont analysées, le processus de percolation des données[13]. J'y reviendrai. Pour l'instant, le chercheur doit choisir son angle de prédilection et fixer un pourcentage approximatif de l'effort qu'il va consacrer à chacune des méthodes (par exemple, 5 % de l'effort de recherche en simulation par ordinateur, ne serait-ce qu'avec Excel plutôt qu'avec Mathlab, Monte-Carlo ou SimMarketing). L'encadré 6 montre l'avantage d'avoir différents points de vue[14].

J'aimerais justifier davantage mon propos. Il arrive souvent, lorsqu'on analyse des données quantitatives, que l'on trouve des données aberrantes («*outliers* »). Statistiquement, on les élimine parfois sans se poser trop de questions. Il arrive même qu'on ne les voie pas. Je me souviens d'une soutenance de thèse où une régression était présentée et où, manifestement, il y avait une donnée aberrante qui venait inévitablement affecter la droite de régression, sans que le chercheur ne s'en soit rendu compte, semble-t-il, ni les membres de son jury, d'ailleurs.

Quand on élimine une donnée aberrante par un simple jugement statistique, on se prive, en fait, d'un point de vue qualitatif, de quelque chose qui a peut-être beaucoup de signification, d'un cas contrastant, de ce point noir qui aide à définir le blanc[15]. Si on peut retracer le participant qui a fait « fausse route » (statistiquement), on réussira peut-être à découvrir une vérité cachée, qui transformera notre recherche en une mine d'or.

Les données que l'on peut aller recueillir peuvent être primaires ou secondaires. Lorsque je leur parle de leur projet de recherche pour la session d'études, la plupart de mes étudiants se voient déjà en train de naviguer sur Internet, de trouver des tableaux tout faits et de placoter sur leur contenu en se croyant

13. N'hésitez pas à utiliser des sources pragmatiques comme une association de marketing. Exemple : L'AMA – American Marketing Association – (*Marketing News*, 1985), qui considère que les idées, les biens et les services font partie de l'activité de marketing.

14. «*In addition to increasing subject and methodological expertise, the increased ability to change perspectives is a favorable condition for scientific productions and technical inventions.* »

15. Je cite Boutin (2008, p. 46) : « Il arrive que les méthodes plus classiques (questionnaires fermés, tests standardisés, etc.) ne nous permettent pas d'avoir accès à des données parfois essentielles : attitudes, perceptions, représentations, etc. »

intelligents. Ça, c'est du copier-coller. Ça ne passe pas le seuil minimum de recherche. Les *données secondaires* sont les données déjà trouvées et répertoriées (journaux, livres, articles, site de Statistique Canada, etc.). Il faut non seulement y accéder, mais aussi qu'elles soient utiles pour notre modèle. Il existe en fait deux sortes de données secondaires : celles de mise en contexte, et celles de construits. Les **données secondaires de mise en contexte** sont celles qui rapportent des faits, des chiffres de vente, des données sociodémographiques, etc. Elles peuvent être formelles (par exemple, issues de Statistique Canada) ou informelles (une approximation faite par un expert). Les **données secondaires de construits** sont celles qu'on trouve dans les écrits de scientifiques : ceux-ci ont déjà étudié, voire testé les construits d'intérêt et vous pouvez vous servir des connaissances qu'ils apportent, en les citant bien sûr.

Les *données primaires* sont celles qui sont recueillies sur le terrain, par vous, le chercheur. Elles peuvent être aussi de mise en contexte (par exemple, l'âge) ou de construits (trouver les composantes de la confiance). Si vous n'allez pas sur le terrain (ne serait-ce que pour vérifier la validité de la conclusion d'un article constitué d'une méta-analyse des écrits scientifiques sur un sujet précis), vous n'apportez pas le contraste nécessaire à une recherche efficace en vente et marketing, et vous acceptez le fait que votre vérité compte moins que celle des autres. Pourquoi vous rabaisser ?

De même, il est difficile, sinon impossible, d'inférer certains types de liens et de force relationnelle entre les concepts de manière qualitative ; par contre, trouver des liens statistiques à partir d'une base de données quantitatives suffisante est un jeu d'enfant. Et il peut arriver que, en relisant les écrits scientifiques, en scrutant l'actualité mondiale ou en parlant à des experts, on découvre que sa propre recherche vient infirmer un modèle existant, le confirmer, ou le renforcer, trois possibilités tout aussi acceptables les unes que les autres.

Ainsi, nous avons jusqu'à présent circonscrit le terrain en établissant notre problématique, en faisant une modélisation simple, en définissant par le blanc et le noir, en identifiant temporairement des observables et en nous positionnant nous-mêmes, en évitant les piteux crapauds, bref, en étant pragmatiques. Ensuite, nous avons commencé à défricher le terrain, en consultant plusieurs

sources possibles ou, en tout cas, en identifiant certaines sources d'informations (tels les écrits scientifiques ou des anecdotes significatives de la vie quotidienne, les faits vécus).

Nous avons maintenant les deux pieds dans la boue et les mains fermement agrippées à notre bêche. Les livres sont nombreux sur les différentes méthodes et techniques de recherche existantes. Par exemple, en méthodologie qualitative, on parle d'observation passive, d'entrevues semi-dirigées, de groupes de discussion, etc. En outre, la recherche qualitative est très utile pour analyser les processus (par exemple, un processus de vente)[16]. Dans le prochain chapitre, je vais m'employer à donner quelques trucs qui facilitent grandement la collecte de données, puis leur analyse. Ces trucs m'ont servi et aidé à progresser rapidement et efficacement dans la préparation assidue de mon doctorat.

Soit dit en passant, j'encourage fortement les étudiants à sortir de l'unilinguisme et à lire au moins en français et en anglais. Il y a là deux traditions intellectuelles différentes qui élargissent votre perspective analytique. Encore une fois, je vous pousse dans la voie de la multidisciplinarité aussi, ne serait-ce que pour vous aider à vous dégager du bourbier dans lequel vous êtes et pour vous changer les idées.

Conclusion

Pour être rapide et efficace, une recherche en vente et marketing doit passer par la percolation des données, qui comprend la collecte de données selon cinq sources possibles (trois au minimum pour les étudiants au baccalauréat). Ce processus permet d'identifier les éléments communs qui émergent des différentes manières de conduire la recherche et de mettre au jour les cas contrastants.

Il est temps, avant de passer aux étapes précises de la percolation des données, de se pencher sur les méthodes qualitatives et quantitatives.

16. Patton, 1990, p. 95.

Quelques questions

Encadrés	Utilisez-vous des encadrés décrivant des réalités de tous les jours, à l'aide de textes tels des articles de journaux, des statistiques, des extraits de textes de domaines autres que celui de la vente et marketing, etc. ?
Données	Êtes-vous prêt à recueillir une grande masse d'informations ?
Terrain	Êtes-vous disposé à ratisser large?

Quelques mots clés

Données secondaires (ou primaires) de mise en contexte	Données qui se rapportent à des faits, des chiffres de vente, des données sociodémographiques, etc.
Données secondaires (ou primaires) de construits	Données qu'on trouve dans les écrits de scientifiques qui traitent des construits.
Percolation des données	1. Méthodes de cueillette de données qualitatives 2. Méthodes de cueillette de données quantitatives 3. Revue des connaissances 4. Recours aux experts 5. Simulation
Revue des connaissances	Revue qui comprend non seulement les revues scientifiques (*Journals*) et livres scientifiques, mais tout ce qui se sait de manière très formelle, relativement formelle ou informelle sur un sujet. Doit être de préférence multidisciplinaire.
Simulation	1. Par ordinateur 2. Avec des jeux 3. Avec des mises en scène

Quelques trucs

À faire

- Faites évoluer votre modèle à mesure que vos données s'accumulent.
- Ne cessez jamais de relire ce qui a été lu et de continuer à lire en fonction de ce que vous découvrez sur le terrain.
- Demandez-vous : avez-vous encore la bonne attitude ?
- Croyez en vous-même : vous êtes maître de votre sujet de recherche !

À ne pas faire

- Vous attendre à un parcours linéaire.
- Aller vous plaindre au directeur du programme pour éviter de faire le travail requis*.

* Si vous êtes le directeur du programme ou même un collègue, ne tombez pas dans ce piège. C'est un comportement qui empoisonne l'atmosphère de travail, crée du ressentiment, déploie certaines habiletés politiques, certes, mais qui ne rend pas du tout service à l'étudiant. L'étudiant doit d'abord tenter de régler son différend avec la personne en cause, et il faut l'inviter à le faire, en l'aidant si nécessaire. Agir autrement, c'est tirer le système académique vers le bas.

Chapitre 3

Le qualitatif

Introduction

Examinons quelques méthodes qualitatives : ici, le participant parle avec des mots. Notons au passage que les auteurs Miles et Huberman indiquent, en 2003, qu'un chercheur qui fait du qualitatif doit avoir les qualités suivantes : 1) il a une certaine familiarité avec le milieu étudié ; 2) il a un intérêt pour la démarche conceptuelle ; 3) il favorise une approche pluridisciplinaire ; et 4) il est capable de faire parler les gens[1]…

Vous connaissez-vous bien ?

J'ai mis l'emphase tout au long de ce livre sur l'importance de se connaître soi-même. Je vais plus loin : je demande à mes étudiants (y compris à Pasimolo) d'indiquer dans leur rapport de recherche final la ou les raisons qui les ont conduits à s'intéresser à leur problématique. Dans ma thèse de doctorat et mon premier livre à saveur scientifique (*Les vendeurs sont-ils tous des prédateurs ?*), je me suis prêté à cet exercice.

1. Miles et Huberman, 2003, p. 78.

Les savants en blouse blanche (les objectivistes) vont s'opposer fermement à cette recommandation. Pourtant, pensez-y bien : n'avez-vous pas, inévitablement, un biais dès le départ, du simple fait que vous avez jugé votre problématique d'intérêt ? Ne serait-il pas important que nous, lecteurs, soyons au courant de ce préjugé ?

Prenons l'exemple du docteur en pharmacologie qui publie un rapport scientifique sur les bienfaits de la moutarde, surtout celle qui vous monte au nez. Ne serait-il pas important de savoir que le chercheur est entiché d'Amora (déesse de la moutarde) ou qu'il est financé, même indirectement, par un fabricant de graines de moutarde ? C'est la même chose pour votre problématique ; oui, elle présente un intérêt pour le monde entier et va certainement le changer, mais la plupart des problématiques tombent dans ce créneau unique ! Ce qui la rend spéciale, c'est l'intérêt que VOUS lui portez ; quel est-il ?

Je veux savoir. Je veux savoir si vous êtes un piteux crapaud.

L'observation passive

De grâce, ne vous engagez pas dans une recherche quantitative ou ne vous laissez pas emporter par vos observables sans avoir fait de l'observation passive, qui consiste à se tenir à l'écart des événements et individus qui sont observés et à prendre des notes, même mentales[2]. Cela vous permet d'aiguiser votre sens de l'observation, qualité fondamentale du chercheur, et de vous exercer à avoir une attitude passive-active, une attitude d'écoute qui vous sera fort utile lorsque viendra le temps de faire des entrevues dirigées ou semi-dirigées.

Dans mon cas, j'ai mené des observations passives dans des zoos (oui, vraiment !), des centres commerciaux, etc., en scrutant d'un œil inquisiteur tout ce que j'ai pu trouver sur le comportement animal dans les vidéos de National Geographic, la BBC et autres.

2. Patton (1990, p. 25) souligne le rôle fondamental de l'observation dans tous les types de recherche.

Même quand je distribuais mes questionnaires quantitatifs, je faisais de l'observation passive. C'est fondamental. Bien sûr, c'est super d'aller lire des livres à la bibliothèque et de télécharger des données de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), mais cela ne remplit qu'un petit élément de la percolation. Nous voulons un café fort, bien torréfié, juste ce qu'il faut. Des données fades vont donner du café fade.

De plus, en observant, vous allez apprendre à reconnaître les observables qui valent la peine qu'on les retienne. Vous allez apprendre à faire de la **discrimination**. La notion de discrimination est essentielle en recherche ; statistiquement, par exemple, on choisit toujours un nombre de participants (identifié par « n ») qui n'est ni trop petit (sinon il ne représente pas assez la population) ni trop grand (sinon tout devient trop significatif et on a tendance à voir des différences là où il n'y a en fait rien de vraiment significatif pour notre recherche). J'y reviendrai en parlant de ma recette de spaghettis. Dans le contexte de la recherche, personne ne vous poursuivra en justice si vous faites de la discrimination.

Pour l'instant, vous devez apprendre à devenir un observateur. Vous risquez même d'entendre, chez les gens que vous observez, des expressions qui vous serviront. Par exemple, j'ai entendu chez quelqu'un que j'observais l'expression québécoise « i' m'a crossé », et je l'ai incluse dans mon rapport de recherche, car c'était une façon d'exprimer, en langage populaire, le concept de prédation.

Souvent, j'envoie mes étudiants faire de l'observation sur un terrain de leur choix (une cafétéria, etc.) et nous discutons ensemble de leurs résultats. Ils s'aperçoivent alors que les observables peuvent servir à prédire, profiler (établir le profil d'un client, par exemple), faire des corrélations causales (si telle chose se passe, telle autre chose se produit) ou non causales (telle chose va avec telle chose, ou bien elle en est dissociée). Ils essaient ainsi de définir le type de recherche qu'ils désirent faire grâce à l'observation passive. Bien sûr, si leur intérêt est, disons, dans la prédiction, le volet « simulation par ordinateur » de la percolation des données n'en devient que plus important.

Il y a essentiellement quatre grands types de recherche[3] en vente et marketing :

1. Descriptive (qui peut être comparative)
2. Corrélationnelle (par exemple, pour faire de la segmentation ou du positionnement) – on mesure alors l'influence d'une variable sur une autre ou l'influence mutuelle entre les variables
3. Prédictive (longitudinale)
4. Causale[4]

Bien sûr, on peut compliquer les choses mais, pour l'instant, tenons-nous-en à cela. Dans le cas de ma recherche sur la prédation, j'ai misé sur le descriptif, car je ne connaissais pas les particularités de mon objet de recherche : tout restait à définir. Plusieurs personnes m'ont demandé de faire une taxonomie des prédateurs, ce que j'ai fait dans mes études postdoctorales, et qui relevait aussi du descriptif. Un expert en criminologie voudra peut-être utiliser mon modèle de prédation à des fins prédictives, et cela sera tout aussi valable.

La recherche prédictive et la recherche causale impliquent une temporalité ; la recherche descriptive non causale en est, elle, exempte. Chacune des recherches demande une emphase possible sur une ou plusieurs méthodes de recherche (la prédictive demandant des données quantitatives axées sur la prédiction simulée par ordinateur).

Vivement l'observation passive qui, comme la revue des connaissances, sera notre passe-temps quotidien.

3. Chez Mucchielli (2007), il est question de quatre grands processus : 1) la comparaison ; 2) la catégorisation ; 3) la mise en relation ; 4) la recherche de forme et de sens.
4. Campeau, Bibeau, Murphy et Shewchuk (1997, p. 39) identifient deux types causaux : 1) la causalité événementielle (les inégalités sociales causent la Révolution française) ; et 2), la causalité structurelle (les nouvelles technologies causent le chômage). Il est difficile de séparer les deux formes causales à mon avis. Une cause doit prouver hors de tout doute raisonnable un effet, ce qui n'est pas le cas ci-dessus. À preuve, dans bien des pays, il y a des inégalités sociales sans qu'il y ait de révolution.

L'entrevue semi-dirigée

Pour préparer mes étudiants à faire des entrevues semi-dirigées, je leur en fais passer une[5]. Ils doivent s'équiper d'un magnétophone et se soumettre à l'exercice. Je les questionne bien sûr sur leur intérêt pour leur problématique. Je reprends parfois l'exercice à la fin du travail, avant la présentation publique qui clôture le travail de recherche[6].

On connaît déjà les techniques d'approche du répondant et de fermeture de l'entrevue, qui ne devrait jamais dépasser l'heure et demie et durer en moyenne entre 45 et 60 minutes, sinon les participants se fatiguent, sans compter qu'on fait ainsi la preuve qu'un chercheur ne sait pas rester focalisé sur l'essentiel[7].

Dans ma thèse de doctorat, j'écris :

> Les entrevues individuelles en face à face offrent l'avantage : 1) d'approfondir des thèmes émergents ; 2) d'observer l'émotivité des participants par rapport aux concepts proposés et, éventuellement, 3) de faire ressortir des points de vue ignorés ou non captés dans la revue des publications scientifiques (Robson, 2002, p. 237). Elles ont l'inconvénient de susciter des propos qui ne sont pas toujours en lien avec le sujet, et il est alors parfois difficile de réorienter la conversation sans brimer le besoin d'expression du participant. En plus, on ne peut faire parler un participant sur un sujet comme la prédation pendant une heure et demie sans que plusieurs autres sujets connexes s'y ajoutent, par exemple celui de la confiance. (Mesly, 2010, p. 125)

Une technique peu utilisée ou peu connue (allez savoir), mais qui mérite d'être utilisée et connue, est le **sommaire participatif**. Voici comment cela fonctionne : le participant parle, il répond à nos questions. Souvent, il s'écarte

5. Boyd et Westfall (1970) citent une étude démontrant que les femmes sont de meilleurs intervieweurs que les hommes célibataires, et que les étudiants en psychologie, sociologie et anthropologie ont plus de facilité dans cette démarche de recherche. Pasimolo doit mettre les bouchées doubles.
6. Soit dit en passant, je ne comprends absolument pas pourquoi la présentation d'une recherche telle une thèse de doctorat (soutenance) se fait devant un cercle privilégié d'auditeurs et pourquoi on prive ainsi les gens ordinaires d'une version populaire de la dite thèse. Une présentation au grand public devrait être obligatoire, pour forcer le chercheur à vulgariser son savoir et à se rendre utile à la société ! Que vaut un travail de recherche qui ne peut être présenté au public ?
7. Boutin (2008, p. 69) rappelle l'importance d'une écoute ou « attention positive inconditionnelle ».

du sujet et se laisse emporter par des sujets qui ne nous intéressent pas. Il faut le rediriger gentiment vers notre thème de recherche à l'aide des questions prévues sur le canevas d'entrevue (voir les livres de recherche traditionnels à ce sujet). Ça, c'est normal. Le sommaire participatif consiste à résumer et à confirmer avec le participant, environ toutes les vingt minutes, ce que celui-ci a dit. S'il le faut, on peut dessiner un diagramme qui représente ce que le participant a dit. L'important (et ceci est crucial) est de nous assurer que ce que nous avons écrit, rendu en mots ou en images, correspond à ce que le participant voulait nous dire. Il faut donc absolument vérifier régulièrement, en cours de route, que tout est clair et limpide. Si le chercheur devait s'apercevoir plus tard (à condition même qu'il s'en aperçoive) qu'il a mal interprété les propos du participant, tout le travail effectué aura été inutile. Ce processus a une autre utilité : il facilite par la suite l'analyse des données et permet d'éliminer un grand nombre de propos qui s'incrustent tout au long de la conversation. Je connais des étudiants qui ont passé des semaines à entrer l'intégralité des propos tenus dans une entrevue semi-dirigée, puis à faire des analyses avec un logiciel tel Atlas TI et qui sont arrivés au même résultat que moi qui avais utilisé le sommaire participatif, lequel m'avait pris une heure.

Bien sûr, si on enregistre l'entretien, on peut le réécouter, mais il ne faut pas en faire un pensum : selon la loi de Pareto, environ 80 % de ce qui est dit est sans signification, et des 20 % qui restent, il faut soustraire tout ce qui est exprimé par le non-verbal (qui ne peut être enregistré sur magnétophone), lequel représente environ 80 % du message total (Zaltman, 1997). Si bien qu'on ne doit s'en tenir, en fin de compte, qu'à environ 8 à 10 % des propos du participant. Le reste, c'est de la sauce à spaghettis. Pour l'instant, on ne veut que les nouilles.

Il faut aussi retenir que le participant est habituellement ravi que l'on fasse un sommaire avec lui, car il réalise alors qu'il a été compris[8]. De plus, il n'a pas l'impression d'avoir été utilisé ; plusieurs participants m'ont même dit que, grâce aux entrevues semi-dirigées, ils ont appris à mieux se connaître eux-mêmes.

8. Deslauriers (1991, p. 39-40) recommande de trouver des participants qui connaissent le sujet du fait de leur contexte social et qui ont le temps de participer à la recherche. Il faut aussi que les participants aient une certaine facilité à s'exprimer.

À mon avis, ne pas faire au moins deux entrevues avec le même participant ou avec le même groupe de participants, c'est manquer une chance incroyable. Il faut faire au moins une deuxième entrevue avec chaque groupe de cinq participants, ou réunir tous les participants et faire une session de groupe.

Il y a plusieurs bonnes raisons à procéder de cette façon, ce qui demande encore une fois un petit effort supplémentaire de recherche. Premièrement, le participant n'était peut-être pas au meilleur de sa forme lors de la première entrevue. Il était peut-être même méfiant. En général, un lien de confiance se construit à la première entrevue, et la deuxième génère des données à la fois plus abondantes et plus profondes. Pourquoi se contenter du superficiel ? Nous sommes des chercheurs après tout, nous ne sommes pas des journalistes qui s'en tiennent et doivent s'en tenir, de par leur métier, à une seule interview.

Deuxièmement, revoir un participant permet de réévaluer les données recueillies auprès des différents participants lors des premières entrevues et de structurer ainsi une entrevue beaucoup plus proche de la réalité de tous les jours, plus intense aussi. En jargon scientifique et pour vous assommer, nous appelons cela le *cercle dialectique herméneutique*[9] (expression à dire à voix haute quand on souffre de constipation !).

Troisièmement, nous voulons découvrir des vérités cachées ; une première entrevue, à moins d'un miracle habituellement réservé à une poignée d'individus (tous morts), ne permet pas d'aller chercher cette vérité cachée. N'oubliez pas qu'il a fallu cinq entrevues pour que mon intervieweur, lors de mon « auto-questionnement » initial pendant mes études doctorales, réussisse à me faire cracher le morceau, à savoir pourquoi la prédation me tenait tant à cœur (et je ne vous le dirai pas – lisez ma thèse !).

L'entrevue dirigée

Ici, le canevas d'entrevue est établi dès le départ. Par exemple, lors de mes recherches doctorales, j'ai mené 45 entrevues dirigées auprès d'étudiants choisis au hasard sur le campus pour évaluer l'ébauche de mon questionnaire. Je posais deux questions : dans un premier temps, je demandais aux répondants

9. Guba et Lincoln, 1989.

de me donner un mot qui rendait l'esprit de trois questions différentes (lesquelles étaient mes observables mis sous forme de questions) figurant dans mon questionnaire en développement. Idéalement, ce mot devait s'approcher le plus possible du construit que je tentais de mesurer grâce à mes questions. Parmi ces construits, citons celui de prédation, souvent traduit par les répondants par le terme « domination », et ceux de confiance et d'habileté. Dans un deuxième temps, je présentais le questionnaire intégral sous sa forme envisagée, les questions étant présentées selon un certain ordre (plutôt que regroupées selon le concept qu'elles devaient mesurer), en demandant au participant de le lire et de voir si certaines questions ou mots nuisaient à sa compréhension.

De cette manière, j'ai pu peaufiner mon questionnaire jusqu'à ce que les questions soient suffisamment bien articulées pour rendre compte du construit sous-jacent, et je ne créais pas d'obstacles à la compréhension avec des phrases trop compliquées ou des mots trop difficiles[10]. J'ai atteint à partir du 40e participant un stade où les participants donnaient essentiellement les mêmes réponses, ce que l'on nomme la **saturation théorique**. Il aurait été inutile de poursuivre au-delà de 45 participants. Tout au long du processus, qui a duré deux mois, j'ai vérifié avec une linguiste et un avocat, de même qu'avec un psychologue, que mes phrases tenaient la route de leur point de vue d'expert.

À mon avis, il est essentiel que les questionnaires en développement subissent ce genre de test de la réalité. On découvre vite que ce qu'on avait mis sur papier n'est pas bien compris par les gens qui doivent, au final, répondre au questionnaire. On découvre aussi une terminologie plus proche du terrain. Même ma recherche a été fautive ; lorsque j'ai soumis le questionnaire finalisé à des répondants ciblés dans le secteur automobile, lors de ma recherche ultime, je me suis aperçu que le mot « intransigeant », pourtant bien compris

10. À titre d'exercice, essayer de répondre à la question suivante sur une échelle de Likert en sept points, tirée d'une recherche récente : « Si nécessaire, nous devrions être prêts à accepter un niveau de vie inférieur, par souci de coopération avec les autres pays et pour que tous les habitants de la Terre aient le même. » (« *If necessary, we ought to be willing to lower our standard of living to cooperate with other countries in getting an equal standard for every person in the world.* » [Maher, Clark et Maher, 2010, p. 414-424]). Je vous donne 10 $ si vous y arrivez.

des étudiants universitaires, ne l'était pas par la majorité de ceux-là. J'ai donc dû réviser mon questionnaire une nouvelle fois : j'ai remplacé « Il est intransigeant » par « Il ne fait pas de compromis[11] ».

Les groupes de discussion (*focus group*)

La taille idéale d'un groupe de discussion est de huit ou neuf participants. Il existe une manière très efficace de diriger les groupes de discussion, qui n'est malheureusement pas ou peu utilisée, même par les entreprises professionnelles qui organisent des groupes de discussion pour des clients comme un grand fabricant de savon ou de nouilles.

Voici comment ceci fonctionne : les participants et l'animateur sont assis en cercle. L'animateur explique qu'il va faire le tour, de gauche à droite, en posant une question ou en suggérant un mot. Chaque participant prend la parole à son tour. Il lui est strictement interdit de répondre par une phrase plus longue qu'un sujet, un verbe et un complément. Il peut se contenter d'un seul mot. La plupart du temps, il cherche à se justifier et s'engage dans un monologue. Chut ! Il faut le faire taire immédiatement, de préférence sans utiliser le bâton ! La plupart du temps aussi, les autres participants veulent intervenir, mais ils n'ont pas le droit de parler avant leur tour. C'est strictement interdit. Très souvent, le deuxième participant tente de revenir sur ce qu'a dit le premier participant, ce qui met immédiatement un terme à son temps de parole puisqu'il n'avait droit qu'à une phrase (ou un mot) composée d'un seul sujet, d'un verbe et d'un complément. On rencontre parfois certaines têtes dures qui ne veulent pas jouer le jeu et interrompent constamment le processus : ces personnes doivent sortir, pas nécessairement par la fenêtre.

À la fin du premier tour, pour un groupe de huit participants, on dégage en général trois ou quatre idées principales. On refait un tour des participants : certains vont changer d'opinion et se ranger à l'opinion émise par un autre participant. On refait un troisième tour si nécessaire. En général, après trois tours,

11. Les auteurs Plouffe, Hulland, et Wachner (2009, p. 422) rappellent : « Les échelles qui semblent valides lorsqu'elles sont développées dans des conditions très contrôlées ne le sont pas nécessairement dans d'autres contextes. » (« *Scales that appear sound when developed under highly controlled conditions may or may not hold up in other contexts*. »)

on atteint l'unanimité ou un nombre minimum de phrases ou de mots (deux par exemple). On a atteint le *point de saturation* (et non le point G). Une fois, j'ai dirigé un groupe de six vendeurs qui m'ont dit, dès le départ, qu'ils ne s'entendaient jamais et que je n'obtiendrais jamais l'unanimité. Après cinq minutes, j'ai obtenu l'unanimité sur la question : « Êtes-vous d'accord pour dire que je n'atteindrai pas l'unanimité avec votre groupe ? »

Le problème venait d'être réglé.

On peut appeler cette technique le cercle herméneutique monosyllabique ostentatoire et se constiper, ou alors simplement l'appeler le cercle du consensus, c'est comme on veut, selon qu'on veut avoir l'air savant et n'être pas compris ou avoir l'air intelligent et pragmatique.

La projection

La projection consiste à lancer des nouilles sur le mur pour voir si ça colle. Faux. La projection consiste à présenter des images et à demander au répondant d'y associer un nom ou une idée. Par exemple, à un groupe de discussion que je voulais amener à parler de prédation, j'ai présenté des images de prédateurs animaux (requin, tigre, araignée, etc.). Immédiatement, une des personnes du groupe s'est identifiée à un des prédateurs et la discussion a commencé.

Cette technique est utile quand on veut parler d'un sujet que l'on ne peut mentionner ouvertement : une image vaut mille mots. Il est important de poser une question qui n'a pas trait directement au but sous-jacent. Par exemple, lorsque je présentais les images d'animaux prédateurs, ma question était : « Lequel est le meilleur prédateur ? » et non « Vous reconnaissez-vous ? » Il faut déjouer le participant et l'amener à découvrir le sens de ce que l'on cherche, sinon la réponse est faussée d'avance.

La plupart des animateurs de groupes de discussion proposent une étiquette de savon, par exemple, et demandent aux répondants de dire s'ils la trouvent assez belle, ou si l'information qu'elle contient est complète. En général, les participants veulent : 1) faire plaisir à l'intervieweur (le préjugé du répondant) ; 2) avoir l'air intelligent (sans connaître l'expression « cercle herméneutique dialectique ») ; et 3) ne pas être associés à un piteux crapaud. Pour le chercheur,

procéder ainsi c'est faire fausse route. Il faut toujours présenter au moins deux images, pour commencer par confondre le répondant en lui donnant l'impression qu'il doit faire un choix. Il oublie alors le besoin d'avoir l'air intelligent et, en plus, il veut se faire plaisir à lui, pas à l'animateur.

Les associations de mots

Nous demeurons dans le contexte des études qualitatives, et nous échangeons avec le participant. Pour être efficace, il ne faut dire qu'un seul mot au répondant et lui demander de parler. Ici, contrairement au groupe de discussion, le participant doit parler *ad lib*. S'il reste silencieux, restez silencieux (pendant au moins dix secondes). Le plus souvent, le participant va penser à d'autres mots ou expressions, qu'il faut noter. Il se sentira forcé de parler. Quand on refait cet exercice avec plusieurs participants pris séparément, on arrive inévitablement à des mots répétés. Plus ils sont répétés d'un participant à l'autre, plus ils ont de la valeur. Par exemple, lors de mes recherches par association de mots, c'est le mot « domination » qui est ressorti le plus souvent au sujet de la prédation. La beauté du mot domination est qu'il évoque un rapport de forces, un élément essentiel de la prédation mais non le seul. On sait alors, en tant que chercheur, qu'il faut mettre l'emphase sur ce qui n'est pas compris d'instinct ou culturellement par le mot prédation. On analyse la domination, mais on s'assure d'analyser aussi les autres éléments du construit, tel l'effet-surprise.

Comme on le note, l'ensemble des techniques que j'examine permet d'orienter la définition des construits et l'établissement des outils de mesure. Évidemment, certaines recherches peuvent rester cantonnées dans certaines techniques parce que la problématique proposée requiert ce mode d'opération.

Les études de cas

Ce sujet est très vaste, car les études de cas prennent différentes formes et sont toutes plus spécifiques les unes que les autres. Cependant, la principale recommandation est qu'un seul cas ne suffit pas en vente et marketing ; si, malgré tout, on se limite à un seul cas, il faut au moins faire l'effort d'aller chercher d'autres informations sur le terrain, à l'aide, par exemple, de quelques entrevues semi-dirigées.

Il faut toujours partir du principe que personne ne détient la vérité absolue (sauf moi bien entendu !) et qu'en conséquence, étudier un seul cas sans avoir un étalon de mesure, un point de référence contrastant, ne permet pas de définir le cas dans son entièreté. En général, il est reconnu qu'avec plus de dix cas, ça devient chaotique et trop exigeant[12]. Il est préférable de s'en tenir à deux, trois ou quatre (ce que l'on nomme du multicas). À mon humble avis, il est inutile de prétendre à l'objectivité lorsqu'on passe des jours, des semaines, des mois ou des années sur des cas personnalisés : il faut admettre que nous sommes, à titre de chercheur observateur, un des facteurs environnementaux. Certains types de recherche vont plus loin et demandent une participation active du chercheur (par exemple, la recherche-action). Dans ce cas, c'est évident : le facteur que nous sommes est non seulement présent, il est actif.

Les « remplissages »

Techniques diverses où le participant doit remplir des espaces : un mot absent dans une phrase (par exemple : « la confiance, c'est … »), un vide dans une bulle de dessin animé (devant le dessin d'un acheteur faisant face à un vendeur d'automobiles, le lecteur doit écrire ce qu'il croit que l'acheteur dit ou pense), un verre de bière !

J'utilise ces techniques surtout pour voir si le participant a bien compris les éléments de notre conversation, à la manière d'un examen d'étudiant. Si on sort de ce cadre, on s'expose à des interprétations sans fin, qui risquent fort d'être sans fondement.

Sommaire des techniques de recherche qualitatives

Le tableau des techniques selon lesquelles le participant parle avec des mots (méthodes qualitatives), qui est présenté ci-dessus, n'est pas exhaustif, mais il faut utiliser au moins une de ces méthodes de recherche pour le débroussaillement intellectuel initial (on peut aussi, plus tard, aller plus en profondeur avec une ou plusieurs techniques). Une recherche devient vraiment sérieuse

12. « […] au-delà de dix cas, il devient difficile de faire face à la complexité et au volume des données » (Rispal, 2002, p. 90). Pour Perry (1998), il convient de retenir deux à quatre cas.

quand on a pris le pouls du terrain à partir du langage du terrain, et en utilisant trois techniques différentes, on a suffisamment de contraste pour s'assurer qu'on est sur la bonne voie, surtout quand on est en train de préparer un questionnaire. Il n'est pas nécessaire de vivre dans une tribu indigène (dans la jungle ou dans un bureau d'avocats) et de pousser la recherche trop loin. Prendre le pouls suffit. Nous sommes encore au stade initial d'une recherche efficace en vente et marketing.

Tout au long de cette collecte primaire de données (car il s'agit bien d'une collecte de données), le chercheur a intérêt à revenir sur ses lectures initiales, à en faire d'autres, à parler à des experts, et même à imaginer des scénarios possibles (par exemple, des stratagèmes de prédation). Le chercheur est en processus de percolation de données. Il a commencé à donner des définitions plus précises à ses construits, dont certains apparaissent au fur et à mesure qu'il utilise des techniques qualitatives diverses. Déjà, à ce stade-ci, il faut commencer à faire le tri des informations recueillies, un processus sélectif qui aidera à ne pas étouffer sous la masse de données qui s'accumule.

Il faut faire une revue des connaissances non seulement sur le terrain, de manière qualitative et croissante, mais également dans les écrits scientifiques et non scientifiques. Rappelons qu'il est possible que votre modèle existe déjà quelque part, que quelqu'un ait déjà trouvé pour vous la bibliographie de l'ensemble des lectures nécessaires à votre projet, ou que vous découvriez un nouvel intérêt. Par exemple, j'ai découvert par hasard un texte sur la prédation, par un professeur de Harvard, très tard dans ma recherche (voir encadré 7), mais le texte était tellement pertinent et donnait tellement de crédibilité à mon angle d'analyse que je l'ai amplement utilisé par la suite. Merci Harvard ! Cela n'empêche pas de reformuler la problématique au besoin et d'ajuster le tir de la recherche, de trouver de nouveaux construits pertinents. Une chose est certaine : les chances que vous entendiez auprès des personnes sur le terrain les mêmes propos que ce que vous lisez dans les livres et articles sont très minces.

Sur le terrain, les réponses des gens vont vous mener vers des pistes inexplorées. Au début de ma recherche, mon thème était la prédation. Au fil des entrevues, la notion de confiance est apparue systématiquement, puis celle de coopération, puis celle d'équilibre interactionnel (de « donnant-donnant »),

Encadré 7

Un texte d'un livre « non scientifique » qui m'a beaucoup servi

[…] le client remarque ici et là certaines choses dont il peut se servir pour confirmer sa perception de ce sera l'achat d'une voiture (sic). Par exemple, il peut voir arriver, comme c'est souvent le cas dans une salle d'exposition, un vendeur plein d'assurance et d'entregent. Il peut aussi remarquer des trophées dans une vitrine, des restes de pizza, un gobelet contenant un fond de café et des pancartes aux couleurs criardes qui annoncent une offre spéciale. Tout cela peut évoquer chez lui de vagues images de proie et de prédateur, lesquelles peuvent à leur tour provoquer les réactions spontanées d'autodéfense qui surgissent en présence d'une menace. Si ces réactions se déclenchent, le client passera moins de temps dans la salle d'exposition et sera moins susceptible d'acheter une voiture (Zaltman, 2004, p. 141).

chacune méritant une revue des écrits scientifiques et non scientifiques (par exemple, des articles de journaux). Mon modèle de prédation a changé considérablement, se dédoublant même à un certain moment, mais dans mon effort de simplification, j'ai dû accepter de sacrifier un modèle pour un autre, ou plutôt de l'intégrer dans l'autre sous une forme gérable[13]. Il est souvent difficile de se départir d'écrits ou de modèles, ou même de notre problématique initiale, à mesure que la réalité nous frappe de plein fouet, mais là est le lot du chercheur. De la même façon, le chercheur de pépites d'or doit s'aventurer dans des territoires inexplorés et patiemment éliminer une piste de recherche après l'autre, accepter de se déplacer, et passer de longues heures, sinon des années, à prospecter dans un endroit prometteur.

Bref, il faut de l'organisation, de la persévérance et de l'humilité. La plupart de mes étudiants sont déterminés à changer le monde (mais beaucoup d'étudiants de nos jours acceptent difficilement qu'ils doivent se changer eux, c'est-à-dire s'améliorer !) – leur problématique commence souvent par un appel à tous pour éliminer le trafic mondial de la drogue, éradiquer la faim, déboulonner l'image d'une marque de commerce, etc. On dirait que les gens ont conservé en eux une graine d'adolescence qui les force, peut-être inconsciemment, à vouloir améliorer les choses à grande échelle (mais rarement eux-mêmes !).

Rien de mieux pour se casser le nez.

Conclusion

La recherche en vente et marketing exige un apport des méthodes qualitatives. Elles permettent de donner un élan humain et concret à votre recherche ; au minimum, elles permettent de jeter un regard d'oiseau sur l'ensemble de votre terrain. Ne partez pas sans ailes.

13. On parle parfois de renouvellement perpétuel.

Quelques questions

Pertinence appliquée	Avez-vous trouvé des situations de la vie quotidienne, contemporaines, dans les journaux par exemple, qui décrivent bien les enjeux sur lesquels vous travaillez ?
Recherche	Avez-vous cherché dans des livres sur les méthodologies qualitatives les techniques que vous utiliserez ?
Pratique	Vous êtes-vous exercé à faire des entrevues avant d'aller sur le terrain ? Avez-vous fait de l'observation passive ?
Fil conducteur	Êtes-vous capable de garder le fil conducteur lors de l'utilisation de techniques de recherche qualitative (par exemple, lors d'entrevues) ?
Humilité	Faites-vous preuve d'humilité (laquelle précède la capacité d'écoute) ?

Quelques mots clés

Discrimination	Capacité de séparer les événements, les variables ou les participants d'une manière qui traduit adéquatement leurs différences.
Sommaire participatif	Technique d'entrevue par laquelle le chercheur sollicite, à peu près toutes les vingt minutes, l'accord du participant sur le compte rendu des propos échangés.
Type de recherche	1. Descriptive ou comparative 2. Corrélationnelle (influence) 3. Prédictive (longitudinale) 4. Causale
Saturation théorique	Point à partir duquel l'apport de tout nouveau participant à la recherche ne révèle rien de significativement différent de ce que les participants précédents ont révélé.

Quelques trucs

À faire

- Aller au rythme du répondant – celui-ci est très sensible et vous ne devez pas jouer au psychiatre ou encore l'insulter.
- Si le répondant ne parle pas, lui accorder une pause d'au moins dix secondes.
- Prendre le temps de gagner en confiance – inutile de se décourager !

À ne pas faire

- Faire plus de deux ou trois entrevues semi-dirigées par jour.
- Ne pas préparer de portes de sortie : si l'entrevue dérape ou que le groupe de discussion s'égare, ayez à l'esprit un nouveau sujet de discussion, plus léger.

Chapitre 4

Les méthodes quantitatives

Introduction

Les méthodes qualitatives ne suffisent pas pour la recherche en vente et marketing. Examinons pourquoi.

Pourquoi des chiffres ?

Les méthodes qualitatives ont l'avantage de nous faire rencontrer des gens avec qui, par la suite, nous tisserons éventuellement des liens d'amitié (pourquoi pas ?). Par définition, l'échantillon est toujours très petit – même à 45 entrevues dirigées. Comme pour la préparation de mon questionnaire sur la prédation, je suis resté dans le petit échantillonnage.

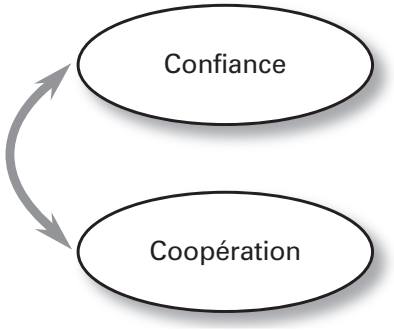
Les méthodes qualitatives nous rapprochent de la réalité de tous les jours, nous donnent des mots avec lesquels travailler. Cependant, une des limites du quantitatif est que, même s'il nous aide à définir nos construits, il ne peut que nous donner une route à suivre sur les liens entre les construits, sans plus.

Prenons un exemple concret : durant mes recherches qualitatives initiales, il est vite apparu que la confiance était une composante fondamentale de mon modèle émergent de prédation. J'arrivais tranquillement à formuler le fait que la confiance était un processus constructif, et que la prédation se produisait par étapes (la détection de la proie, l'attaque, etc.). J'arrivais à établir, à partir des témoignages des participants, que la confiance était une sorte d'exposition

délibérée de ses faiblesses, avec l'espoir peut-être naïf que l'autre saura établir une relation mutuellement bénéfique. À l'inverse, la prédation apparaissait comme une exploitation de la vulnérabilité de l'autre. Je trouvais un lien entre confiance et prédation, axé sur cette idée de vulnérabilité. Qui plus est, la prédation se révélait comme la transformation des étapes de construction de la confiance en étapes d'abus de la confiance. Puis intervenait la notion de coopération. Un débat était lancé, tant chez les participants que dans les écrits scientifiques, pour savoir si la confiance précédait la coopération, ou l'inverse. La seule manière de répondre à cette question (qui est temporelle) serait de faire une étude longitudinale, ce qui, à ma connaissance, n'a jamais été fait. On est donc obligé de créer un modèle en tenant pour acquis, par exemple, que la confiance mène à la coopération, ou à un modèle où confiance et coopération sont sur un pied d'égalité temporel face au mécanisme de prédation. Ce sont des choix que le chercheur fait. Rien n'est parfait et il faut savoir trancher et dire : « voici : pour telle et telle raison, j'ai décidé d'articuler mon modèle de telle manière ». On voit ici l'émergence d'un autre modèle possible :

Figure 21

Les bulles juxtaposées



Ici, la bulle du dessus agit en même temps que la bulle du dessous, et dans ce cas-ci, chaque bulle influe sur l'autre. C'est un peu comme si les deux bulles étaient nées en même temps, au même moment. Nous pouvons, exactement au même moment, avoir confiance tout en coopérant, par exemple.

Dans mon modèle de prédation final, j'ai décidé que je coupais une tranche très fine dans le temps, au moment où vendeur et acheteur sont à l'apogée de leur relation. J'ai tenu pour acquis que confiance et coopération étaient, dans ces circonstances, comme des chevaliers dits chevaliers chaînés au jeu d'échecs, bref comme des jumeaux. Une relation humaine a un cycle de vie tout comme un produit : un début (lancement), une croissance, et éventuellement un sommet et un déclin. Il est toujours utile de trancher dans le temps et de se concentrer sur un seul moment, car cela rend la recherche plus accessible : une recherche étudiant le cycle de vie d'une relation serait très exigeante (et dans ce cas, une étude de cas serait peut-être un moyen suffisant pour le but visé par l'analyse).

Mais le problème de base demeurait : les réponses des participants, la consultation d'experts et la revue des connaissances m'avaient, croyais-je, autorisé à établir ce modèle, mais je ne pouvais pas quantifier la force des liens existant entre les différents construits (confiance, coopération, prédation, etc.). Seules des méthodes quantitatives me permettraient de voir si ces liens présumés étaient significatifs, d'une part, et d'en établir la force, d'autre part.

Avec le qualitatif, je n'avais parcouru que la moitié de la route exploratoire. Il fallait maintenant que je continue mes recherches et que je traverse le pont qui relie les mots aux chiffres. Plus encore, tout au long de ma collecte de données quantitatives, j'ai dû continuer à creuser qualitativement, à fouiller les écrits scientifiques et non scientifiques, et à parler à des experts (notamment en modélisation mathématique[1]). Il y avait peut-être anguille sous roche (une vérité cachée) que je ne découvrirais qu'en retournant toutes les roches une fois, deux fois ou plus encore. En recherche, rien n'est arrêté : la recherche en vente et marketing est mouvante et évolutive.

1. Ma modélisation mathématique m'a amené à conclure que les relations dyadiques vendeurs-acheteurs passaient par des séries d'équilibres successifs (allant du transactionnel à l'interpersonnel), d'où l'importance grandissante qu'a prise la notion d'équilibre dans mon modèle, alors qu'au départ, c'était la prédation que je voulais examiner. Ainsi va la recherche : on découvre ce que l'on ne s'attend pas à découvrir. En plus, j'ai pu montrer le débat interne entre le souci de profiter de son action de vente ou d'achat et celui de préserver la relation avec l'autre, sans quoi la relation à l'autre serait brisée temporairement ou définitivement. La référence à l'effet Pareto et à l'équilibre Cournot-Nash est évidente.

À titre d'exemple, on m'avait demandé de lire une proposition d'article scientifique, ce que j'ai fait. Il s'agissait d'une étude quantitative (un standard en marketing), et les deux chercheurs avaient fait des ACP (analyses en composantes principales) et donné des noms aux différents facteurs qu'ils avaient identifiés. Or, ces noms, ils les sortaient de leur chapeau, sans fondement scientifique. Il leur était apparu que le nom donné semblait rendre compte efficacement de leur perception des tableaux des résultats. Rien n'est moins sûr : le profane, celui qui vit les événements au quotidien, s'y reconnaît-il dans les noms choisis pour les facteurs ? Pas nécessairement. On risque de faire fausse route et de s'approprier des termes qui nous dirigent vers des conclusions erronées.

J'ai donc dit, dans ma critique de l'article, qu'il fallait à présent aller sur le terrain et faire comme je vous l'ai décrit ci-dessus, à savoir présenter la liste des éléments de chaque catégorie et demander aux participants (représentatifs de l'étude) de les résumer en un mot. Ainsi, on peut déterminer : 1) si les chercheurs étaient bel et bien ancrés dans la réalité qu'ils prétendaient examiner ; 2) si l'ordinateur n'a pas extrapolé suite, par exemple, à des entrées de données incorrectes ; 3) et s'il y a des piteux crapauds dans la conception du projet.

La grande majorité de mes étudiants (sauf Pasimolo) proposent, comme travail de recherche, d'obtenir des données secondaires en puisant dans Internet (ce sont les mêmes étudiants qui ne sauraient prendre cinq secondes pour vérifier la signification d'un mot dans Internet !). Ce n'est pas de la recherche : c'est du *surfing,* de la navigation presque aléatoire. Le chercheur fait du *surfing* la fin de semaine s'il en a le goût, mais autrement, il cherche (et parfois il trouve).

Les nouilles

Revenons maintenant à nos nouilles. Supposons que tous les Martiens soient des nouilles. D'une part, ils détestent les gens qui gagnent de l'argent : ils sont jaloux d'eux, les traitent instantanément de voleurs, d'exploiteurs des pauvres Terriens, de malhonnêtes. Cela vient probablement de leur passé catholique (ils ont jadis été conquis par des missionnaires catholiques) qui les empêchait de s'épanouir. D'autre part, les Martiens fustigent ceux qui réussissent, ceux qui atteignent l'excellence : leur Céline Dion à eux ne chante pas si bien que ça et sa peau n'est pas assez verte. La réussite est une peste qu'il faut éviter,

car il est beaucoup plus facile de rester affalé dans son fauteuil devant un match interplanétaire de hockey. Cela est dû au fait que les Martiens, historiquement, perçoivent le souci du travail bien fait comme néfaste et considèrent le travail en général comme une valeur à éviter à tout prix. Enfin, pour achever ce sombre tableau, les Martiens n'ont pas l'esprit d'entreprise, contrairement à ce qu'ils pensent. Ils vivent sur un territoire où les infrastructures tombent en ruines, mais ils dépensent des milliards de dollars pour construire des ponts interplanétaires. Bref, les Martiens sont des nouilles, et ils se dirigent tout droit vers l'autodestruction. Et ils craignent que les Terriens les envahissent un jour. Avec les Martiens, il faut fuir l'excellence comme la peste (martienne) et tirer la population (martienne) entière vers le bas.

Si le paragraphe ci-dessus correspond à votre modèle, il vaut la peine de s'y attarder. Lorsque vous faites cuire des spaghettis, vous testez s'ils sont prêts en trempant votre fourchette dans la marmite, en en retirant un certain nombre que vous jugez suffisant et représentatif, et en goûtant à ces nouilles qui quittent la marmite et se dirigent vers votre bouche anxieuse. Vous décidez : « Oui, toutes les nouilles sont cuites. »

Ainsi, pour vérifier vos affirmations sur les Martiens ci-dessus, vous choisiriez un nombre représentatif de la population totale de Martiens (3 millions), soit 1 000 par exemple. Il existe différents types d'échantillons (voir les livres de statistique) ; cependant, pour tous les échantillons, les trois critères de base demeurent. Ils doivent être : 1) en nombre suffisant ; 2) représentatifs ; et 3) aléatoires. Pour une régression simple ou multiple avec deux ou trois variables indépendantes, 30 est un nombre suffisant lors de recherches quasi expérimentales ou expérimentales[2] ; 100 pour une recherche descriptive ou corrélative (Mongeau, 2009, p. 94) ; pour une analyse en équation structurelle, c'est 200. Certains auteurs donnent des techniques pour mesurer le nombre suffisant de nouilles[3] pour les sondages politiques, le nombre suffisant est de 1 000. Un trop grand nombre de participants peut, en fait, nuire à l'analyse. J'ai assisté

2. Dahlstrom, Nygaard et Crosno (2008, p. 148) écrivent : « La régression est la technique la plus employée dans l'étude des réseaux (30,5 %), des produits (46,5 %), des ventes (33,9 %) et de la recherche stratégique (30,1 %). » (« *Regression is the most frequently employed technique in channels (30.5 %), product (46.5 %), sales (33.9 %), and strategy-based research (30.1 %).* »)

3. Voir par exemple, Cohen, 1992.

une fois à une communication d'un chercheur qui affirmait avoir utilisé une base de données de 30 000 noms pour une recherche sur une population totale d'un million de personnes : en vente et marketing, c'est plutôt difficile à croire, en tout cas, dans le contexte du budget de recherche présenté.

J'espère qu'en lisant les propos sur le modèle des Martiens, vous avez réalisé que les trois explications (n'aiment pas les riches, haïssent ceux qui ont du succès, sont rebutés par l'esprit d'entreprise) sont des *variables fonctionnelles* (*F*) : elles prouvent peut-être le fait que les Martiens sont haineux, mais en tout cas, elles expriment un construit latent tel que celui de la haine[4]. En plus, ces trois explications sont mesurables : on peut mesurer la haine par des gestes tels que les propos négatifs sur l'Internet martien, des articles diffamatoires dans les journaux martiens, etc., bref par des observables. En plus, vous avez sans doute vu que le passé catholique des Martiens est ce que l'on appelle un *antécédent* à la situation présente (un antécédent parmi d'autres, sans doute), et que la voie de l'autodestruction est ce que l'on appelle un *conséquent*.

Le réflexe de créer un modèle est nécessaire, car il permet d'éclairer le propos très rapidement, voire de s'en détacher. De plus, en comprenant le modèle sous-jacent, on commence à avoir une idée du nombre de participants (de nouilles, selon la terminologie employée ci-dessus) nécessaire pour justifier le modèle, si on a en tête une analyse quantitative.

Je mets en garde contre l'approche hypothético-déductive qui soutient l'analyse quantitative. Plusieurs chercheurs compliquent leur modèle à outrance et estiment sans le justifier qu'il existe des liens significatifs entre toutes les bulles qui forment leur modèle, ou alors oublient de prendre en compte des liens qui pourraient exister entre les bulles de ce modèle alors que cela serait justifié. Dans le premier cas, ils se sentent obligés d'émettre des hypothèses (d'où le nom d'approche hypothético-déductive) sur l'existence de ces liens. Il en résulte l'émission d'une tonne d'hypothèses qui alourdissent le propos et qui rendent le modèle difficilement crédible, car qui peut croire qu'un individu fonctionne avec un réseau de liens hypothétiques dressé à partir d'un nombre

4. C'est la raison pour laquelle je refuse d'être publié sur Mars.

exagéré de bulles[5] ? Le joueur d'échecs professionnel n'élabore que trois ou quatre scénarios et s'en tient aux liens qui existent entre les pièces qui affectent son jeu, rien d'autre. Un bon modèle ne devrait pas présenter plus de quatre, voire cinq hypothèses en général. Dans le cas où le chercheur néglige d'établir des liens significatifs entre les bulles, il est tout aussi contreproductif : vous avez déjà une base de données, et vous avez travaillé fort pour l'obtenir. Pourquoi ne pas prendre en compte tous les liens possibles, même ceux qui ne sont pas ressortis de vos lectures scientifiques et des propos d'experts, pourvu qu'ils soient réalistes ? Les données sont là, elles vous attendent. Dans le meilleur des cas, vous serez considéré comme un génie pour avoir découvert que la confiance est liée à tel construit, ou alors vous confirmerez le contraire, ce qui aidera à définir cette même confiance. Il est probablement nécessaire de tester tous les liens possibles entre les construits, ne serait-ce que pour se convaincre que certains liens n'existent pas. Mais il n'est pas nécessaire d'émettre des hypothèses à la tonne : le lecteur se contentera des résultats significatifs, et donc, des hypothèses qui valent la peine qu'on les mentionne spécifiquement.

Devant l'ampleur d'une telle démarche, on voit tout de suite l'intérêt qu'on a à toujours ramener un modèle à sa plus simple expression, ne serait-ce qu'en passant d'un modèle large à un modèle plus petit.

Je reviendrai un peu plus loin sur la manière de formuler les hypothèses et les résultats obtenus. Continuons à éclairer le domaine quantitatif avec une analyse des questionnaires.

5. En plus, et souvent, les hypothèses tendent à laisser une large place à l'interprétation : (Lambert-Pandraud et Laurent, 2010, p. 106) « *H_2 : Compared with younger consumers, older consumers are likely to remain attached for longer periods to the product they use.* » Qu'entend-on par consommateurs jeunes et consommateurs âgés ? Que veut dire « *likely* » ? Que veut dire « *attached* » ? Comment définit-on « *longer periods* » ? Quels produits ? Notons au passage qu'il est très difficile de se faire publier dans ce *Journal*, et peut-être encore plus quand on est francophone. Il faut donc féliciter les auteurs, qui se sont en plus adaptés aux demandes du *Journal.* Environ 5 à 10 % des propositions d'articles soumises aux revues sont acceptées, pas plus, et souvent après des modifications exigées par l'éditeur.

Les questionnaires

Pour chaque construit, sous-construit ou méga-construit (chacun représenté par une bulle – voir ci-dessous), il faut trouver des observables, un minimum de trois[6], c'est-à-dire des comportements que l'on peut observer et placer sur une échelle, par exemple sur une échelle de 1 à 7 ou de 1 à 10, allant du moins intense au plus intense[7]. Les observables sont organisés sous forme de questions afin que l'on puisse se les poser soi-même en tant qu'observateur passif ou qu'on puisse les administrer sous la forme d'un questionnaire à des participants suffisamment nombreux (mais pas trop) et représentatifs. On ne peut évaluer un construit avec un seul observable. Prenez cet exemple : par souci de développement durable, Pasimolo prend l'autobus quand il le peut. Un jour, une jeune femme était assise en face de lui. Il nota qu'elle portait de fausses tresses. Installé confortablement dans le dernier siège à l'arrière, il passait inaperçu. Il prit délicatement deux de ses tresses et les noua autour de la barre de métal qui sert d'appui-main sur le haut du siège. Évidemment, lorsqu'elle se lèverait, la passagère serait retenue par ses tresses nouées à son insu autour de la barre de métal. Quelqu'un qui aurait vu agir Pasimolo pourrait conclure que c'est un délinquant, voire un pervers. Pourtant, il n'en est rien : la plupart du temps, il est presque normal. Par contre, si le même observateur avait vu Pasimolo à l'œuvre à au moins deux autres reprises, il aurait de bonnes raisons de penser que mon étudiant est, en fait, un délinquant, et on aurait tendance à le croire.

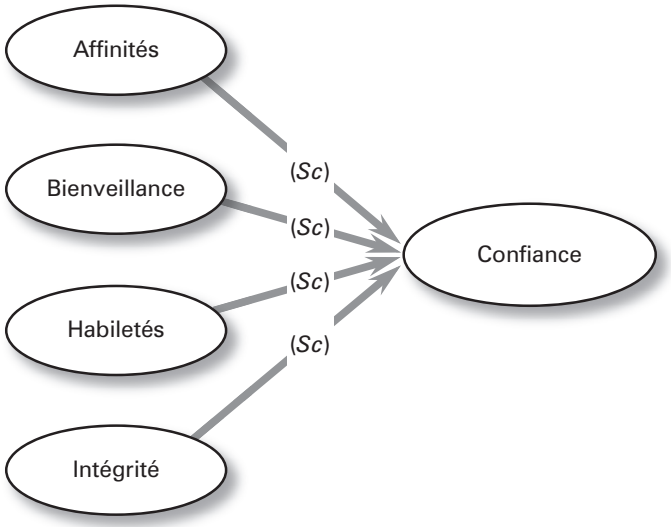
Qu'est-ce qu'un **sous-construit** ou un **méga-construit** ? Il arrive qu'on fasse des recherches sur un construit, par exemple la confiance, pour découvrir qu'il est formé (variables structurelles) de quatre sous-construits, chacun participant à la définition de la confiance. On ne peut se départir d'un des quatre sous-construits sans réduire le sens de la confiance tel que nous l'avons défini dans notre recherche en cours[8,9]. Par exemple, j'ai décidé, après ma revue des

6. Ainsi le veut ma méthode de travail, qu'il faut différencier du modèle mimique en statistique.
7. En vente et marketing, il s'agit là d'une ventilation généralement suffisante. L'attitude est souvent, elle, mesurée avec une échelle de Likert en cinq niveaux.
8. Bollen et Lennox (1991, p. 308), en parlant de variables formatives en statistique : « Refuser de prendre en compte un indicateur, c'est refuser de comprendre une partie du construit. » (« *Omitting an indicator is omitting a part of the construct.* »)
9. Collier et Bienstock (2009, p. 284) mentionnent que les variables formatives d'un construit latent sont, théoriquement, complètement non corrélées ou alors peuvent être corrélées négativement entre elles.

connaissances et les entrevues sur le terrain, que, dans une relation d'affaires interpersonnelle, il y avait nécessairement quatre sous-construits définissant la confiance : 1) les affinités ; 2) la bienveillance ; 3) les habiletés ; et 4) l'intégrité. Il ne peut y avoir de confiance, selon mon modèle, s'il y a zéro intégrité, ou zéro habileté, ou zéro bienveillance, ou zéro affinité : ces quatre sous-construits sont des conditions *sine qua non*. Il est possible que dans un autre cadre, disons lors d'une relation transactionnelle très exigeante sur le plan émotif, je décide d'inclure un cinquième sous-construit, soit, par exemple (si cela se justifiait), la fiabilité. L'important, c'est que je puisse mesurer la confiance de deux manières : en attribuant trois observables à chaque sous-construit, puis en calculant le score de chaque sous-construit résultant pour ensuite compiler ces scores et obtenir la mesure totale de la confiance. L'autre option est de prendre l'ensemble des observables (trois par sous-construit, quatre sous-construits), soit 12, et en les compilant pour mesurer directement la confiance, court-circuitant ainsi la mesure de chaque sous-construit (il est possible que je ne veuille mesurer que la confiance et non, indépendamment, chaque sous-construit). Voici de quoi a l'air le modèle dont je parle ici :

Figure 22

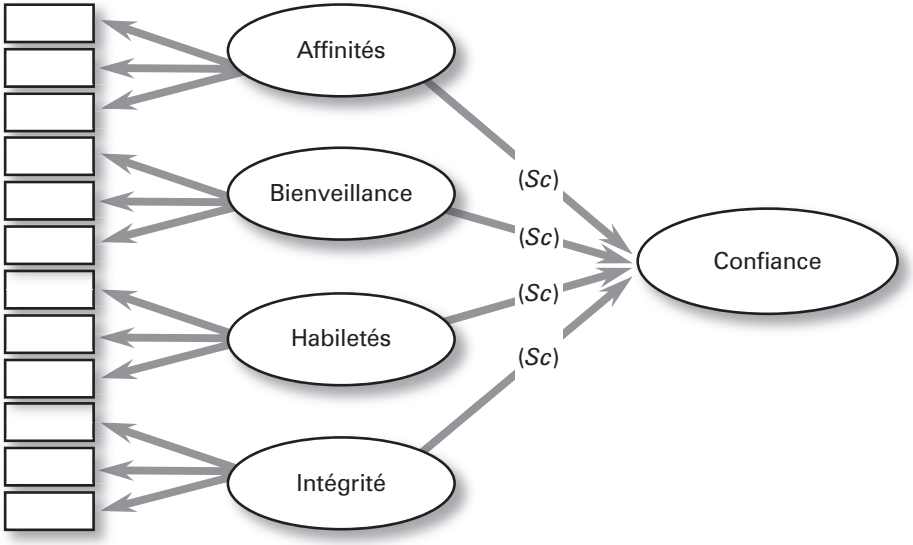
La confiance



Les quatre bulles de gauche identifient les quatre sous-construits qui forment la confiance (la bulle de droite – la confiance), soit, dans le cadre d'une relation d'affaires interpersonnelle : les affinités, la bienveillance, les habiletés et l'intégrité. Mes observables (qui sont exprimés sous forme d'interrogations dans le questionnaire) mesurent chaque sous-construit, que j'exprime graphiquement ainsi :

Figure 23

La confiance avec les observables



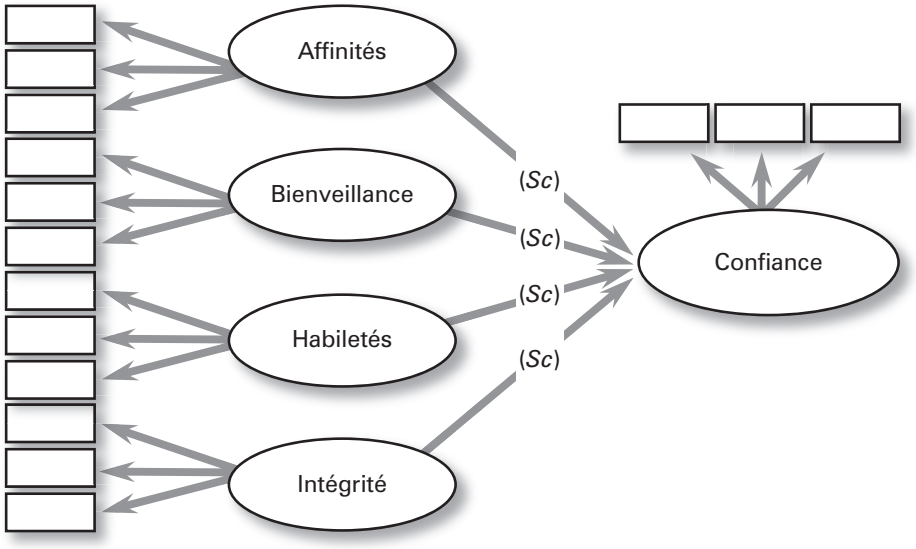
Notez encore que les rectangles identifient les observables, et que les flèches qui partent du sous-construit (ou du construit ou du méga-construit) partent toutes du même point d'origine. On note que les quatre bulles de gauche ont un lien structurel (*S*) avec la bulle de droite (et que toutes les flèches pointent vers un même point le long de la bulle de droite[10]), donc qu'il n'y a pas d'effet temporel. Comme la bulle de droite (la confiance) n'est pas mesurée directement –

10. Remarquez que les flèches fonctionnelles partent du même point le long de la bulle de départ et que les flèches structurelles pointent vers un même point vers la bulle d'arrivée. Miles et Huberman (2003, p. 370) semblent offrir un système similaire.

on la dit **bulle liée** –, il faut qu'elle ait au moins trois observables[11]. On peut inclure trois questions renversées, c'est-à-dire des questions qui ne mesurent pas la confiance, mais son antithèse, la méfiance (qui, elle, peut être plus facilement observable : les gens froncent les sourcils, reculent, posent des questions sèches, etc.). La figure devient ceci :

Figure 24

La confiance (variable liée)



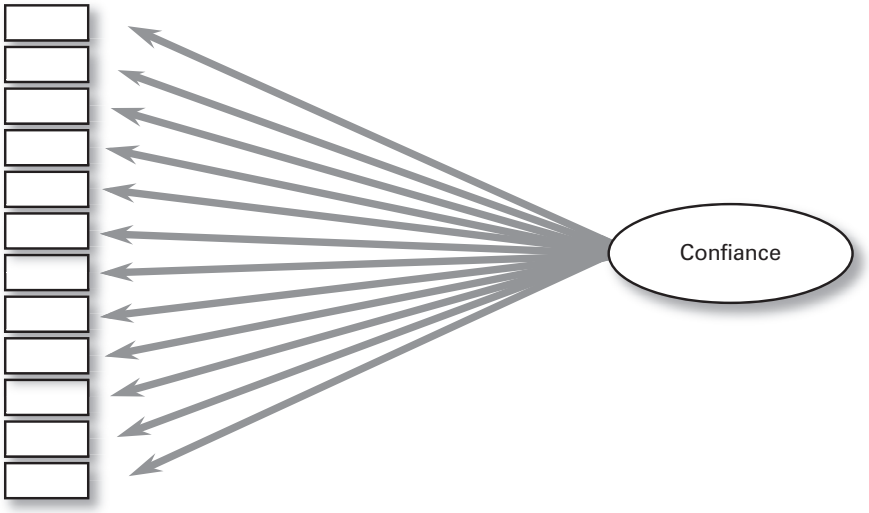
On peut comparer le résultat de la mesure des quatre construits (considérant qu'ils ont un apport égal au construit de la confiance) à la mesure de la confiance faite à partir des trois observables qui chapeautent la bulle de droite (la confiance). Lorsque j'ai fait cet exercice lors de ma recherche chez Sherbrooke Toyota, les résultats se ressemblaient avec environ 80 % d'équivalence.

11. Anderson et Gerbing (1988, p. 414) disent, eux, qu'il faut au moins quatre éléments de mesure pour chaque construit : «*at least four measures of a construct are needed for an assessment* ». Ils ont tort, et, du moins dans mon approche en vente et marketing, c'est moi qui ai raison ! Le chiffre impair aide à départager les résultats, à trancher le débat, comme les trois juges lors d'un combat de boxe.

On pourrait éviter de passer par les sous-construits, les inférer dans notre raisonnement, mais sans jamais en parler, et mesurer la confiance directement – elle serait alors une *bulle isolée.* On évite ainsi de devoir mesurer la confiance avec les trois autres observables qui chapeautent notre bulle (*liée*) de confiance ci-dessus :

Figure 25

La confiance (bulle isolée)



Ici, on a douze observables pour définir la confiance, qui sont justifiés par les quatre sous-construits sous-jacents. On pourrait diluer la mesure de la confiance et réduire le nombre d'observables à neuf, par exemple. Ainsi, lorsque j'ai fait ma recherche chez Sherbrooke Toyota, je me suis aperçu que mon questionnaire intégral était trop long – les participants ne voulaient pas prendre la peine de le remplir, même si je leur demandais en personne, et même s'ils me trouvaient beau, intelligent et gentil. J'ai réduit ma mesure de la confiance (à contrecœur, je l'admets) à neuf observables. Je ne mesurais plus chaque sous-construit (affinités – AF, bienveillance – BV, habiletés – HB, intégrité – IN), mais la confiance totale, avec un ensemble ramené à neuf observables plutôt que douze. L'ordinateur ne sait pas que j'ai soustrait trois observables, et il sait

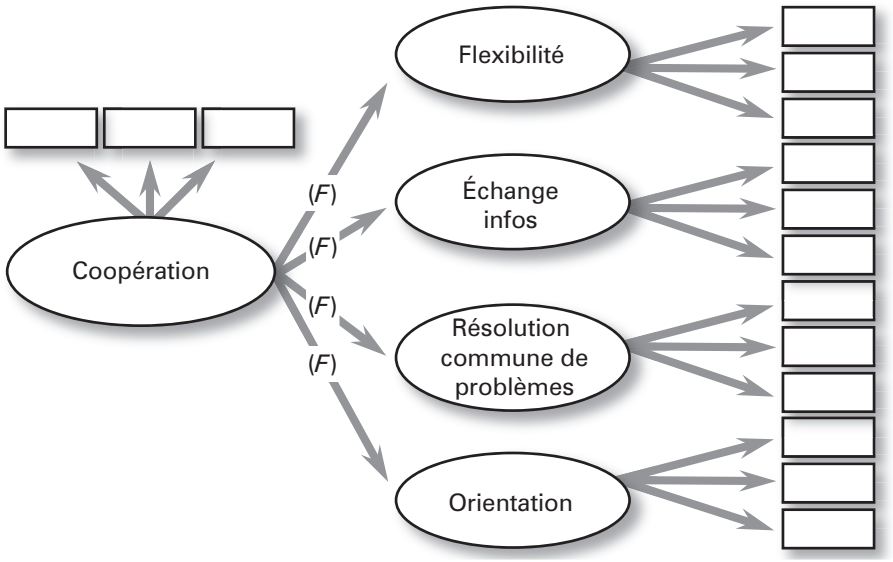
encore moins qu'il y avait quatre sous-construits. Il ne fait que mesurer la confiance à partir de questions créées lorsque j'avais attribué des observables aux quatre sous-construits. Il s'agit d'une forme de simplification, rendue nécessaire par la réalité du terrain.

Comme on le voit, nous construisons le questionnaire quantitatif que nous allons administrer à un nombre suffisant, représentatif et aléatoire de participants selon notre modèle initial.

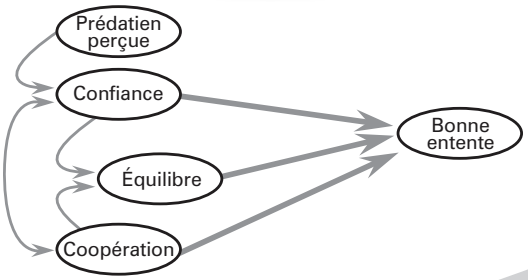
Poursuivons notre raisonnement. J'avais établi que la confiance était formée de quatre sous-construits structurels *(S)*, mais j'ai décidé, après plusieurs recherches, que la coopération, elle, était reflétée, dans le cadre d'une relation d'affaires interpersonnelle, par quatre sous-construits fonctionnels *(F)*, soit la flexibilité (FL), l'échange d'informations (ÉI), la résolution commune de problèmes (RC) et l'orientation (OR) – par exemple, ce qu'on appelle en marketing « l'orientation-client ». Mon modèle de la coopération se présentait, sous sa forme finale, ainsi :

Figure 26

La coopération (variable liée)



Encadré 8
Le modèle OPERA
(modèle en développement)



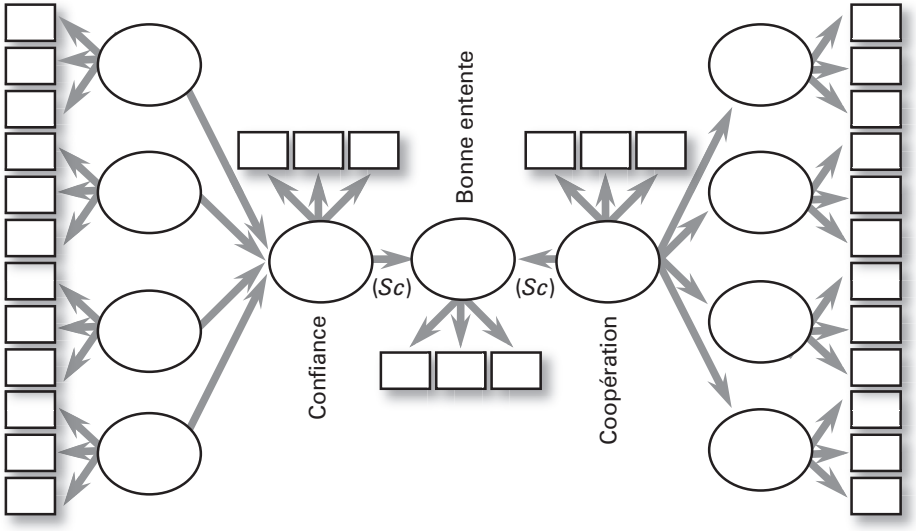
Ici, le (*F*) indique que le lien à la variable (au sous-construit) est fonctionnel. Il n'est pas absolument nécessaire que le vendeur soit flexible pour que le client coopère avec lui. Mais s'il est flexible, le client voudra peut-être coopérer davantage avec lui. La flexibilité est une variable fonctionnelle (et non structurelle). Chaque bulle a au moins trois observables, mais je pourrais mesurer la coopération (la bulle de gauche) directement avec les douze observables (rectangles) de droite sans avoir à tenir compte des trois observables qui, en ce moment, chapeautent la bulle de gauche (celle de coopération).

Je veux à présent vous compliquer la vie davantage. J'ai parlé tout à l'heure de méga-construit. Un **méga-construit** est constitué de plusieurs construits qui ont leur importance fondamentale dans la recherche. Le méga-construit est isolé des autres construits qui l'entourent, mais ses composantes reflètent, elles, une forte cohésion. Par exemple, dans mon modèle OPERA (mon modèle de prédation, initialement nommé ÉDP – voir encadré 8), j'ai vite réalisé que confiance et coopération formaient un méga-construit (avec un autre sous-construit – l'équilibre) appelé la « bonne entente », terme qui était ressorti lors de mes entrevues sur le terrain.

Dans le modèle ci-dessous, les flèches vont de gauche à droite et de droite à gauche : elles sont fonctionnelles *(F)* et structurelles *(S)* et non sujettes au temps, ce qui exigerait une présentation partant de la gauche et allant vers la droite. Vous voyez que je ne vous mentais pas quand je vous invitais à avoir un modèle le plus simple possible dès le départ, et quand je vous parlais de l'importance de bien définir vos construits puis de les représenter adéquatement. Des erreurs dans ces étapes préliminaires risquent de vous amener à observer des choses inobservables, à mesurer les mauvais observables, et à en négliger d'autres. Cela s'applique au qualitatif et au quantitatif, et risque d'avoir de graves répercussions sur le quantitatif. Bref, vous risquez de passer un temps fou à construire un questionnaire qui n'aura, au bout du compte, aucune validité. Et ce n'est que le début, je n'ai pas encore fini.

Figure 27

Le méga-construit – un exemple



Retenons pour l'instant que, dans le modèle ci-dessus, *primo*, il n'y a pas de facteur temps, et *secundo* qu'on peut le simplifier. À la rigueur, on pourrait mesurer la bonne entente (la grosse bulle du centre) en choisissant judicieusement trois à neuf observables parmi les 12 de gauche et les 12 de droite. *Tertio*, c'est le temps de la pause-café.

Les questions

Comme je l'ai indiqué, les questions du questionnaire sont simplement des observables (« Le client a les poils hérissés ») exprimés sous forme, précisément, de questionnement (« Le client a-t-il les poils hérissés ? »).

En réalité, les observables devraient tous avoir un niveau d'intensité (de variance) : le comportement qui est examiné se mesure selon les formulations « très présent » ou « pas du tout présent », « très fort » ou « pas du tout fort », « tout à fait d'accord » ou « pas du tout d'accord », etc. On doit être très prudent

dans le choix des observables. Vous voyez comme il est important d'avoir un modèle qui se tient et qui est facile à lire, vu le nombre d'observables qu'il faut pour bien le cerner. Les observables sont déterminés grâce à une revue des connaissances, à la consultation d'experts, et à vos recherches sur le terrain. Petit à petit, vos participants vont vous donner des indices sur ce qu'il est important de mesurer pour vos construits d'intérêt. Par exemple, un indice de la prédation est le peu de liberté que le vendeur laisse à l'acheteur (il le suit partout), ou des affirmations qui sont malhonnêtes. Vous pouvez retourner sur le terrain et vérifier que les observables que vous comptez utiliser « parlent » aux participants. Il y a un effort itératif entre le développement de l'identification des observables, et le propos des participants qui précisent ceux qui sont pertinents de leur point de vue. Cela vaut autant pour le qualitatif que pour le quantitatif. Vous serez bien mieux outillés si vous avez un modèle bien construit (même dans sa forme la plus simple) dès le départ : vous pourrez alors amener le participant à parler de ce qui est pertinent plutôt que de le laisser se livrer à des élucubrations de toutes sortes. L'effort qualitatif aidera le quantitatif, et bientôt, les analyses quantitatives aideront à confirmer votre effort qualitatif.

Mais pour que tout cela se tienne, il faut non seulement que les observables soient représentatifs du construit et qu'ils puissent être mesurés sur une échelle graduée, mais il faut aussi qu'ils soient articulés sous forme de questions efficaces. Je m'explique : beaucoup de questionnaires quantitatifs que je trouve dans les écrits scientifiques ne réfèrent pas au construit auquel ils prétendent se référer et les questions sont mal structurées. Je me ferais des ennemis parmi mes collègues, entre autres, si je donnais des exemples québécois précis, qui sont, en fait, nombreux. Le pire dans tout ça, c'est que ces auteurs prétendent faire preuve de rigueur psychométrique. S'il n'y a pas de sujet, de verbe et de complément dans la question, il n'y a pas de rigueur psychométrique. C'est la base. Si la question est tellement vague qu'elle laisse place à l'imagination, il y a « zéro » rigueur psychométrique. Idem si la question contient des sous-questions, donne la réponse directement ou indirectement, comporte un jugement de valeur, ou ne spécifie pas clairement le contexte.

Des exemples :

Q Avez-vous parfois une vague envie d'acheter ce produit ?
C Que veut dire « vague envie » ?

Q Je me sens, dans la plupart des cas, incapable d'acheter ce produit.
C Quels cas ? Que veut dire « la plupart des cas » ?

Q Je considère que ce vendeur est un menteur.
C Pensez-y : voulez-vous mesurer la considération ou l'idée que le vendeur est un menteur ?

La tâche est simple : il faut un seul sujet, un seul verbe, à l'occasion un adverbe, et un complément. Par exemple, la phrase (qui implique une question) « ce vendeur est intransigeant » ou, pour employer une terminologie plus accessible, « ce vendeur ne fait pas de compromis » est composée d'un seul sujet, d'un seul verbe et d'un seul complément. Cela suffit largement. Vous ne voulez pas mesurer les impressions du participant : « je trouve que ce vendeur ne fait pas de compromis », ou laisser place à votre interprétation : « la plupart du temps, ce vendeur ne fait pas de compromis ; il arrive que ce vendeur ne fasse pas de compromis ; ce vendeur fait moins de compromis que les autres ». Pour éviter de formuler une question malhabile, gardez celle-ci en tête :

- « Ce vendeur ressemble-t-il très souvent à un piteux crapaud ? » (pas beaucoup… beaucoup).

Comme vous le voyez, il faut que les termes utilisés renvoient à un contexte connu du répondant ; si le répondant ne connaît pas les caractéristiques d'un piteux crapaud, on ne lui pose tout simplement pas la question.

Autre chose : la plupart des questionnaires que je vois dans les revues scientifiques posent la même question trois ou quatre fois avec des mots sensiblement différents. On appelle cela un **questionnaire additif**, qui s'appuie sur une mesure statistique appelée alpha de Cronbach (lequel contient un biais inhérent – voir ci-dessous[12]). Je m'autorise à dire que c'est ridicule et, heureusement,

12. Voici un exemple de cinq questions additives, qui ne font que répéter l'information déjà acquise avec une seule question : « 1) *Shopping at (grocery retailer name) makes me feel good* ; 2) *Shopping at (grocery retailer) makes me very happy* ; 3) *I love shopping at (grocery retailer name)* ; 4) *I am passionate about shopping at (grocery retailer name)* ; 5) *Shopping at (grocery retailer name) is a pure delight*. » (Vlachos, Theotokis, Pramatari et Vrechopulos, 2010, p. 1497). « 1) Faire des emplettes chez (…) me fait du bien ; 2) Faire des emplettes chez (…) me rend heureux ; 3) J'aime faire des emplettes chez (…) ; 4) faire des emplettes chez (…) me passionne ; 5) Faire des emplettes chez (…) est un pur plaisir. » Comme on peut le constater, on pourrait continuer à créer des centaines de phrases

certains auteurs le reconnaissent (par exemple, Rossiter, 2002). Pourquoi reformuler la même question ? Pourquoi la même question doit-elle être reposée ? Pourquoi soulever une problématique identique avec des mots différents ? Vous voyez, ça vous rend dingue, et en plus on risque de diluer la mesure de notre construit[13].

Il faut une question par observable et au moins trois observables différents par construit ; pas le même observable exprimé avec trois mots quasi identiques : « ce vendeur est honnête ; ce vendeur dit la vérité ; ce vendeur ne ment pas ». Nous ne mesurons pas ici le construit, mais plutôt si le participant est logique avec lui-même (en général, il l'est). C'est très différent. Il faut donc, encore une fois, s'en tenir au plus simple. Imaginez un peu s'il fallait créer trois questions différentes pour chacun des douze observables de la confiance. Imaginez aussi si les questions étaient construites avec plusieurs sujets, plusieurs verbes, quelques adverbes, des compléments et des sous-questions. Le chaos et le K.O., quoi !

La mesure statistique alpha de Cronbach évalue essentiellement le taux de similarité entre les questions. On peut très bien obtenir un bon alpha de Cronbach avec des questions portant chacune sur des comportements clairement différents qui traduisent le construit sous-jacent. J'en ai fait la preuve dans ma thèse de doctorat (voir annexe D, p. 175). L'alpha de Cronbach est sensible au nombre de questions, de sorte que plus le nombre de questions relativement identiques est grand, plus élevé est l'alpha de Cronbach. Il y a là un biais. L'alpha mesure non pas la logique des questions par rapport au construit, mais la capacité du répondant à être logique envers lui-même. Il faut le prendre avec un grain de sel, cet alpha, surtout si le nombre de questions est élevé et que les questions ne sont que des répétitions malhabiles les unes des autres.

---

similaires sans avoir aucune preuve que l'une est meilleure que l'autre – la seule chose dont on est convaincu ici est qu'on peut répéter les mêmes choses, mais en fait, on risque d'ennuyer le répondant ou même de le tenter de répondre n'importe quoi pour s'amuser aux dépens du chercheur. En tout cas, c'est ce que je ferais !

13. Voir LaTour et Miniard (1983) pour une discussion sur les erreurs de conclusion que des mesures répétées mal utilisées peuvent causer.

Encore une fois, on voit combien il est important de ne pas tomber dans le piège de la facilité (répéter la même phrase *x* fois pour prétendre avoir un bon alpha en regard du nombre de questions) et de faire l'effort d'identifier les bons comportements, puis de bien les exprimer.

De plus, c'est une erreur d'établir une échelle de mesure qui varie d'un extrême à l'autre. Je m'explique : beaucoup de questionnaires offrent comme extrêmes « Tout à fait en accord » et « Tout à fait en désaccord ». On risque de ne pas mesurer la même chose. L'accord et le désaccord ne vont pas nécessairement sur la même échelle. Par exemple, certaines études montrent que satisfaction et insatisfaction sont des concepts différents[14]. Ainsi, la bonne échelle devrait être : « Tout à fait d'accord » à un extrême, et « Pas du tout d'accord » à l'autre extrême. Je recommande l'échelle en sept degrés d'intensité (dite *échelle de Likert en sept points*) dans la plupart des cas. L'échelle passe, selon le questionnaire, de 1 à 7 (de « tout à fait en accord » à « pas du tout d'accord » ou de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »). L'important, c'est que le chiffre 4 est au beau milieu et constitue une zone neutre. En général, si je passe tant de temps à créer un questionnaire, c'est pour avoir des réponses ; je force donc les répondants à répondre, quitte à ce qu'ils répondent au niveau 4, plutôt que d'avoir l'option du « je ne sais pas » ou « ne s'applique pas » dans mon questionnaire[15]. Cela ne veut rien dire et sert souvent d'échappatoire ; au moins, avec le 4, on choisit d'être indifférent (sinon on saurait quoi répondre et on ne pourrait dire « je ne sais pas »). Si les répondants ont le loisir de répondre « ne s'applique pas », pourquoi poser la question en tout premier lieu ? Le fait d'offrir le choix « ne s'applique pas » est l'aveu que la question n'est pas pertinente[16].

Une dernière note : l'agencement des questions au sein du questionnaire est crucial. Le fait de structurer votre modèle de base adéquatement vous permet d'éloigner les unes des autres, au sein du questionnaire, les questions

14. Oliver, 1980.

15. Il y a des cas où l'on doit accepter « je ne sais pas » et « ne s'applique pas », mais il ne faut pas les créer. Ils doivent s'imposer d'eux-mêmes.

16. J'évite, personnellement, l'échelle sémantique d'Osgood (bon-mauvais, grand-petit, etc.), car elle m'apparaît trop subjective sur certains adjectifs (brillant-morne, délicat-brutal, etc.).

qui se rapprochent d'un même construit. On ne veut pas, en effet, que le participant puisse en quelque sorte préparer ses réponses en devinant ce qu'on essaie de dire ou de chercher avec nos questions. Par exemple, dans mon questionnaire MESLY I[17], les questions sur la prédation sont entrecoupées de questions sur la confiance, la coopération, l'équilibre.

Il faut en conséquence s'assurer, au moyen de tests préparatoires[18], que le questionnaire est fluide. Rien n'empêche, bien au contraire, de se servir de l'alpha de Cronbach pour détecter si certaines questions semblent sortir du lot (pour les variables fonctionnelles seulement). Je l'ai utilisé pour épurer mon questionnaire et reformuler certaines questions. Ainsi, la préparation du questionnaire passe nécessairement, lorsqu'on veut faire une recherche en vente et marketing rapide et efficace, par une investigation du terrain et quelques tests préparatoires quantitatifs (que j'ai pu faire, au cours de ma thèse de doctorat, sur des groupes de musique amateurs, deux groupes de 30 étudiants, et deux groupes de 11 vendeurs). Oui, c'est du travail, mais vous conviendrez que vous gagnez du temps en ne créant pas des questions qui se répètent, qui sont inutiles, qui sont longues et, surtout, qui vous mènent dans la mauvaise direction. N'oubliez pas que si vous avez deux acteurs dans votre modèle (par exemple un acheteur et un vendeur), il est presque nécessaire d'interroger, chacun sur le même événement, peut-être en adaptant le questionnaire selon le contexte propre à chacun, car autrement votre perspective est restreinte à un seul point de vue. Si c'est ça que vous voulez, il faut le spécifier dès le départ : ma recherche est faite par un borgne, pour telle et telle raison. Si vous décidez d'être borgne et surtout un piteux crapaud, vous vous approchez dangereusement du portrait de Quasimodo – vous passerez à l'histoire, mais peut-être pas pour les raisons que vous souhaitiez.

17. Originellement appelé AmadéUS®, nom qui a dû être changé par la suite.

18. Note : Plusieurs auteurs parlent de prétests. Ce n'est pas un mot français : on parle de tests préparatoires.

Les flèches

On a pu voir au cours de l'exposé ci-dessus que les flèches sont cruciales dans la modélisation. Les flèches des acteurs en jeu (par exemple, le vendeur et l'acheteur) sont *Sb* – ou structurelles binaires si l'on veut simplement signifier leur présence ou leur absence. La direction des flèches varie selon qu'elles indiquent une variable structurelle *(S)* ou fonctionnelle *(F)*.

Nous avons vu aussi plusieurs manières d'identifier les flèches : Le « *T* » pour temps, le « *S* » pour structurel, et le « *F* » pour fonctionnel.

Il existe d'autres dénominations. Je ne dis pas que l'ordinateur va savoir reconnaître les diverses dénominations, mais pour éclairer votre propos, vous vous devez de faire la différence et d'interpréter vos résultats en conséquence. Il y a le « *I* » : ici, la bulle qui influence a une influence sur la bulle influencée (cette influence peut être temporelle ou non – dans mon modèle OPERA de prédation, la variable « prédation perçue » a une influence sur la confiance, et cette influence est négative : la prédation perçue fait baisser le niveau de confiance[19]). On pourra conclure, des résultats des phénomènes, ce qui suit : la prédation perçue (par exemple) explique 16 % de la variance dans la mise en confiance entre un vendeur et un acheteur. C'est la variance qui est expliquée : ainsi, la prédation perçue ne mène pas à la confiance (action temporelle antécédent-conséquent) et ne la cause pas (action causale). Les logiciels statistiques ne font pas la différence (pas plus que beaucoup d'auteurs en marketing), mais vous devez la faire si vous voulez éclairer votre propos.

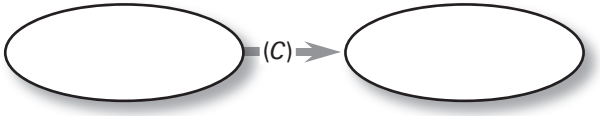
Dans un lien « *T* », il y a un effet temporel, car ce qui est à gauche (par exemple : « je frappe la balle ») précède ce qui est à droite (« je marque un but ») : je ne peux marquer de but sans avoir frappé la balle. Dans un contexte causatif (identifié par « *C* »), il y a expression d'une nécessité : cela cause ceci, la chaleur du poêle amène l'eau à ébullition. On peut prédire à quel moment l'eau va se mettre à bouillir à partir de certains faits : la température du poêle, la quantité d'eau, etc. Dans le cas du but, on ne peut pas prédire à quel moment

19. Creswell (1994, p. 63) fait référence à des variables indépendantes qui causent, influencent ou affectent des événements (*outcomes*). Notons que l'influence peut être positive ou négative et que l'on peut indiquer cet effet positif ou négatif à côté de notre identification « *I* » (par exemple : « *I* + »)

le but va être marqué, même si le pied a frappé la balle. On ne peut même pas être sûr qu'un but sera effectivement marqué. Le lien pour le coup de pied et le but est un « *T* » ; le lien pour l'eau qui bout est un « *C* »[20].Voici de quoi ça a l'air :

Figure 28

La flèche causale



Ici, il faut au moins deux bulles : l'une est nécessairement antécédente, et l'autre conséquente, mais pour être plus précis, l'une est la cause et l'autre, l'effet. Les liens causaux sont extrêmement difficiles à prouver en sciences humaines, y compris en vente et marketing. Tenter de prouver que des annonces publicitaires font augmenter les ventes relève de la haute voltige. Plusieurs auteurs scientifiques ont reconnu cette difficulté.

Nous pouvons classer les modèles par ordre de difficulté à faire les recherches selon le type de flèches : « *S* » et « *F* » – faciles ; « *I* » – assez faciles ; « *T* » – difficiles ; « *C* » – très difficiles. Les « *S* » et « *F* » et certaines « *I* » sont des recherches essentiellement descriptives, les « *T* » sont longitudinales, et les « *C* » sont à la fois descriptives, longitudinales et causales. Pour faire un travail de recherche (par exemple, un doctorat) en dix ans, promettez-vous de faire une recherche de type « *C* ». Pour beaucoup argumenter contre vos collègues et ennemis intellectuels qui en savent plus que vous sur tout, faites un modèle « *T* ». Pour terminer en deux ans et demi, travaillez fort et concentrez-vous sur une recherche « *S* et *F, I* ». Sous forme de tableau, on obtient ceci :

20. Les auteurs Miles et Huberman (2003, p. 260) reprennent les règles causales mais l'argumentation n'est pas convaincante. Ils citent (1) « A précède B » ; or, le coucher du Soleil précède le lever de la Lune sans pour autant que le premier phénomène (le coucher du Soleil) soit la cause du deuxième (le lever de la Lune) ; (2) « Lorsque A, toujours B » ; lorsque le ciel est bleu, il y a toujours absence de pluie : or, la couleur du ciel (événement A) ne cause pas l'absence de pluie (événement B) ; (3) « un mécanisme plausible relie A et B » ; ici, on parle de corrélation, pas nécessairement de causalité : un même rouage active deux rouages séparément (soit les rouages A et B) au sein d'une horloge, sans que ces deux rouages soient liés par un lien de causalité entre eux – ils sont plutôt individuellement liés au rouage C.

Tableau 2

La calvitie selon l'effort de recherche

Type de lien recherche	Nombre de cheveux qu'on s'arrache
Structurel (*S*) et Fonctionnel (*F*) (recherche descriptive)	Aucun
Influence (*I*) – positive ou négative (recherche corrélationnelle)	Quelques-uns
Longitudinal (*T*) (recherche prédictive)	Beaucoup
Causatif (*C*) – positif ou négatif (recherche causale)	Tous

On peut déjouer l'approche longitudinale avec une analyse croisée. On choisit deux groupes relativement identiques, mais à deux étapes temporelles différentes : un groupe d'étudiants de MBA de première année (qui rêvent de devenir millionnaires) et un groupe d'étudiants de MBA de deuxième année (qui rêvent et pensent devenir millionnaires). On estime alors qu'il s'agit d'un seul et même groupe qui a voyagé dans le temps (d'une année à l'autre)[21].

En modélisation par équations structurelles, on doit mettre des flèches à double sens pour les variables dites exogènes. Ça passe, car les variables externes sont positionnées les unes au-dessus des autres, comme dans l'encadré 8 (p.100). Par contre, c'est une grave erreur de mettre des flèches à double sens dans un modèle temporel (causatif par exemple), ce que je vois pourtant assez souvent. On ne peut faire cela que si on peut reculer dans le temps, mais que je sache, la machine à voyager dans le temps n'a pas encore été inventée pour les flèches. Notons que dans mon approche, les variables superposées n'ont pas à avoir de flèches à double sens : par exemple, mon construit de prédation perçue (au troisième étage) a une flèche qui va influencer la confiance (de manière négative *I*-), lequel construit est au deuxième étage. Par contre, il y a une flèche à double sens entre le construit de la

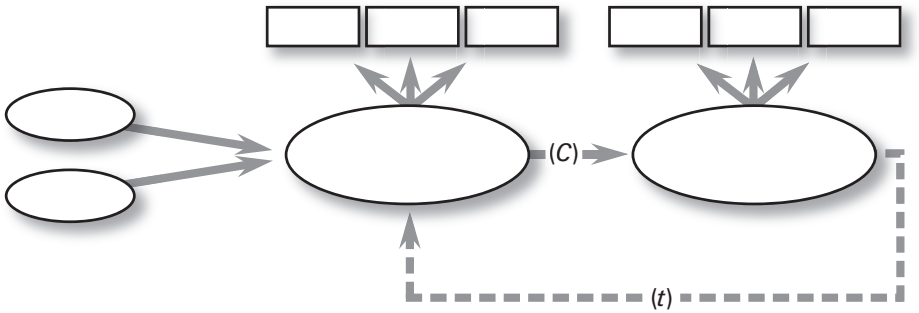
21. En réalité, c'est un peu plus compliqué que ça. Je simplifie pour les besoins de la cause. Consultez votre professeur de statistique s'il n'est pas en train de miser sur la victoire des Canadiens de Montréal.

confiance et celui de la coopération (qui est au premier étage) parce que j'ai examiné la relation entre le vendeur et l'acheteur au moment où ils sont à l'« apogée » de leur relation, et non au début du cycle interactionnel.

Il faut utiliser une flèche dite de rétroaction, qui sort du cadre du modèle et qui est en pointillés pour indiquer qu'il ne s'agit pas d'un phénomène « einsteinien » mais bien d'un effet de rétroaction lorsque c'est le cas. Exemple :

Figure 29

La rétroaction



Il faut évidemment noter le « *t* » (temps ou retard) - on utilise le petit (*t*) pour le différencier du grand (*T*) qui, lui, se réfère à un processus linéaire ne revenant pas en arrière. Notez au passage que la rétroaction ne va qu'au concept actif (et non aux bulles structurelles) et qu'il faut un minimum de *deux* bulles structurelles pour chaque concept qui lui est lié. Notez aussi qu'ici, la recherche consisterait à mesurer les trois observables de la bulle de gauche et les trois observables de la bulle de droite et à déterminer le lien de causalité entre ces bulles.

Faire de la recherche, c'est dessiner[22].

22. Les travaux de Checkland sur les systèmes souples en sont un exemple. Pour développer sa méthode, Checkland était parti de dessins sur une serviette de table. Son dessin comprenait des bulles exprimant la problématique, la mise en contexte, les définitions clés des construits, le modèle conceptuel, l'évaluation du modèle face à la réalité, les changements proposés face à la situation problématique et les actions concrètes à prendre. Voir Williams 2005.

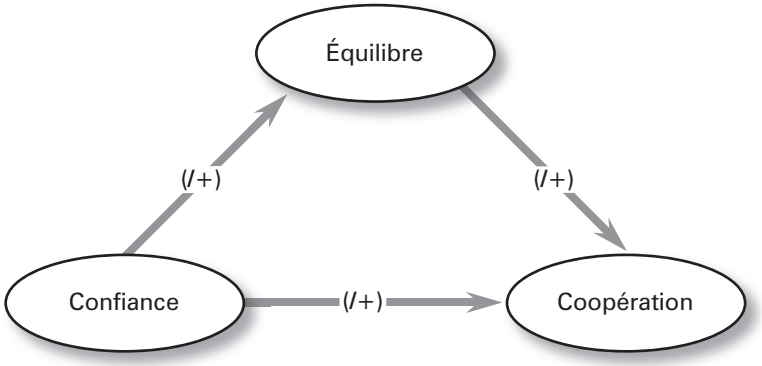
Les variables médiatrices et modératrices

Il faut maintenant discuter des variables d'influences (qui peuvent être positives ou négatives). Il y a bien sûr les variables d'influence directe (A agit sur B, sans que cela soit nécessairement un effet causatif), mais il existe deux formes d'influence indirecte, soit l'effet médiateur et l'effet modérateur.

Voyons l'effet médiateur.

Figure 30

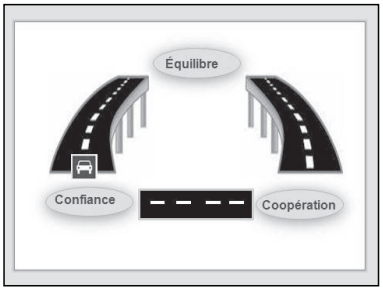
Les deux voies – une série d'événements conduit à un résultat, de manière à la fois indirecte (effet médiateur) et directe



La technique de Baron et Kenny (1986) est, à mon avis, la meilleure pour identifier une variable médiatrice, et pour évaluer si celle-ci est partielle ou complète. C'est la méthode la plus utilisée en vente et marketing. Dans mon modèle OPERA, j'ai pu montrer que l'équilibre (l'impression de donnant-donnant) était une variable médiatrice partielle entre confiance et coopération, un ajout important au modèle traditionnel de confiance-coopération dont personne n'a encore tenu compte !

Encadré 9
Les autoroutes entre construits

Ici, le résultat peut découler directement du concept de gauche, ou peut passer par le concept central. N'hésitez pas à trouver des images concrètes de ce que vous tentez d'exprimer (voir l'encadré 8 où l'équilibre sert de variable médiatrice entre la confiance et la coopération*).

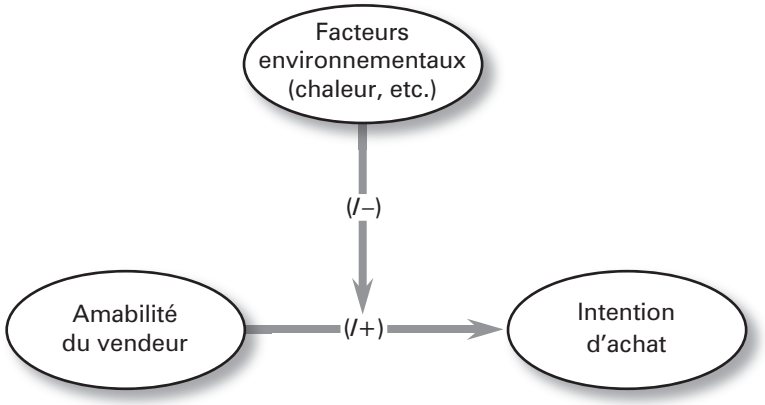


* N'hésitez pas non plus à donner des visages à vos personnages ; par exemple, dans mon livre *Les vendeurs sont-ils tous des prédateurs ?,* tiré de ma thèse de doctorat, je décris deux dyades, l'une fonctionnelle (M. Roux et M. Volant) et l'autre – contrastante –, dysfonctionnelle (M. Loué et M. Joffre) qui accompagnent le propos tout au long du livre. Dans le présent livre, j'utilise Pasimolo. Plus vous pourrez trouver des images de « vulgarisation », mieux vous « sentirez » votre modèle.

Il y a aussi l'effet modérateur :

Figure 31

L'effet modérateur (variable modératrice)



En général, le modérateur est un facteur (par exemple, un facteur externe).

L'identification d'une variable modératrice est plus difficile. En fait, le truc c'est de déterminer si la variable que l'on croit être modératrice est un facteur. Par exemple, un facteur de malaise, comme la température du bureau d'un vendeur, est une variable modératrice : elle affecte l'humeur du client et peut même l'inciter à fuir un lieu trop chaud. Elle modère les ardeurs du client. Il faut créer deux scénarios contrastants pour vérifier si une variable est modératrice : par exemple, une température élevée et une température basse, et voir la réaction du client. Évidemment, ce n'est pas toujours facile. On s'en sort en acceptant que s'il s'agit d'un facteur, il agit nécessairement comme modérateur.

Les données appariées

La toute première chose à faire avec les données (avant même de les cueillir !), c'est de déterminer leur type (nominales, ordinales, continues – consultez un livre de statistique), mais ce que peu de livres de statistique disent c'est qu'il faut aussi, dès le début, déterminer si les données sont appariées ou non (on

mesure le même échantillon à des temps différents, par exemple avant et après un régime), et si l'on veut mesurer des données ou des paramètres (données métriques par rapport à des données paramétriques).

N'oubliez pas les cinq questions à vous poser dès le départ (sans quoi vous risquez de vous égarer dans les analyses statistiques – consultez un livre sur les statistiques) :

1. Mes données sont-elles nominales, ordinales, de ratio, ou continues ?
2. Combien de variables ai-je ? Une ? Deux ? Plusieurs ?
3. Mes données sont-elles appariées ? Métriques ou paramétriques ?
4. Qu'est-ce que je cherche à mesurer[23] ?
   a. L'existence d'un lien ?
   b. La force du lien ?
   c. La nature du lien (ex. : de médiation, causal, etc.) ?
   d. Le signe du lien (positif, négatif) ?
   e. Une différence ?
   f. Une fréquence ?
   g. Des effectifs ?[24]
5. Pour les analyses de régression, les populations (les nouilles de l'échantillon aléatoire choisies comme étant représentatives de l'ensemble de votre plat de nouilles – la population) ont-elles un comportement normal (population et résidus normaux) ?

Si vous n'avez pas répondu à ces questions dès le départ, vous faites fausse route. En effet, le type d'analyse et la véracité de vos résultats dépendent de la réponse à ces questions.

23. Pour de l'aide à ce sujet, voir d'Astous, 2010, p. 252 et p. 294 et Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2008, chapitre 6 et page 282.

24. Les hypothèses dans une recherche hypothético-déductives doivent nécessairement répondre à l'une de ces sept options, et être formulées en conséquence. Navarro, Acedo, Robson, Ruzo et Losada (2010, p. 45) donnent un exemple d'hypothèse clairement formulée : « *EMO is positively related to export commitment.* » (« EMO (*export market orientation*) est lié positivement à l'engagement envers l'exportation. »)

L'administration du questionnaire quantitatif

La plupart du temps, on envoie les questionnaires par la poste ou par Internet, ou encore on téléphone. Du point de vue strictement scientifique, on n'a absolument aucune garantie que la personne qui prétend répondre au questionnaire est bien celle qui a répondu. On ne peut pas savoir combien de temps la personne a passé sur le questionnaire : dix minutes, deux jours, trois semaines ? Ça fait pourtant une grande différence. D'une part, son état d'esprit ou son humeur peuvent être différents, ce qui risque d'altérer sa pensée et rendre ses réponses incohérentes, et d'autre part, elle peut avoir analysé les questions, en avoir trouvé le sens, et tenter de déjouer l'administrateur du questionnaire.

Il s'agit peut-être d'une minorité de répondants qui agissent de la sorte, mais, assez bizarrement, les recherches évitent systématiquement de mentionner ces possibilités comme biais de réponse, alors qu'elles prétendent d'autre part être objectives. C'est un leurre administratif : la vérité est qu'il serait souvent beaucoup trop coûteux de rencontrer chaque participant et de lui faire remplir le questionnaire.

Il s'agit pourtant là d'une technique que j'affectionne. Pour ma recherche chez Toyota (85 participants) puis chez plusieurs concessionnaires (près de 200 participants, assez pour faire une analyse en équations structurelles avec le logiciel statistique Amos), j'ai rencontré chaque participant en personne, lui ai demandé dix minutes de son temps, et recueilli moi-même les questionnaires. Cela me permettait d'accomplir plusieurs choses : 1) j'étais sûr que la personne censée remplir le questionnaire était celle qui le remplissait (et non quelqu'un d'autre !) ; 2) je pouvais vérifier le temps qu'elle mettait à le remplir ; 3) je pouvais comparer les résultats sociodémographiques inscrits dans le questionnaire avec ce que j'observais (à quelques reprises, des femmes manifestement dans la soixantaine ont dit être âgées de…. quarante ans !) – ce qui m'amenait à conclure que les réponses risquaient d'être fausses, éliminant du coup le questionnaire en question ; 4) je restais à l'écoute des gens qui me disaient souvent quelques mots après avoir rempli le questionnaire. J'accumulais des données quantitatives et qualitatives d'un seul coup, au même moment, auprès de la même personne. Une manne extraordinaire, car on peut alors comparer les chiffres avec les mots sans l'ombre d'un doute. De la vraie percolation !

Cette méthode ne m'a pas tué, au contraire : au fur et à mesure que je recueillais des questionnaires (environ cinq à dix par jour), je pouvais les analyser et esquisser les tendances générales, et faire des revues des connaissances en conséquence.

Cette technique de collecte des données (**administration vivante**) fait partie de ma méthodologie de percolation des données et je ne peux que la recommander. En fait, elle me paraît plus efficace que d'envoyer à l'aveuglette 1000 enveloppes ou 300 questionnaires Internet, et surtout, elle me semble plus véridique et plus riche en données.

Faire de la recherche, c'est manipuler un percolateur[25].

L'approche hypothético-déductive

L'étudiant fait face à plusieurs difficultés, qui sont en partie : 1) imposées par les normes de la logique d'analyse couramment utilisée en vente et marketing ; 2) encouragées par un historique d'enseignement parfois inflexible et présentant plusieurs lacunes ; et 3) dues à son manque d'expérience – ce qui est normal.

La recherche courante en vente et marketing est figée dans un paradigme qui se veut (ou se prétend) objectif, mais qui est en fait lourd et un peu irréaliste. L'approche par émission d'hypothèses à partir d'un modèle préétabli (dite approche hypothético-déductive) règne en maître, et on refuse le plus souvent les apports fondamentaux de l'inductif et de l'intuitif. Pourtant, lorsque nous, simples quidams, fonctionnons dans la vie de tous les jours, nous procédons bien plus souvent de manière intuitive et en déduisant des liens divers entre les événements qui tiraillent nos vies, qu'en nous imaginant des modèles hypercomplexes censés présider nos comportements[26]. C'est également vrai

25. Je fais miennes les paroles de D'Astous (2010, p. 295) : « L'analyse des données ne doit jamais être un exercice mécanique de production de tableaux et de statistiques ; elle doit servir l'objectif primordial de la recherche qui est de fournir des informations permettant d'améliorer la prise de décision en marketing. »

26. En outre, les hypothèses doivent être sous forme de questions auxquelles des tests statistiques peuvent répondre. Guibert et Jumel (1997, p. 4) disent des hypothèses qu'elles doivent être vraisemblables, plausibles, pertinentes, mesurables avec des observables, précises, cohérentes, vérifiables, univoques (sans équivoques) et capables d'apporter une réponse. En fait, émettre une hypothèse est un travail colossal, trop souvent pris à la légère.

pour le directeur ou le vice-président en vente et marketing : les données statistiques ne lui suffisent généralement pas ; il aime aussi faire parler le terrain. La recherche courante en vente et marketing me semble également limitée dans son choix d'échantillonnage et de sources d'informations, ce qui empêche l'expert universitaire de saisir la réalité dans son ensemble ; il voit le monde de manière compartimentée. Le client qui entre chez un concessionnaire d'automobiles n'est pas, lui, confiné dans un silo de connaissances ; au contraire, il a subi des influences à caractère mondial, venant de diverses disciplines (marketing, économie, sociologie, ingénierie, etc.) et sous toutes sortes de formes (vidéos, livres, etc.). Il vit de manière concrète et dynamique les concepts que le chercheur universitaire se plaît à analyser à un moment fixé dans le temps. Ce chercheur, et par effet d'entraînement ses propres étudiants, se cantonnent souvent dans une vision statique des choses. Évidemment, il y a une question de généralisation des résultats : on peut ne pas vouloir chercher à généraliser et cela est acceptable.

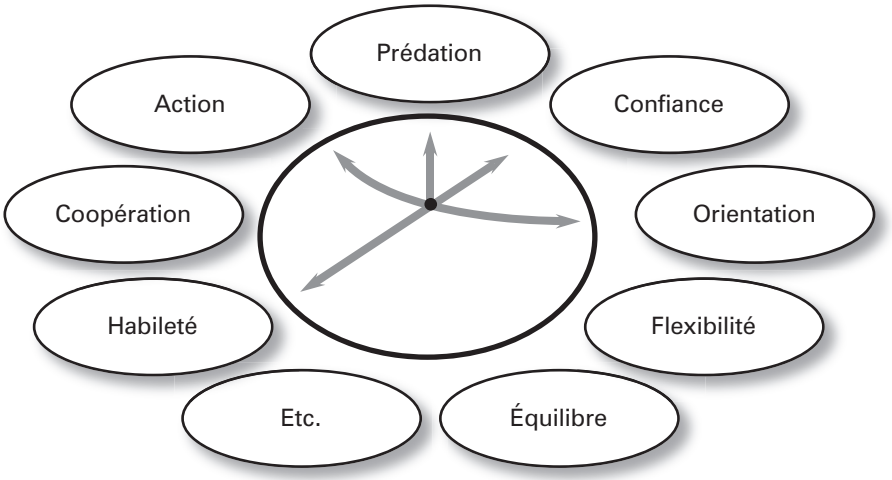
En d'autres termes, je vous invite à faire de la recherche comme je la présente, une sorte de recherche qui associe les préceptes de la théorie enracinée (méthode élaborée en 1967, qui recommande de créer des modèles *après* avoir été sur le terrain) et ceux de l'hypothético-déductif (qui crée le modèle de prime abord pour aller *ensuite* le tester sur le terrain), et qui n'hésite pas à avoir recours à l'intuition et à la déduction. N'émettez des hypothèses que lorsque votre modèle sera correctement construit et que vous l'aurez testé sur le terrain de manière exploratoire. Pas avant.

Le journal de bord

Pour m'aider davantage dans le développement de mes idées, j'utilise un journal de bord inspiré des cartes cognitives. J'utilise ce cercle jusqu'à la toute fin de ma recherche pour vérifier que mon raisonnement tient la route et reste centré sur son objectif. Voici comment cela fonctionne : on dessine un cercle ; autour de ce cercle, on écrit le nom de tous les construits, méga-construits et sous-construits de manière aléatoire, comme s'ils étaient tous sur un pied d'égalité, et sans inférer de liens particuliers entre eux. Comme ceci :

Figure 32

Le journal de bord

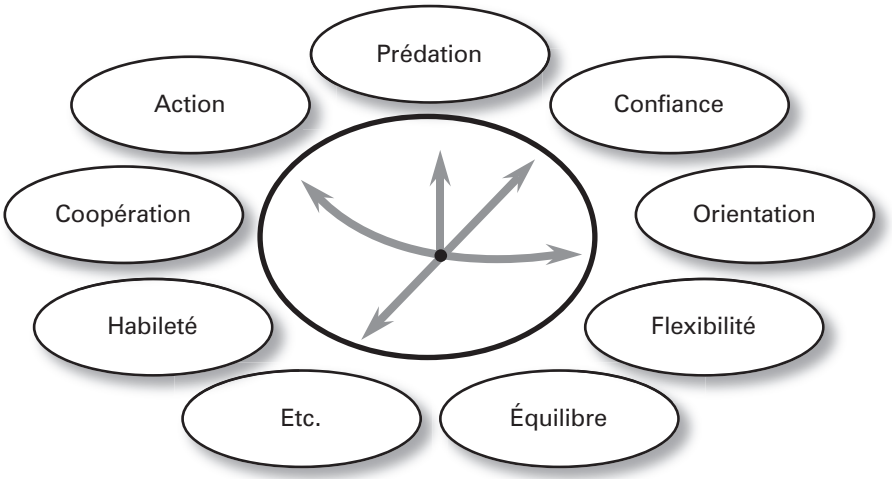


Ce cercle nous donne une bonne idée de ce dans quoi nous nous sommes engagés. Je peux dessiner des liens entre les différentes bulles situées autour du cercle. Rapidement, je commence à voir le jeu des liens entre les construits, liens qui peuvent me sembler réels ou douteux (et que je devrai sûrement tester à l'aide d'une première émission d'hypothèses). Les liens sont représentés par une flèche à double sens (je ne tiens rien pour acquis et j'accepte l'idée d'une relation réciproque). Je rajoute un gros point noir au centre du cercle, puis je déplace ce gros point noir vers le pôle autour du cercle où il semble y avoir plus de poids : par exemple, si mon contexte est un cas de prédation intense, mon gros point noir sera déplacé vers le construit de prédation (voir figure 32). Bref, mon journal de bord fait de l'acné mobile. Le but de ma recherche est de rester équilibré dans l'évaluation de mes bulles (en fonction de mon thème clé – dans mon cas, celui de la prédation –, sinon je risque de prendre une mauvaise tangente ou alors j'oublie des phénomènes significatifs sur le terrain). Le déplacement de ce point noir au fur et à mesure de ma recherche, et l'évaluation des liens entre les construits sont une méthode efficace, à mon avis, de contrôler le processus de recherche. Il faut toujours indiquer le jour

pendant lequel on a réévalué le journal de bord, afin de pouvoir retracer le processus temporel de développement de ses concepts et de leurs liens. Le journal de bord est un excellent moyen de garder une trace de notre démarche et de nos efforts, et d'éviter les crises existentielles sporadiques qui viennent tiédir notre enthousiasme de créateur et de chercheur. L'étudiant serait malavisé d'aller se plaindre au directeur du département de vente et marketing de devoir tenir pareil journal de bord (quoique j'ai déjà vu un tel scénario), car cela lui prendra plus de temps que le simple fait de tenir ce journal[27]…

Figure 33

Le point noir ! (au 1er avril 2010)



27. En outre, le journal de bord permet de garder un historique du comportement de l'étudiant : si pendant plus d'une semaine, le journal de bord hebdomadaire stagne, on sait que l'étudiant ne travaille plus : il fête, se plaint, dort… En octroyant une note d'évaluation au journal de bord, le directeur de séminaire, de mémoire ou de thèse garde une certain contrôle sur les écarts de conduite ou les problèmes de l'étudiant.

L'émission des hypothèses

Une hypothèse doit être simple et articulée en fonction d'un des quatre modes d'interaction entre les bulles (*S* et *F*, *I*, *T*, ou *C*)[28]. Par exemple : H_0 : La confiance a une influence positive sur la coopération ; ou H_0 : la bonne entente avec le vendeur a une influence sur l'intention d'achat (de l'acheteur bien évidemment) ; ou H_0 : l'équilibre (ou l'impression de donnant-donnant) est une variable médiatrice entre la confiance et la coopération[29] ; ou encore H_0 : la perte de confiance cause (*C*) de la colère. On peut aussi émettre des hypothèses descriptives, par exemple pour la normalité des résidus dans le cas d'analyses de régression (et non pour les équations structurelles).

La bonne façon d'exprimer les résultats statistiques obtenus est la suivante (il n'y en a pas d'autres !), par exemple sur un test de normalité des résidus (voir un livre de statistique) :

- Au seuil de signification fixé, il n'existe pas suffisamment d'évidences pour rejeter l'hypothèse H_0 selon laquelle les résidus suivent une loi normale[30], car les valeurs de Kolmogoroff-Smirnoff (KS) et Shapiro-Wilks (SW) étaient plus grandes ou égales à la norme de 0,05 (ou un autre seuil de signification $1 - \alpha$ fixé ; généralement, en vente et marketing, on adopte 0,05). Cette hypothèse était donc vraisemblable et la régression linéaire a été jugée valide.

Il faut toujours reformuler l'hypothèse initiale (pourquoi le lecteur s'en souviendrait-il ?) et exprimer le résultat final (rejetée ou acceptée) avec le seuil de signification. En faire moins, c'est tromper le lecteur. Il faut toujours placer les résultats dans le modèle initial (avec une bulle pointée) où l'hypothèse a été émise :

28. Paillé et Mucchielli (2003, p. 16-17) indiquent qu'une hypothèse doit être un diagnostic provisoire et, somme toute, l'expression sous forme d'interrogations de savoirs préalables insuffisants par rapport à des phénomènes examinés.
29. Dans ma thèse : « La position d'équilibre (ou plus simplement l'équilibre) sert de variable médiatrice partielle au sein de la relation réciproque entre la confiance et la coopération, en particulier dans la direction du lien qui va de la confiance à la coopération. »
30. H_0 : Les résidus suivent une loi normale ; H_1 (que je nomme parfois H_1N_1 !) : Les résidus ne suivent pas une loi normale.

Figure 34

Hypothèse initiale

H_0 : La confiance a une influence positive sur la coopération

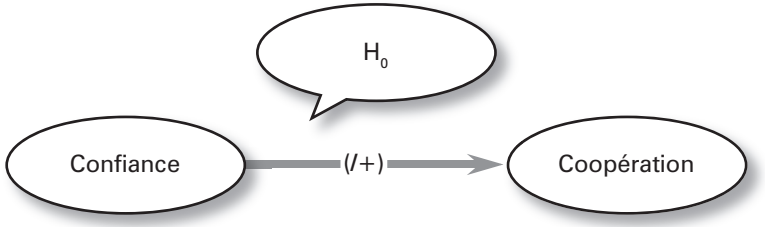
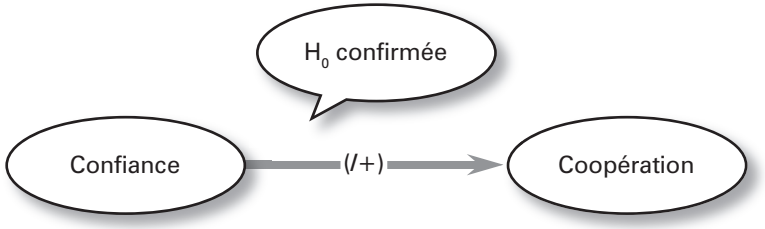


Figure 35

Résultat des tests sur l'hypothèse

H_0 : La confiance a une influence positive sur la coopération



Encore une fois, en faire moins, c'est tromper le lecteur. Il faut lui donner l'heure juste et faire preuve d'un minimum de pédagogie, ce qui semble manquer dans beaucoup d'articles scientifiques et de thèses de doctorat.

Conclusion

Le message clé du présent chapitre est de prendre les analyses quantitatives avec un soupçon de scepticisme. Les ordinateurs ne sont pas là pour décider à notre place (en tout cas, pas les logiciels Excel, SPSS et Amos), ils ne devinent pas si les flèches doivent aller dans les deux sens ou si le lien est causatif ou structurel. Penser le contraire, c'est faire des analyses inutiles, se laisser

obnubiler par des chiffres qui ont l'air d'avoir du sens, et tromper le lecteur et soi-même. J'ai assisté à quantité de présentations où le chercheur avait été hypnotisé par ses données et ne donnait pas l'heure juste sur sa recherche.

L'analyse statistique doit être méthodique (par exemple, en suivant les étapes d'analyse à la lettre, dont l'identification des variables appariées ou non), rigoureuse (n'employer l'alpha que là où il s'applique), et suivre un régime minceur (ne présenter que les résultats valables, mais avec toute la rigueur nécessaire).

En ce qui me concerne, je ne commence pas à jouer avec l'ordinateur avant d'avoir examiné mes données puis fait quelques analyses rapides « à la mitaine ». Cela m'éclaire l'esprit ; je développe une intuition[31] pour savoir où je dois orienter mes efforts. Souvent, très souvent même, j'ai vu des analyses complexes faites à partir d'une base de données sociodémographiques du genre : avez-vous travaillé dans cette entreprise (a) moins de cinq ans ; (b) entre cinq et dix ans ; (c) dix ans et plus ? Où est passée la cinquième année (elle peut être perçue comme étant exclue des options (a) et (b)) ? Peut-être Zeus le sait-il, mais il ne se tient pas souvent à mes côtés et, en fouillant dans les annales grecques, j'ai trouvé qu'il n'était pas statisticien. Il était préférable de dire à l'option (b) « de cinq à neuf ans ».

Ne faites pas semblant d'être savant : montrez votre modèle au début, remontrez votre modèle à la fin, avec les résultats. Présentez vos hypothèses au début et représentez-les à la fin, avec les résultats. Pédagogie élémentaire.

Faire de la recherche, c'est communiquer[32].

31. Il faut accepter que l'intuition est une technique de recherche, tout comme l'induction et la déduction.

32. Laurencelle (205, p. 2) écrit : « Enfin, la science étant du domaine public, l'expérience de connaissance et ses contenus principaux doivent pouvoir être exhaustivement décrits, communiqués et reproduits. »

Quelques questions

Cheveux	Combien de cheveux voulez-vous garder sur votre tête à la fin de votre recherche ?
Échelle de mesure	Votre échelle de mesure est-elle, en fait, composée de deux échelles – ce qui fausserait vos résultats ?
Hypothèses	• Peut-on trouver une réponse à votre hypothèse avec les techniques statistiques communes ? • Votre hypothèse est-elle correctement formulée ou inventez-vous du texte parce que ça paraît joli ou savant ? • Avez-vous triché et émis vos hypothèses après avoir analysé vos données (pour avoir l'air intelligent peut-être) ?
Questionnaire	Êtes-vous prêt à administrer le questionnaire de manière vivante, *in situ* ?
Les questions essentielles à se poser	1. Mes données sont-elles • Nominales ? • Ordinales ? • De ratio ? • Continues ? 2. Combien de variables ai-je ? • Une ? • Deux ? • Plusieurs ? 3. Mes données sont-elles • Appariées ou non appariées ? • Métriques ou paramétriques ? 4. Qu'est-ce que je cherche à mesurer ? • L'existence d'un lien ? • La force du lien ? • La nature du lien (ex. : de médiation, causal, etc.) ? • Le signe du lien (positif, négatif) ? • Une différence ? • Une fréquence ? • Des effectifs ? 5. Les populations ont-elles un comportement normal (population et résidus normaux pour les analyses de régression linéaire) ?

Quelques mots clés

Bulles juxtaposées	Ces bulles indiquent qu'elles se produisent ou existent simultanément. Elles peuvent avoir un lien réciproque ou unidirectionnel (ce que les équations structurelles ne permettent pas*).
Échantillons	Pour une régression simple ou multiple avec quelques variables, 30 est un nombre suffisant pour des recherches quasi expérimentales ou expérimentales ; 100, pour une recherche descriptive ou corrélative. Pour une analyse en équations structurelles, c'est 200.
Administration vivante	Technique d'administration du questionnaire quantitatif selon laquelle on rencontre chaque participant personnellement, et on l'écoute s'il a quelque chose à dire après avoir rempli ledit questionnaire.
Bulle isolée	Bulle qui est mesurée directement par des observables.
Bulle liée	Bulle qui n'est pas mesurée directement par des observables.
Journal de bord	Au sens de la méthodologie enseignée dans ce livre, le journal de bord est une sorte de carte cognitive circulaire où on note, jour après jour ou semaine après semaine, la présence de construits et les liens entre ceux-ci.
Méga-construit	Un construit constitué de plusieurs construits qui ont leur importance fondamentale dans la recherche.
Questionnaire additif	À éviter. Il est composé de questions qui se répètent pour la plupart, afin d'obtenir un alpha de Cronbach élevé.
Sous-construit	Un construit qui est intégré au construit fondamental du modèle.
Types de lien recherche	• Structurel (*S*) et fonctionnel (*F*) (recherche descriptive) • Influence (*I*) – positive ou négative (recherche corrélationnelle) • Prédictif ou longitudinal (*T*) (recherche prédictive) • Causatif (*C*) – positive ou négative (recherche causale)
Variable médiatrice	Variable qui s'insère entre deux variables (la première et la deuxième) et par laquelle peut passer, à l'occasion, en tout ou en partie, le cheminement qui va de la première à la deuxième.
Variable modératrice	Variable qui constitue un facteur d'influence entre une première et une deuxième variable liées entre elles.

* Selon mon approche, il faut adapter le modèle au contexte de l'outil d'analyse statistique utilisé : si on fait des équations structurelles, il faut simplifier le modèle pour indiquer, à titre d'exemple, que les rétroactions n'y sont pas permises.

Quelques trucs

À faire

- Lire un livre sur les méthodes quantitatives.
- Considérer l'alpha de Cronbach comme un indice et non comme une mesure absolue.
- Prendre un bain contrastant.

À ne pas faire

- Employer des questionnaires additifs.
- Faire stagner votre journal de bord (par exemple, pour vous plaindre inutilement, afin de fêter exagérément, etc.).

Chapitre 5

La vraie recherche « commence maintenant »

Introduction

Nous sommes presque arrivés à la fin de notre aventure qui consiste à déterminer la manière de faire une recherche différente, rapide et efficace en vente et marketing. Facile : en posant les bonnes questions et en développant les bons outils d'analyse. Le reste, c'est du plaisir en bouteille.

Dans ce chapitre, j'invite le lecteur à éviter certains écueils et à s'ancrer, entre autres, dans sa recherche. Voyons ceci de plus près.

Faites-vous de l'embonpoint administratif ?

J'encourage toujours mes étudiants à écrire avec simplicité et empathie. Le jargon rébarbatif de la plupart des écrits scientifiques ne sert qu'à endormir le lecteur. J'utilise souvent des exemples anglophones pour ne pas offusquer mes collègues francophones, mais dites-vous bien que mes reproches s'adressent tout autant aux scientifiques francophones qui oublient qu'une langue est faite pour être comprise, et non décortiquée à l'aide d'une loupe pseudo-analytique. Je sais du reste que bon nombre de mes collègues, dont des collègues anglophones, abondent dans mon sens.

Pourquoi utiliser « *utilize* » plutôt que « *use* » en anglais ? Pourquoi écrire les phrases à la forme passive en français, de sorte que le lecteur se demande constamment qui est le sujet, combien de personnes ont participé à la recherche,

et pourquoi elles se cachent ? « Des données ont été entrées dans… blabla… puis elles ont été discutées dans la présente recherche qui suggère qu'il y a une tendance… blablabla… » Qui a entré les données ? Qui en a discuté ? Pourquoi tout ce mystère ?

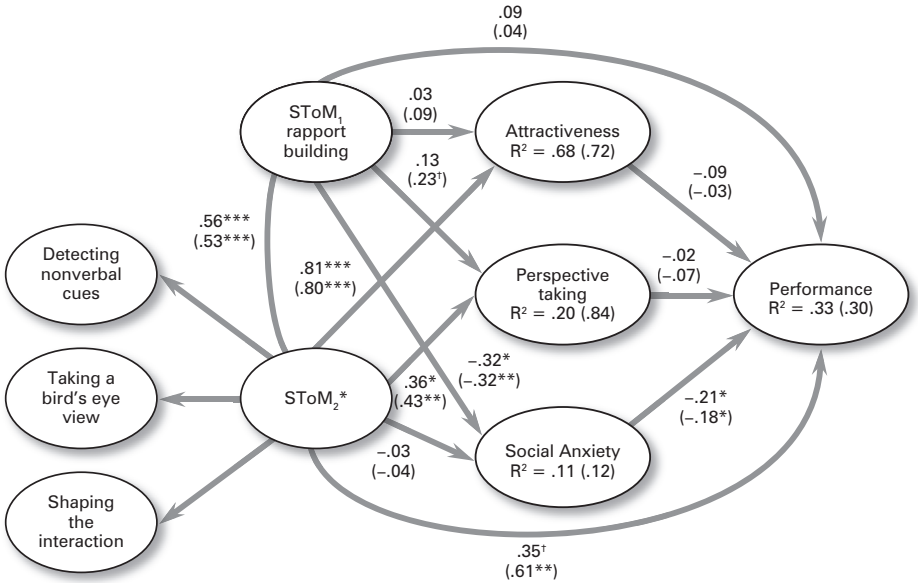
Pour Pasimolo, la vie est bien assez compliquée comme ça. Sujet, verbe, complément. Son ancien directeur de recherche avait insisté pour qu'il réécrive son mémoire à la forme passive en critiquant sévèrement la qualité de son français (alors que son travail avait été corrigé par deux linguistes professionnelles) – il voulait lui faire respecter les normes classiques de l'écriture soi-disant scientifique. En outre, il voulait que Pasimolo remplace « outil de diagnostic » par « outil de diagnostique » ; il aurait fallu non seulement alourdir le mémoire (déjà de 200 pages) avec des formes passives, mais en plus allonger les mots et créer des barbarismes ! Il voulait que Pasimolo intitule son mémoire (toujours fidèle au sacro-saint principe de la pelletée de nuages intellectuels) : « Vers l'émergence d'une théorie de la relation dyadique… blablabla… » Or, en consultant le bibliothécaire en chef de l'université, Pasimolo se rendit compte que les mots cruciaux de sa recherche (acheteurs, gestion de la force de vente) étaient absents du titre de son mémoire, ce qui rendait impossible le repérage de son travail dans Internet ! Le profane doit pouvoir nous comprendre ; ceux qui ont participé à nos recherches à titre de participants doivent pouvoir communiquer avec nous. Pourquoi les priver des connaissances qu'ils ont aidé à générer[1] ? Pasimolo a survécu.

Idem pour la complexité inutile des modèles. Prenons un exemple concret (je présente mes excuses aux auteurs – qu'ils soient assurés que mon but n'est pas diffamatoire, mais purement pédagogique) :

1. « Les profanes qui œuvrent dans les domaines auxquels la théorie s'applique doivent pouvoir la comprendre. » (« […] *laymen involved in the area to which the theory applies will usually be able to understand it* […] » [Glaser et Strauss, 1967, p. 3]).

Figure 36

Un modèle complexe



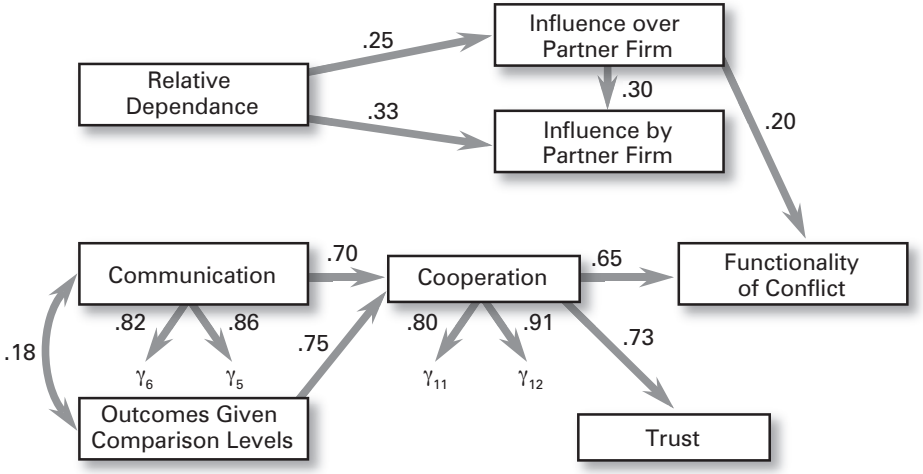
*$p < 0{,}05$; **$p < 0{,}01$; ***$p < 0{,}001$.
Source : Dietvorst, Verbeke, Bagozzi, Yoon, Smits, et Van der Lugt (2009).

Le sens des flèches est contestable compte tenu de ce que nous avons appris jusqu'à présent ; un des liens n'a aucune direction (entre « $STOM_1$ rapport building » et « $STOM_2$ ») ; on ne sait pas ce que l'on examine (causalité, influence, etc.). Bref, qui serait capable de se rendre du point A au point B si on avait là un plan du métro de Paris ? Pas un être humain, pas même une souris.

Prenons le modèle d'Anderson et Narus (1990) dont je parle dans ma thèse :

Figure 37

Le modèle d'Anderson et Narus (1990)



Vous y retrouvez-vous vraiment ? Prenez la case « *influence by partner firm* » : elle ne va nulle part. Où est ancrée la case « *relative dependance* » ? Les construits sont-ils sur un pied d'égalité du point de vue épistémologique (« *cooperation* », « *trust* », « *functionality of conflict* ») – voir la notion de **parallélisme** plus loin. « *outcomes given comparison levels* » ne devrait-il pas être un conséquent plutôt qu'un antécédent, comme le suggère le modèle ? Bref, même si tous les chemins y mènent, on ne se rendra jamais à Rome avec ce modèle.

La complexité inutile des modèles s'ajoute aux erreurs de modélisation pour compliquer la tâche, déjà ardue, du lecteur, qui veut simplement lire et comprendre. On ne se rend pas plus intelligent en écrivant pour que personne ne nous comprenne : on construit son îlot de solitude.

Pour aider le lecteur, j'ai placé en annexe quelques phrases utiles que j'ai trouvées au cours de ma revue des connaissances (annexe E, p. 176). Elles existent déjà, pourquoi ne pas les utiliser ? Par exemple, dans ma thèse, j'ai écrit :

- Cette idée de zones n'est pas sans rappeler les propos de Haws et Bearden (2006, p. 307) : « *Overall, the cognitive response data showed that approximately 10 % of the thoughts recorded by participants were related to fairness, representing 23 % of the participants overall*[2]. » (Mesly, 2010, page 274).
- Cet apport est significatif au sens où la recherche dans ce domaine est limitée. Les propos de Jap, Manolis et Weitz restent valides : « *From a managerial standpoint, buyers and sellers who understand the behaviors of their exchange partners are in a better position to foster constructive exchanges and avoid less productive encounters. Despite the importance of understanding selling encounters and exchange processes, there is very little, if any, research that empirically examines face-to-face interactions between actual buyers and sellers in the channels of distribution literature*[3]. » (Jap, Manolis et Weitz, 1999, p. 303). (Mesly, 2010, page 322).

Si des auteurs ont déjà fait le travail de trouver de belles expressions et des phrases qui vous sont utiles, n'hésitez pas (sans faire pour autant du plagiat) ! Mais s'ils font de l'embonpoint administratif, évitez-les !

Les autres erreurs à éviter

Je me souviens d'une présentation à laquelle j'ai assisté – il s'agissait d'une proposition de recherche dans le cadre d'études doctorales. L'étudiant (ou étudiante, je ne dis pas) expliquait qu'il allait faire des entrevues semi-dirigées pour évaluer l'influence des contextes multiculturels dans les milieux de travail.

Une grande discussion s'engagea entre les évaluateurs pour finalement découvrir que jamais le mot « multiculturel » n'avait été défini. Qu'est-ce qu'un employé « multiculturel » ? Quelqu'un qui a vécu cinq ans en Asie avant d'émigrer au Canada, qui parle trois langues, qui est né d'un père martien et d'un béluga femelle ? Nul ne le sait.

2. Dans l'ensemble, les données des réponses cognitives montrent qu'approximativement 10 % des pensées enregistrées par les participants sont liées à l'idée d'équité, représentant 23 % de tous les participants.
3. Du point de vue du gestionnaire, les acheteurs et les vendeurs qui se comprennent mutuellement sont mieux en mesure d'avoir des échanges fructueux et d'éviter les rencontres non productives. Il serait important de mieux comprendre ces rencontres et ces échanges, et pourtant, il n'existe, dans les écrits sur les réseaux de distribution, pratiquement aucune recherche empirique sur les interactions face à face entre vendeurs et acheteurs.

Un conseil : oui, c'est super d'avoir la note « excellent », mais si cela ne vous permet pas de faire avancer votre recherche, c'est un cadeau empoisonné. Même si on ne veut pas offusquer l'étudiant, il ne faut pas lui faire croire qu'il peut se passer de définitions aussi cruciales que celle de sa population. Je ne crois pas non plus qu'on rende service aux étudiants qui se plaignent à la direction pour faire diminuer leur charge de travail[4] en les invitant à dénigrer tout effort intellectuel.

Dans un de ses travaux de baccalauréat, Pasimolo a écrit un essai dans lequel il cherchait à déterminer les erreurs qui conduisent les entrepreneurs à la faillite. Il fallait commencer par définir entrepreneur. Ne commencez jamais une étude sérieuse sur le terrain sans trouver un profil de votre participant cible : marketing élémentaire. Toute recherche en marketing doit répondre aux questions suivantes :

1. Quoi ? – La problématique
2. Qui ? – Les agents du marché… et vos participants cibles
3. Quand ? – Le contexte dans le temps
4. Où ? – Le secteur d'activité, le lieu
5. Pourquoi ? – L'intérêt/l'enjeu
6. Comment ? – L'action
7. Pour qui ? – Le lecteur auquel s'adresse notre recherche (voir plus loin)

Pasimolo s'est servi du modèle de VALS – un modèle américain très en vogue en marketing à un moment donné – , pour définir l'entrepreneur comme un pragmatique (ou un réalisateur – cela restait à clarifier, mais au moins il avait délimité son terrain). Ainsi, en plus de définir les concepts clés (et d'améliorer

4. J'admets candidement que je me suis déjà plaint à titre d'étudiant, mais c'était pour avoir plus de travail, pas moins.

ses définitions au fur et à mesure de la recherche), le chercheur doit aussi définir ce que j'appelle ses acteurs : ceux qui sont les sujets de sa recherche. Sinon, c'est faire comme le médecin qui ampute la jambe saine du patient. Lorsque viendra le temps de défendre votre travail publiquement, ça vous fera… une belle jambe !

L'ancrage

Nous avons adopté la bonne attitude. Nous avons identifié une problématique. Nous avons créé un modèle simple, défini par le contraire, trouvé des observables, évalué notre niveau d'implication, cueilli puis commencé à percoler nos données en mangeant des nouilles et des cuisses de crapaud piteux.

Qu'on se le tienne pour dit, cependant, le milieu de la recherche est un champ de tir à boulets rouges. Si j'applique ma théorie de la prédation, c'est un constat dont je ne devrais pas m'étonner.

Un jour, j'ai assisté à une conférence où le présentateur, un Français, désirait discuter des résultats de sa recherche. Il y avait dans la salle une Française (une Parisienne, en fait), parmi une majorité de Québécois. À la période de questions, les échanges d'arguments entre le présentateur et la spectatrice ont occupé plus de temps que la présentation du sujet de recherche. Madame n'en démordait pas et s'acharnait à vouloir réduire à néant les propos de Monsieur qui, lui, essayait de lui proposer de discuter de la chose après la conférence. Madame avait rempli son arme de boulets rouges et s'en donnait à cœur joie, devant tout le monde. Bref, la Parisienne fit toute une « Seine » mais le débat finit néanmoins en queue de poisson.

Il ne s'agit pas d'un phénomène unique. Prenez chaque boulet rouge au sérieux, comme une possibilité de vous améliorer, et cela vous permettra de vous ancrer davantage. Un jour, Pasimolo fit une simple remarque inoffensive sur Mintzberg (soyons fiers, il est québécois, pensait-il), au grand dam de sa professeure qui était entichée du maître de McGill ; elle lui octroya « sans raison » un 65 % alors que toutes ses notes étaient d'habitude excellentes (il avait une moyenne de 3,91 sur 4,3). En abaissant sa moyenne générale d'un mini 0,1 point, la note (apparemment savamment calculée) le privait de quelques

milliers de dollars de bourse institutionnelle[5]. Pasimolo garda en réserve une ligne d'un texte de Mintzberg datant de 1998 et la ressortit dans son travail final pour prouver que sa recherche n'était pas vaine. Morale de l'histoire ? Toujours respecter le travail de vos congénères (en milieu universitaire et ailleurs), car ils ont leur valeur et peuvent vous servir. Comme on dit en Afrique, si ton fouet est trop long, il frappera ton ami plutôt que ton ennemi.

Je vous dis cela pour vous faire peur : peu importe ce que vous fassiez, il s'en trouvera toujours pour agir en prédateurs envers vous, la proie. Autant être bien armé. Une manière efficace de s'armer est d'ancrer sa recherche. Par ancrage, je veux dire qu'il faut se référer à un courant, un modèle, une recherche (ex. : une phrase d'un expert), une méthodologie, ou un concept en vente et marketing.

Dans mon cas, j'ai vite compris qu'il fallait que je souscrive aux travaux d'Oliver Williamson (lauréat du prix « Nobel » d'économie en 2009) sur l'opportunisme pour pouvoir dire que ma pensée allait plus spécifiquement dans le sens de la relation interpersonnelle entre vendeurs et acheteurs, et que le concept de prédation se différenciait du concept d'opportunisme sur tel ou tel point. Puis, j'ai compris qu'il fallait que je m'associe au courant en marketing relationnel (avec Grönroos en tête) pour pouvoir mieux m'en dissocier en pointant vers les aspects particuliers de ma recherche. Ensuite, j'ai bien vu que cela ne suffisait pas et j'ai planché sur le modèle d'Anderson et Narus (1990) en argumentant en faveur du mien. J'ai fait une méta-analyse des outils statistiques (en examinant quels auteurs utilisaient Varimax, les méthodes de Baron et Kenny [1986], les régressions linéaires à la base de la loi des moindres carrés, etc.) utilisés dans les recherches en marketing courantes. Je me suis servi des recherches de Brennan, Turnbull et Wilson (2003), puis de McFarland, Challagalla et Shervani (2006) pour montrer que ce que je faisais ne sortait pas de l'ordinaire et qu'on pouvait m'accepter comme un chercheur normal : il apparaissait que j'appartenais à la communauté des chercheurs. En toute fin

5. On peut douter de l'éthique d'une telle approche pédagogique. Pierre Cossette (2007) a justement examiné le phénomène du manque d'éthique en recherche ; il faut cependant analyser ses conclusions avec retenue, car son échelle de mesure est double : elle est constituée de mesures cognitives/émotives (Pas du tout ; Peu ; Moyennement ; Très) suivies d'une mesure d'attribut physique (Énormément) plutôt que d'une mesure faisant preuve de parallélisme (Tout à fait).

de parcours, j'ai réalisé (en l'occurrence grâce à mon directeur de recherche, M. Paul Prévost) que je faisais en partie de la théorie enracinée[6] sans le savoir, une méthodologie de recherche établie, quoique très peu utilisée en marketing.

En somme, vous vous rendez un immense service en vous ancrant dans chacun des secteurs de vente et marketing suivants[7] (de préférence dans cet ordre – ne faites pas comme moi, vous perdrez du temps !) :

1. Un courant[8]
2. Un concept
3. Un modèle
4. Une méthodologie
5. Une recherche

Il y a un autre avantage à l'ancrage (ou ce qu'un de mes étudiants écrit l'« encrage ») : cela vous donne un cadre très utile pour créer vos observables. Par exemple, Pasimolo, après avoir créé son modèle, ne savait pas trop comment articuler les observables sur le phénomène de l'entrepreneuriat. J'ai proposé d'utiliser le modèle AIO (activités, intérêts, opinions) – un modèle très connu en marketing pour grouper des observables. Il venait de s'épargner deux mois de recherche, et en plus, il pourrait justifier ses choix face à des confrères… prédateurs.

Mais rappelez-vous que cela ne suffit pas, malheureusement : par exemple, la théorie enracinée dont j'ai fait usage a vu le jour en 1967 et a subi, essentiellement, peu de changements depuis. J'ai dû l'élargir (j'ai trouvé le concept

6. Voir Glaser et Strauss, 1967.
7. Il serait souhaitable que les programmes en vente et marketing des universités présentent ces éléments dans cet ordre.
8. À titre d'exemple, les auteurs Duane-Richard et Anne-Marie Devreux écrivent (1992, p. 7) : « Nous nous inscrivons dans un courant de pensée qui s'appuie sur le marxisme […]. »

d'« élargissement » dans une revue scientifique française de marketing), mais je me suis fait constamment critiquer pour ne pas avoir respecté scrupuleusement les préceptes de la théorie. Que voulez-vous, il faut se mettre au goût du jour ; les logiciels de simulation mathématique n'existaient pas en 1967, en tout cas pas pour le grand public et les illettrés comme moi !

Ainsi, pour minimiser le nombre, la virulence et la constance des attaques à boulets rouges, ancrez-vous, surtout si vous êtes un piteux crapaud, car autrement vous serez un personnage principal de mon prochain livre.

Cela vous servira durant vos études, mais aussi au boulot : vous serez solide, car vous aurez fait le tour de la question et vous vous appuierez sur des travaux qui font partie de la tradition. Du béton armé, quoi ! Votre crédibilité sera d'autant plus grande que vous vous appuierez sur des auteurs connus, des recherches existantes, des données vérifiées. Lorsque mes étudiants présentent leurs travaux à un auditoire inconnu, ils se font souvent dire par celui-ci qu'ils avaient l'air crédible. C'est tout un compliment !

Les trois ions de la rigueur

Les trois ions de la recherche sont : 1) la discrimination ; 2) la saturation ; et 3) l'égalisation (ou plus précisément le parallélisme). Nous avons vu le concept de discrimination et celui de saturation à la page 85.

La notion d'égalisation ou de parallélisme est tout aussi essentielle à un effort rigoureux de recherche que le sont la discrimination et la saturation. Voici de quoi il s'agit :

Le vendeur est :

1. Bon
2. Excellent
3. Mange de la soupe aux cuisses de piteux crapaud
4. Drôle

Le manque de parallélisme est à la troisième option : toutes les autres sont des adjectifs sauf l'option 3. Ce problème apparaît très souvent (par exemple, dans les questionnaires quantitatifs de maints auteurs) ; il s'applique aux énumérations, aux phrases, aux concepts. Imaginez le défi mental que doit relever

le répondant à votre questionnaire si ce dernier n'obéit pas aux critères du parallélisme ! Il faut toujours respecter la logique de l'énumération (celle des adjectifs, des sujets, des concepts, etc.). Vous ne pourrez pas vous fier aux réponses des participants si votre questionnaire les oblige à se triturer les méninges pour sortir du casse-tête que vous avez créé plutôt que de les amener à répondre à la question initiale.

La notion d'égalisation ou de parallélisme s'applique aussi aux concepts. Je m'explique : dans mon modèle OPERA, j'ai volontairement équilibré le nombre de sous-construits pour la confiance (soit quatre : les affinités, la bienveillance, les habiletés et l'intégrité) et pour le construit qui lui était intimement lié, soit la coopération (quatre encore : la flexibilité, l'échange d'informations, la résolution commune de problèmes, et l'orientation). Pourquoi ? Parce que je préférais avoir un poids équilibré de chaque côté de mon équation pour mesurer ce que j'appelais la bonne entente. J'ai volontairement fait preuve de parallélisme. Le principe du 5/5 de mon modèle de prédation en est un autre exemple (cinq variables structurelles *(S)* et cinq étapes ou variables fonctionnelles *(F)*).

Pour la recherche de mon étudiant Pasimolo, nous avons identifié trois sous-construits structurels nécessaires au succès de l'entrepreneur en nous ancrant dans un modèle déjà existant en marketing – l'AIO (activités, intérêts, opinions[9]). Si l'entrepreneur en herbe n'est pas actif, ne montre pas d'intérêt et n'a pas d'opinions (des choix précis), il n'a aucune chance de réussir. Ce sont des conditions *sine qua non,* bref des variables structurelles (*S*). Nous avons, à la suite d'une étude sur le terrain, identifié huit observables pour les activités, neuf pour les intérêts, mais seulement sept pour les opinions. Il y avait un manque de parallélisme. Nous avons décidé (pour diverses raisons) que nous voulions neuf observables par sous-construit, et non huit ou sept. Une deuxième étude sur le terrain devenait nécessaire pour voir si un parallélisme serait possible ou même nécessaire.

Faire de la recherche, c'est faire des choix éclairés.

9. En fait, des recherches ultérieures tendèrent à montrer qu'il y avait d'autres variables structurelles, mais au moins Pasimolo s'était-il ancré quelque part.

L'égalisation (le parallélisme) aide à faire ce genre de choix. Rappelons-nous que les observables sont par nature des variables fonctionnelles (*F*), et donc non essentielles : nous avions le droit de retrancher des observables ou d'en rajouter sans altérer le sens du construit. Nous nous forcions à mieux le définir, car rien n'indiquait que l'AIO était le modèle parfait à imiter dans le cadre de la recherche de Pasimolo.

Je préfère généralement essayer d'avoir des sous-construits en multiple de deux (2, 4, 6, etc.) et des observables en multiple de trois (3, 6, 9, etc.). Ainsi, les sous-construits tendent à s'équilibrer autour du cercle du journal de bord, tandis que les observables, eux, lorsqu'ils sont en nombre minimal de trois, comme indiqué précédemment, sont comme les trois juges d'un combat de boxe – il y en a toujours un pour départager les protagonistes.

Quand on adopte une telle structure de travail, on évite de s'embarquer dans des modèles trop compliqués. J'avais assisté, au début de mon doctorat, à une soutenance de thèse où le construit de dialogue se trouvait *autour* de quatre construits comme celui de confiance, etc., (sans liens quelconques). Manifestement, le construit de dialogue brisait le parallélisme et il devenait très difficile de justifier sa présence dans le modèle : il était davantage le moteur de la confiance et des autres construits qu'un construit sur un pied d'égalité avec les autres construits.

Notons enfin que les trois ions de la rigueur se rapprochent des trois conditions indispensables à une famille de critères cohérente, en analyse multicritères[10] : 1) l'exhaustivité (la saturation) ; 2) la non-redondance[11] (la discrimination) ; et 3) la cohésion (l'égalisation – le parallélisme).

10. Pomerol et Barba-Romero, 1993.

11. Ce qui s'applique aussi aux questions d'un questionnaire : on ne doit pas répéter les questions sous des formes différentes dans le but d'obtenir un alpha de Cronbach élevé.

Retour sur la percolation des données

Dans ma thèse (Mesly, 2010, p.68-69), j'écris, en faisant référence plus particulièrement aux analyses qualitatives et quantitatives[12] :

> Grâce à la création d'une image raffinée à partir de données riches (Charmaz, 2006, p. 14), à l'appariement de tendances (*pattern matching* [Yin, 1997]), à l'analyse statistique, à la confrontation entre données qualitatives et quantitatives, et à la rétroaction des participants, et après consultation avec divers professionnels, les résultats paraissent solides.
>
> Au cours de cet ouvrage, nous avons accompli un certain nombre de recherches qualitatives et quantitatives et avons constamment comparé les trois sources d'informations disponibles – les publications sur le marketing, les données qualitatives et les données quantitatives […].
>
> La percolation des données peut être définie comme un design de recherche qui permet d'aligner les données acquises de manière quantitative et qualitative et les données recueillies par une revue des publications scientifiques, à l'intérieur d'un même projet de recherche ; qui a différents niveaux de complexité et d'organisation séquentielle ; et qui vise à offrir une famille de réponses (Sobh et Perry, 2006, p. 1202) plus large et mieux ancrée, pour renforcer l'effort de théorie des boucles de recherche de prédilection, de la boucle exploratoire à la boucle confirmatoire.
>
> Dans le cas de cet ouvrage, la goutte qui ressort de la percolation des données se compose de construits et de leurs liens critiques qui ont été vérifiés conformément aux trois méthodologies de la recherche, soit la recherche qualitative et la recherche quantitative ainsi que la revue des publications scientifiques, c'est-à-dire : 1) les trois niveaux interactionnels ; 2) la prédation perçue (une version élargie de l'opportunisme) ; 3) l'équilibre interactionnel ; 4) les quatre paramètres de la confiance et de la coopération et le lien entre la confiance et la coopération ; 5) la bonne entente.
>
> La percolation des données, grâce à la technique de la théorie enracinée, a notamment permis de réduire le risque des mauvaises inférences (*spurious relationships* [Neuman, 1994, p. 109]) du fait que la réalité a pu être examinée sous divers aspects – l'intuitif et l'hypothético-déductif.
>
> J'ai identifié cinq questions fondamentales qu'un chercheur doit se poser pour confirmer la réussite de la percolation des données, soit :
>
> 1. Est-ce que j'obtiens des résultats similaires si le participant est proche (qualitatif) ou éloigné (quantitatif) ? Si oui, les résultats ne sont pas biaisés.

12. Je n'avais pas encore fini d'élaborer la technique de percolation des données.

2. Est-ce que j'obtiens des résultats similaires avec différents types de participants ? Si oui, les résultats tendent peut-être vers l'universalité.
3. Est-ce que des concepts émergents similaires apparaissent dans les résultats qualitatifs et quantitatifs ? Si oui, une vérité cachée est mise au jour.
4. Est-ce que les résultats d'une méthode : a) qualitative ou b) quantitative et c) de la revue des publications scientifiques fournissent des informations utiles pour l'une et l'autre méthode ? Si, oui, la recherche a été efficace.
5. Est-ce que j'obtiens une image plus claire, plus juste et plus nuancée du champ de recherche avec les deux méthodes et la revue des publications scientifiques prises ensemble plutôt que séparément (*clearer, more accurate, and nuanced view* [Rocco, Bliss, Gallagher et Pérez-Prado, 2003, p. 26]) ? Si oui, la recherche apporte des éléments nouveaux aux secteurs universitaire et managérial.

Encadré 10
Vérifiez !

« *Trust but verify* » : « *Doveryai, no proveryai* »

Source : <http://www.reagan.utexas.edu/archives/speeches/1987/120887c.htm>, consulté le 16 octobre 2010.

Combiné aux réponses aux questionnements ci-dessus, l'exercice en continu du journal de bord (en forme de cercle) devrait donner au chercheur une confiance solide dans ses travaux. J'ai mis à l'annexe F, p. 181, l'exemple d'une recherche où les résultats statistiques (notamment en équations structurelles) et qualitatifs sont comparés dans l'esprit de la technique de percolation des données.

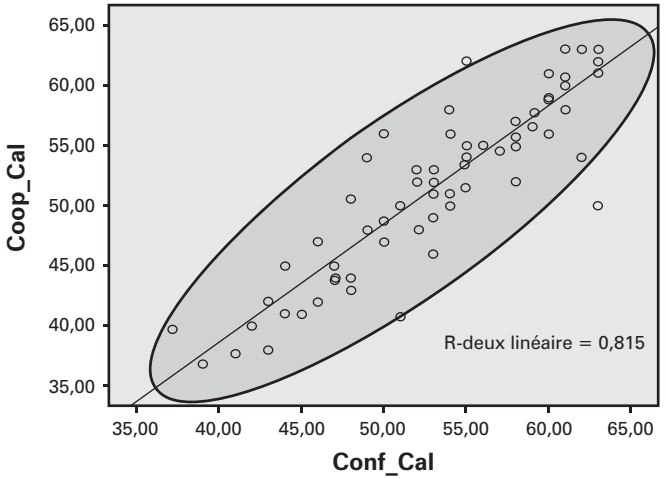
Permettez-moi de vous poser une question : avez-vous déjà observé les roues d'une voiture dans un film ? Elles vont à contresens de la direction prise par le véhicule. Elles indiquent que le véhicule recule alors qu'il avance. C'est un effet stroboscopique. Qui vous dit que, lorsque vous regardez les observables d'un seul point de vue, vous n'êtes pas victime de cet effet[13] ?

Reprenons ce questionnement du point de vue mathématique. Prenons la régression linéaire simple obtenue entre confiance et coopération lors d'une de mes recherches doctorales :

13. On appelle cela une *relation fallacieuse* si on tient pour acquis qu'un tel phénomène (*A*) est dû ou lié à tel autre (*B*), alors qu'en fait ce n'est pas le cas. Par exemple, une autre variable (*C*) peut en fait être la source de l'apparence de lien, sans que cette variable ait été identifiée (la variable *C* est liée aux variables *A* et *B* sans que *A* et *B* ne soient liées entre elles). Ici, on conclut que, pour que le véhicule avance, les roues doivent tourner en sens inverse, mais c'est sans compter l'impact de la caméra qui crée l'effet stroboscopique.

Figure 38

Confiance → coopération



R^2	ANOVA *p*-value	KS ; SW
0,82	0,000 → significative	0,019; 0,005 < 0,05

Légende : (n = 78 ; population et résidus normaux)

Comme vous le voyez, le coefficient de détermination R^2 est excellent, supérieur même aux résultats obtenus par des auteurs qui se sont penchés sur la question de la relation entre confiance et coopération, tels Anderson et Narus en 1990 (à 0,73). On voit que la ligne de régression est entourée d'une forme de cigare, ce que j'appelle l'effet (Winston) Churchill, ce qui veut dire qu'on peut cesser de fumer et trouver une utilité à ce qui reste des rouleaux de tabac devenus désuets.

Cette régression nous dit qu'il y a un lien de corrélation entre la confiance et la coopération, et que ce lien est linéaire (il pourrait ne pas être linéaire pour nous compliquer la tâche[14]). Elle nous révèle que plus la confiance augmente, plus la coopération augmente, et ce, de manière proportionnelle. Mais nous pourrions aussi dire que plus la coopération augmente, plus la confiance

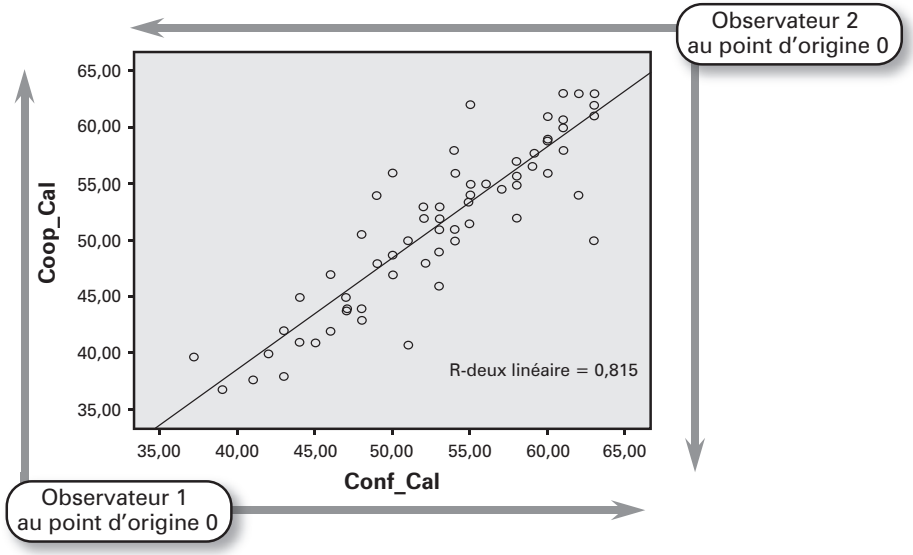
14. Certaines fonctions non linéaires peuvent être ramenées à des fonctions linéaires (voir, par exemple, Lambin, 1990, p. 357), mais l'interprétation des construits devient alors difficile.

augmente, et ce, de manière proportionnelle. J'ai décidé de mettre la confiance en X (abscisse) et la coopération en *f*(X) (ordonnée), mais je n'ai pas fait d'analyse longitudinale pour montrer la séquence temporelle d'un construit vers l'autre. J'ai fait le choix subjectif de mettre la confiance en abscisse, compte tenu, entre autres, des entrevues sur le terrain et d'une revue des écrits scientifiques.

Cependant, cette régression n'est qu'une seule manière de voir les choses. Supposons que nous placions une boîte Edgeworth sur ce diagramme, de sorte qu'il y aurait deux points d'origine, un en bas à gauche et l'autre en haut à droite ; il y aurait alors deux points de vue. Nous obtiendrions ceci (plaçons nos points d'origine à zéro pour simplifier[15]) :

Figure 39

La boîte Edgeworth

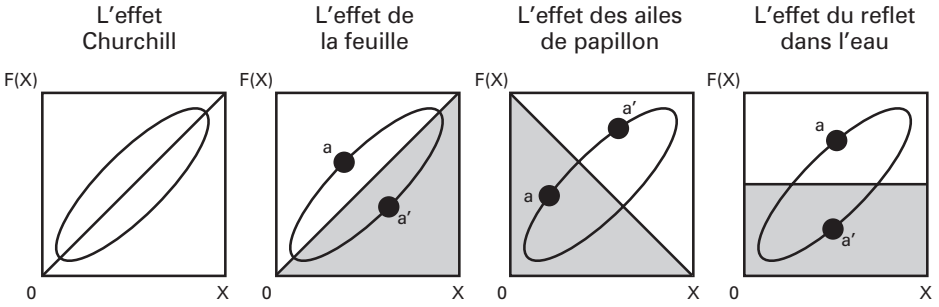


15. Il faut toujours, toujours, toujours identifier le point d'origine, l'unité de mesure et le nom des axes si on veut quantifier.

Il est possible que l'observateur 1 ne voie pas la même chose que l'observateur 2. En outre, il est possible que les points à partir desquels on trace la courbe de régression soient symétriques d'une manière ou d'une autre. Donnons des exemples :

Figure 40

Imaginez ces possibilités de « patterns »



L'effet Churchill nous dit que l'ensemble des points se comporte selon une loi dite normale, avec la majorité des points se situant dans la moyenne, au milieu de la ligne de régression partant en bas à gauche (du point de vue de l'observateur 1 à son point d'origine 0) vers le haut à droite (vers l'observateur 2 à son point d'origine 0).

L'effet de la feuille nous dit que la moitié gauche en haut est reflétée en bas à droite, le long de la ligne de régression. La ligne de régression demeure, mais les points qui la forment ont une affinité qui n'est pas dévoilée par cette ligne de régression. Peut-être l'observateur 1 et l'observateur 2 devraient-ils comparer leurs points de vue pour découvrir cet effet de feuille ?

Avec l'effet des ailes de papillon, il y a une tendance en dessous de la droite à pente de –1 (perpendiculaire à la ligne de régression qui approche une pente de 1) qui est le reflet de la tendance au-dessus de cette droite.

Avec l'effet du reflet dans l'eau, l'observateur 1 voit exactement la même chose que l'observateur 2, mais ils partent de deux points de vue (points d'origine) opposés.

Ainsi, la preuve est faite, en quelque sorte, qu'une seule réalité peut être décortiquée de plusieurs manières, qu'elle recèle des vérités cachées (par exemple des affinités entre les points, non seulement selon la loi des moindres carrés utilisée en régression linéaire simple, mais également, par exemple, selon une analyse factorielle [16,17]). En fait, il pourrait même exister un scénario dans lequel tous ces effets existent en même temps : il faudrait alors exhumer Jean Sébastien Bach[18] pour qu'il nous aide à démêler tout ça.

Nous pourrions compliquer les choses en incluant le facteur temps. Disons que le facteur temps évolue le long de l'axe des abscisses ; X est alors mesuré en fonction du temps *T*, soit X/*T*. Pour obtenir une droite à pente 1, il faudrait nécessairement que X évolue beaucoup plus vite que *f*(X), ou Y si l'on veut, car *T* continue d'évoluer en passant à 1, à 2, à 3 (on tient pour acquis que le temps s'additionne, car l'expérience humaine est, elle, additive). Nous pourrions aussi ajouter un axe tridimensionnel, soit Z, ou utiliser des points autocorrélés (ce qui empêcherait ce genre d'analyse par régression linéaire simple).

Vous voyez pourquoi je vous dis d'avoir des modèles simples, de chercher les contrastes, d'utiliser tous les moyens contemporains (sauf la torture qui, elle, de toute manière, remonte à la nuit des temps) pour identifier les vérités cachées. Allons-y pour la percolation des données. N'oubliez pas qu'il est toujours préférable de regarder les choses avec au moins deux yeux plutôt que d'être borgne. Comme on l'a vu précédemment, avoir une vision unidimensionnelle peut amener le chercheur à faire des erreurs d'inférence sur les événements qu'il observe. Bref, le borgne se met le doigt dans l'œil…

16. Les analyses factorielles faites dans ma thèse m'ont permis de montrer très clairement, je crois, que lorsque la prédation perçue est forte, la confiance, la coopération et la bonne entente sont faibles, ce que j'ai pu nommer la loi de la prédation perçue.

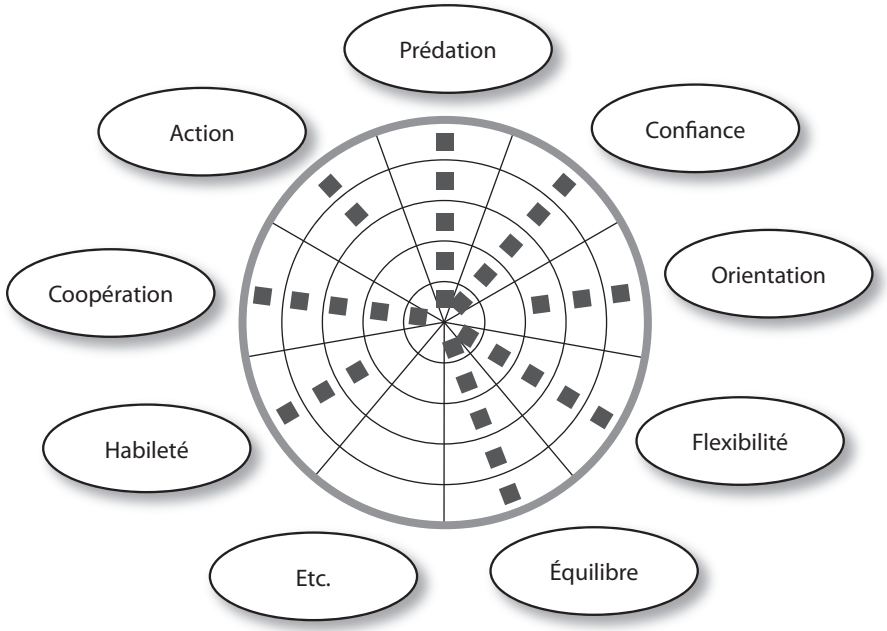
17. La percolation des données permet non seulement d'identifier des cas contrastants et de trouver les points communs, mais aussi de découvrir des vérités cachées. À titre d'exemple, si on avait demandé qualitativement et quantitativement à des participants québécois des années 1960 s'ils croyaient à l'inceste, peu, sinon aucun, auraient dit « oui ». Des entrevues d'experts auraient cependant peut-être mis la puce à l'oreille du chercheur averti.

18. Dont les fugues et inventions contenaient des inversions et des effets écrevisse à la tonne.

Pour s'y retrouver, le chercheur peut revenir à son journal de bord et identifier les collectes de données qu'il a faites, de la manière suivante :

Figure 41

Le journal de bord achevé pour la percolation des données



Le premier cercle à partir du bord extérieur est la recherche qualitative ; le second plus à l'intérieur, le quantitatif ; le troisième, la revue des connaissances ; le quatrième, le recours aux experts ; et le cinquième, la simulation (avec Mathlab, un logiciel de décision multicritères, etc.). Les carrés indiquent si l'exercice a eu lieu. On voit que la confiance a été, dans ce cas-ci, scrutée sous tous les angles de la percolation des données. On peut alors comparer les résultats à l'aide d'un tableau de percolation :

Tableau 3

Percolation sur le construit de confiance par rapport à celui de coopération

Qualitatif	Quantitatif	Revue	Experts	Simulation
Groupe de discussion 1 : « la confiance est nécessaire pour coopérer »	R^2 trouvé de 0,82	Anderson et Narus (1990) : 0,73	Psychologue M. Bouche : « on ne peut coopérer sans avoir un minimum de confiance »	Confiance et coopération coévoluent

J'utilise toujours cette méthode lorsque je présente mes résultats de recherche à des entreprises. On sait alors que je n'invente rien et que tout se tient, que tout est justifié. Je fais preuve d'ancrage. Cela contribue, au bout du compte, à simplifier et à rendre crédible le propos, car seules ressortent de la masse de données accumulées celles qui sont significatives pour la recherche.

Faire de la recherche, c'est simplifier, et non le contraire.

Les maladies de la recherche

Outre le débat constructiviste-objectiviste et la complexité inutile, il y a trois autres maladies qui peuvent affecter le chercheur ; ce sont : 1) le syndrome du quartier Petersen ; 2) la gangrène confirmatoire ; et 3) la fabulation théorique.

Cherchons les bobos.

Qu'est-ce que le syndrome du quartier Petersen ?

Il faut se garder des excès de zèle. Notre recherche peut très simplement confirmer une recherche antérieure, comme dans le cas ci-dessus (le lien confiance-coopération). Il n'y a aucun mal à cela, au contraire : on démontre qu'à une époque différente, dans un lieu différent, avec des participants différents, on obtient des résultats similaires. Beaucoup de chercheurs essaient de créer leur propre modèle, s'y accrochent et refusent de tester des modèles existants. Chacun veut avoir sa maison qui est semblable en tout point à la maison du voisin, mais qui est malgré tout la sienne. C'est un quartier de banlieue

typique avec toutes ses maisons légèrement différentes les unes des autres, appelé le quartier Petersen, en hommage au professeur Normand Petersen de l'UQTR, qui m'a éclairé sur cette réalité déplorable, car combien faut-il de modèles différents pour survivre : 6 milliards ?

Qu'est-ce que la gangrène confirmatoire ?

Les chercheurs se chicanent parfois sur ce qui est exploratoire et sur ce qui est confirmatoire[19]. En sciences humaines, rien n'est vraiment confirmatoire – nous ne sommes pas dans le domaine des sciences pures. On peut dire que le confirmatoire commence à partir du moment où des échelles de mesure ont été validées et ont prouvé leur utilité[20]. L'élaboration de ces échelles fait alors partie de l'exploratoire.

Rispal (2002, p. 58) décrit ainsi le débat :

> L'étude descriptive exploratoire se caractérise par une recherche où la théorie nécessaire est moindre, où les liens de causalité n'ont pas été repérés et où l'analyse est minimale […]. L'étude confirmatoire se construit en revanche autour d'une position théorique clairement exposée. Elle établit une description d'une situation concrète interprétée à la lumière du point de vue théorique adopté.

Je recommande de prendre l'exploratoire et le confirmatoire avec un autre grain de poivre (!). Il s'en trouvera toujours pour dire que notre analyse a été minimale, et on pourra s'arracher les cheveux jusqu'à la calvitie complète pour prouver une causalité décisive en matière de comportements liés à la vente et au marketing. On peut exprimer que notre recherche est confirmatoire en mettant un bémol, soit en indiquant qu'elle est confirmatoire dans un sens restreint par les limites de la recherche.

19. Lambin (1990, p. 69) fait remarquer que ce sont « les aspects heuristiques et créatifs qui dominent dans une recherche exploratoire ».

20. Voir Gerbing et Anderson (1988, p. 189). L'unidimensionalité des construits (ils sont définis selon une seule dimension) est ce qui démarquerait plus définitivement l'exploratoire du confirmatoire.

Qu'est-ce que la fabulation théorique ?

Lors d'un cours au DBA, j'étais tellement las des auteurs qui prétendaient avoir créé une nouvelle théorie, ou des chercheurs ou professeurs qui se référaient aux travaux des autres en leur donnant le nom de « théorie de blablabla » que j'ai fini par créer ma propre théorie, celle des sables mouvants.

J'ai présenté ce travail et, à ma grande surprise, le professeur l'a accepté et m'a demandé de m'expliquer en classe : simple, on s'enlise dans les mots, les idées et les concepts à force de vouloir tout qualifier de théorie.

Qu'est-ce qu'une théorie ?

Voyons le tableau suivant :

Tableau 4

Ce qu'est une théorie

Théorie	Auteur
« … une théorie s'appuie sur l'étude simultanée de plusieurs lois qui exercent leur effet dans le même domaine d'études ».	Lamoureux (1992, p. 15)
Une théorie contient des construits interconnectés qui représentent une vue systématique d'un phénomène.	Creswell (1994)
« […] la théorie sociale comme un système d'abstractions interconnectées ou d'idées qui condense ou organise la connaissance du monde social* ».	Neuman (1994, p. 35)
Toute théorie est : • Précise • Ajustée aux données expérimentales • De grande portée et riche de conséquences • Simple en structure et intelligible	Weil-Barais *et al.* (1997, p. 29)

* « […] *social theory as a system of interconnected abstractions or ideas that condenses and organizes knowledge about the social world* ».

Une théorie digne de ce nom exige qu'il y ait des lois qui y soient associées : théorie de la gravité et F=mg ; théorie thermodynamique et principes thermodynamiques ; théorie de la relativité et $E=mc^2$; théorie multiattributs et équation de Fishbein ; théorie de la prédation et loi de la bonne entente (ma thèse a démontré que, plus la prédation perçue augmente, plus la bonne entente entre les parties prenantes diminue).

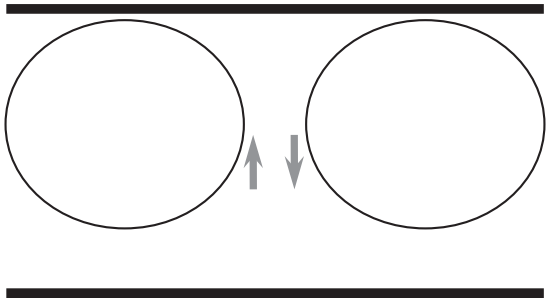
Malheureusement, on s'enfle beaucoup la tête à appeler « théorie » tout ce qui bouge et ne bouge pas. On commet aussi une autre faute : on tient pour acquis que les concepts sont fixes, et qu'ils sont valides dans tous les contextes et à tous les niveaux d'intensité. C'est faux : les contextes sont comme des petites bibittes vivantes[21]. J'ai démontré dans ma thèse que la prédation perçue existait à l'intérieur de seuils minimum et maximum bien précis, mesurables. J'ai aussi démontré que la confiance, à titre d'exemple, variait par définition selon le contexte (ex. : transactionnel ou interpersonnel) et selon le temps. Quand on oublie cela, on s'engage dans une course effrénée aux définitions et on n'en finit plus. Appeler « théorie » une idée qui nous passe par la tête ne règle rien.

Encore une fois, il faut revenir au principe de base de la simplicité, comme l'indiquent les auteurs Weil-Barais *et al.* dans le tableau 4 ci-dessus.

J'encourage l'étudiant à ne pas essayer de se rendre célèbre avec des terminologies caricaturées et, surtout, à ancrer plutôt ses concepts dans la réalité, celle où des seuils existent. Prenons l'exemple des cellules de Bénard : il s'agit d'un phénomène selon lequel un liquide chauffé à une certaine température entre deux pôles forme deux courants égaux, mais de sens inverse. On pourrait presque comparer chacun de ces courants à deux construits que nous avons utilisés au cours de ce livre, soit celui de la confiance et celui de la coopération, de la manière suivante :

Figure 42

Les cellules de Bénard simplifiées

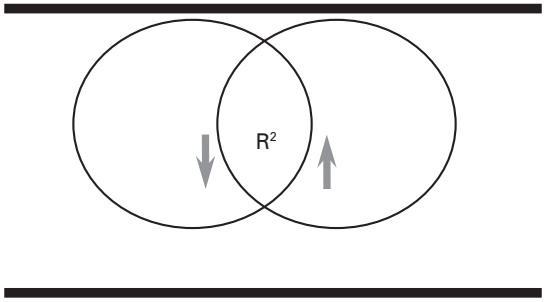


21. D'où l'importance d'ancrer sa recherche dans un contexte précis ; il m'arrive parfois de me faire critiquer parce que les recherches que j'encourage sont ancrées dans la réalité !

Les panneaux chauffants représentent les seuils minimum et maximum. Comme on sait qu'il y a un lien très fort entre confiance et coopération, on pourrait tricher avec les cellules de Bénard et obtenir la figure suivante, qui respecte l'idée des seuils :

Figure 43

Les cellules de Bénard un peu modifiées



L'espace où la confiance (bulle de gauche) et la coopération (bulle de droite) se superposent est identifié par le R^2 que nous avons trouvé, soit 0,82. Ce modèle est acceptable puisqu'il a lieu pendant un laps de temps très précis, et qu'il sert à indiquer la présence de niveaux opérationnels minimum et maximum. Cela ne me permet cependant pas de dire que j'ai là une théorie, même si j'ai recours à un exemple des sciences thermodynamiques, car aucune loi n'a été énoncée.

Le chercheur, en utilisant la technique de la percolation des données (qui comprend la recherche des cas contrastants), est à même de découvrir les seuils à l'intérieur desquels son modèle (ses construits) opère. À défaut de cela, il doit nécessairement spécifier que son étude ne tient pas compte de ces seuils et qu'en conséquence, sa recherche souffre d'une limite acceptable, certes, mais aussi avouable.

Valide ou non ? Fiable ou non ?

Je donne ci-dessous un tableau des mesures de validité et de fiabilité que j'ai faites au cours de ma recherche chez Sherbrooke Toyota. À vrai dire, j'ai rempli ce tableau à la toute fin de ma recherche, et j'ai dû lire plusieurs livres avant de pouvoir compiler de manière logique les différents types de validité[22]. De plus, très rares sont les recherches qui traitent de ces différentes validités, mais chacune prétend qu'elles sont essentielles[23,24]. Vous pouvez vous servir de ce tableau si vous voulez, mais il ne vous sera pas nécessairement utile :

Tableau 5

Validité et fiabilité des mesures

Type de validité	Stratégie pratique
Validité convergente du construit*	Trouver la chaîne d'évidences (par exemple, grâce à la multidisciplinarité) et bien identifier les variables
Validité nomologique	Comparer les résultats à des recherches antérieures
Validité interne	Chercher les explications justifiant les hypothèses et les liens entre les variables ; trouver les observables d'intérêt
Validité discriminante	Comparer les corrélations entre les observables des construits et les corrélations entre les construits eux-mêmes
Validité externe	Étudier plusieurs cas contrastants
Fiabilité (*reliability*)	Développer une base de données longitudinales

* Parmi plusieurs auteurs, Fisher, Pearson, Goolsby et Onken (2010, p. 327) reconnaissent que recourir aux experts aide à valider la définition d'un construit.

22. Les auteurs Scandura et Williams (2000, p.1253) parlent même d'une validité de conclusion statistique (*statistical conclusion validity*) qui serait la capacité de tirer des conclusions sur la base d'évidences statistiques de covariations et de prédiction, notion à peu près pas utilisée en vente et marketing. Tashakkori et Teddie (2003, p. 13) en rajoutent : validité cristalline, ironique, systémique, etc. On n'en sort plus !
23. Très rares sont les recherches qui traitent de la fiabilité, un phénomène noté dès 1979 par Peter (p. 6) : « *Marketing researchers seldom assess the reliability (much less the validity) of their measures* […]. »
24. Podsakoff et Dalton notent en 1987 que moins de 15 % des recherches contiennent des efforts de validation.

Même si la validité convergente du construit est bien établie, cela ne garantit pas une recherche valide ; idem pour les autres types de validité. Idem si on réussit à confirmer de peine et de misère l'ensemble des validités et le critère de fiabilité exposé dans le tableau 5 ci-dessus[25].

Je m'explique à l'aide d'un exemple qui me démange, celui des Gropou, soit Pierre, Jean et Jacques Gropou, respectivement âgés de 23, 21 et 19 ans. Voici : à un examen, Pierre a eu la note de 73 %, Jean, 66 % et Jacques, 55 %. Les entrevues qualitatives confirment que Pierre connaît mieux la matière que Jean et que Jean connaît mieux la matière que Jacques, et on arrive même à déduire par transitivité que Pierre connaît probablement mieux la matière que Jacques. Les tests statistiques montrent sans l'ombre d'un doute que les notes de tous les Jacques Gropou de ce monde sont significativement différentes de celles de tous les Jean Gropou de ce monde et de tous les Pierre Gropou de ce monde, etc. Le construit de connaissance a été bien établi ; d'autres études similaires pointent vers des résultats similaires, et on a même trouvé un cas contrastant, un Pierre qui n'était pas un Gropou. En plus, on a fait repasser l'examen à des Martiens avec le même genre de résultats. Tout se tient et on a appelé le tout la théorie des Gropou.

Pourtant, il y a une erreur. Voici : certains érudits ont dit qu'en fait, Jacques diffère de Pierre et Jean parce qu'à 55 %, il ne réussit pas l'examen. Soit, c'est un début. Mais en fait, la note de passage était de 75 %, car Pierre, Jean et Jacques Gropou ont passé l'examen obligatoire de français du ministère de l'Éducation du Québec pour être acceptés au baccalauréat et ont tous échoué. Que Pierre, Jean ou Jacques aient 70 %, 20 % ou 3 % ne fait aucune différence : ils n'iront pas au baccalauréat. Ils ont échoué.

La note de 75 % est un seuil minimum. Il existe aussi des seuils maximaux : par exemple, si mon budget est de 25 000 $ pour l'achat de ma toute première voiture, je ne suis pas intéressé à acheter une voiture de 30 000 $ ou de 50 000 $. En fait, il arrive un point où je me prétends indifférent, puis au-delà duquel je ne veux même pas en entendre parler. Dans les deux cas, celui des Gropou et celui de la voiture, un seuil (minimal, maximal) a été fixé à partir

25. Deshpandé (1983, p. 103) fait la différence entre validité, qu'il associe au qualitatif, et la fiabilité, associée au quantitatif. Ceci me paraît sujet à questionnement.

duquel on est indifférent (et au-delà duquel on devient irritable). C'est ce que je nomme le **seuil d'indifférence**. Le concept d'indifférence est très utile en économie et en analyse multicritère, et j'en ai fait usage dans ma théorie de la prédation.

Je vais plus loin : j'affirme qu'une recherche en vente et marketing qui n'a pas identifié le seuil d'indifférence de ses participants (de sa population d'intérêt, que ce soit des nouilles ou des Martiens) n'est pas valide, car elle n'a pas déterminé le seuil en dessous duquel ses construits ont du sens, ou, à l'inverse, perdent leur sens. Pour ma recherche chez Sherbrooke Toyota, le seuil d'indifférence était de dix minutes par participant. Si mon questionnaire prenait plus de dix minutes à remplir, les participants avaient tendance à se désintéresser de la chose, voire de devenir « irrité » ; leurs réponses risquaient de refléter leur obligation morale (se sentir obligé de remplir le questionnaire).

Du point de vue de la technique de la percolation des données, il faut en conséquence ajouter une sixième question, que je gardais comme cadeau :

• La recherche a-t-elle identifié le seuil d'indifférence pertinent ?

Si la réponse est « non », la recherche n'est pas complète (ou a été bâclée), ce qui ne veut pas dire qu'on ne peut pas décider de la terminer ; il faut simplement reconnaître ses limites de validité. La recherche n'est pas à proprement parler valide, car on ne sait pas exactement où elle se situe – peut-être les participants ont-ils déjà quitté le territoire de l'indifférence pour rejoindre celui de l'impatience et ont-ils répondu n'importe quoi pour avoir la paix ? Peut-être que Pierre, Jean et Jacques sont complètement indifférents à la qualité de la langue française, et les résultats de leurs examens témoignent non de leur connaissance de la langue, mais de leur indifférence, égale pour les trois frères. Quand on les a interrogés qualitativement, ils ont tout fait pour cacher leur indifférence, en prétextant par exemple que leur éducation primaire ou secondaire avait été fautive, que leur chien était malade le jour où ils devaient étudier, ou encore, comme certains étudiants de nos jours, qu'ils n'avaient pas compris parce que le professeur n'avait pas bien expliqué qu'il fallait étudier et obtenir les notes de passage.

Prenez un cas concret. Les courbes typiques de l'offre (pente de 1) et de la demande (pente de –1) sont des droites « opposées » l'une à l'autre, qui représentent le comportement de chacun pendant un laps de temps très court, pour un seul type de produit (le produit de luxe suit une courbe différente, car plus le produit est cher, plus l'acheteur en veut…). Ces courbes sont faites sans la contrainte du temps ; or, tout le monde sait que, passé un certain temps, l'acheteur se fatigue ou achète ou s'en va. Le vendeur aussi se lasse : il veut atteindre son quota sans perdre son temps. Les courbes typiques de l'offre et de la demande décrivent une situation transactionnelle pendant une période de grâce, quand le temps n'est pas un facteur, donc quand vendeur et acheteur sont indifférents au temps. Dès qu'ils deviennent sensibles au mouvement des aiguilles d'une montre, ils changent : le vendeur devient pressant, l'acheteur impatient. Les courbes changent d'allure. Le seuil d'indifférence peut être de 3 heures pour l'achat d'une voiture, je l'ignore, mais en tout cas, je sais qu'il existe. Il y a une différence observable entre la période de grâce temporelle et la période où le temps compte pour les acteurs. Les résultats de la recherche vont varier de manière significative selon que l'on se trouve dans la zone d'indifférence ou que l'on franchit le seuil d'indifférence au temps. La recherche ne sera valide, au sens de la percolation des données, que lorsque le seuil d'indifférence aura été identifié. Par exemple, dans ma recherche chez Toyota, j'ai dû ajuster la longueur de mon questionnaire pour être à l'intérieur de la zone de grâce, découverte après plusieurs essais.

Voilà, cette histoire de Gropou me chatouillait l'esprit et je désirais vous en faire part. Racontez-la !

Quelques questions

Avez-vous ancré votre recherche dans…	1. un courant ? 2. un concept ? 3. un modèle ? 4. une méthodologie ? 5. une recherche ?
Six questions de la percolation des données	1. Est-ce que j'obtiens des résultats similaires si le participant est proche (qualitatif) ou éloigné (quantitatif) ? 2. Est-ce que j'obtiens des résultats similaires avec différents types de participants ? 3. Est-ce que des concepts émergents similaires apparaissent dans les résultats des différentes méthodes employées ? 4. Est-ce que les résultats d'une méthode fournissent des informations utiles pour les autres méthodes ? 5. Est-ce que, au final, j'obtiens une image plus claire, plus juste et plus nuancée ? 6. La recherche a-t-elle identifié le seuil d'indifférence pertinent ?

Quelques mots clés

Les trois ions de la rigueur	1. Discrimination 2. Saturation 3. Égalisation (parallélisme)
Maladies de la recherche	Syndrome du quartier Petersen, gangrène confirmatoire, fabulation théorique
Seuil d'indifférence	Seuil à partir duquel les agents du marché commencent à devenir indifférents et au-delà duquel, très vite, leurs comportements changent, deviennent plus irritables et moins coopératifs envers la recherche.
Théorie	Une théorie est une construction articulée de construits interconnectés répondant à des lois ou des principes, qui peut être exprimée de manière précise, simple et intelligible, et qui doit avoir une portée significative.
Validité et fiabilité	Détermination de la solidité d'une recherche à l'aide de critères et de tests de mesure.

Quelques trucs

À faire

- Identifier le seuil d'indifférence.
- Se poser les six questions de la percolation des données.
- Croire en soi-même : la fin importe autant que les moyens !

À ne pas faire

- Espérer en faire moins en prétendant que vous ne saviez pas qu'il fallait étudier, remettre un travail, ou le remettre à une date précise.
- Échouer son examen de français !

Conclusion générale

Pour qui écrit-on ?

Cet ouvrage vous apparaîtra résolument anticonformiste[1]. Son titre parle d'une manière différente de faire de la recherche. J'ai peut-être semblé critique envers certains directeurs de mémoire ou de thèse, étudiants, auteurs scientifiques, mais je n'ai pas cherché à les dénigrer. En plus, j'ai démontré que mes remarques s'inscrivaient dans un courant qui existe depuis plus de vingt ans et qui dénonce les nombreuses erreurs de modélisation dans les écrits scientifiques en vente et marketing. Je crois simplement que nous faisons des erreurs dans notre démarche scientifique, qui mènent à des conflits et à des écrits qui n'ont de valeur que pour une petite portion de la population, et encore[2] !

Je souris dans la barbe que je n'ai pas lorsque je lis des articles qui concluent en disant « les gestionnaires devraient […][3] ». Qui sont ces universitaires pour dire aux gestionnaires quoi faire ? Ont-ils jamais mis les pieds dans une usine ?

1. Et sans doute aussi comme une critique sévère des méthodes antipédagogiques utilisées dans la plupart des articles scientifiques publiés.
2. Podsakoff et Dalton notent, en 1987, ce malaise généralisé envers les publications scientifiques.
3. À titre d'exemple seulement, citons les phrases suivantes retrouvées aux pages 1542 et 1545 de l'article de Dagger et O'Brien (2008) : «*as a means of retaining customers, firms must understand* […] ; «*marketers should focus* […] » ; «*strategies should focus* […] » ; «*it is important that service firms understand* […] ». Pour fidéliser leurs clients, les entreprises doivent comprendre… se focaliser… focaliser… comprendre… Cela m'amène à suggérer six raisons pour lesquelles on ne voudrait *pas* être publié dans une revue

Ont-ils eu affaire à des Pasimolo dans leur stage préuniversitaire ? Et leurs écrits étant si hermétiques (sinon redondants[4]), comment peuvent-ils espérer un seul instant qu'ils seront lus par des gestionnaires qui sont pris dans un tourbillon quotidien ? Prétendre que les écrits scientifiques servent aux gestionnaires paraît douteux, et c'est peut-être faire preuve de snobisme intellectuel que de balayer du revers de la main les livres de vulgarisation sur la vente et le marketing. Il est possible d'écrire sans être rébarbatif[5]. Cela dit, il faut reconnaître le travail des autres et, malgré mes critiques au vitriol, j'admire malgré tout le travail de mes confrères et le fait qu'ils aient réussi à se faire publier dans des revues scientifiques prestigieuses. Ces revues auraient peut-être avantage à se mettre à jour, à réduire le volume de leurs publications afin de miser moins sur la quantité et davantage sur la qualité, une qualité pratique qui ne vise pas qu'une poignée d'érudits. Je me souviens d'avoir dîné un jour à l'école des HEC de Montréal, au milieu d'étudiants de tous les pays qui discutaient vivement. L'atmosphère était tout à fait amicale jusqu'à ce qu'ils se livrent à une surenchère de noms d'auteurs : « Comment ? Tu ne connais pas tel auteur ? Tu n'as pas utilisé bidule dans tes travaux ? Comment ? Quoi ? »

---

scientifique : 1) l'approche antipédagogique ; 2) la déconnection avec la réalité ; 3) les dés truqués d'avance ; 4) l'approche hypothético-déductive avec ses biais inhérents ; 5) la lourdeur intellectuelle ; et 6) l'artificiel. La *Revue Gestion*, de HEC Montréal, tente justement, il me semble, d'éviter ces écueils.

4. À titre d'exemple, lisez cette introduction en la matière : « *Exporting is the basic entry mode into foreign markets, and traditionally, this field has generated great managerial and scholarly interest.* » (Navarro, Acedo, Robson, Ruzo et Losada, 2010, p. 41). « L'exportation est la première étape pour pénétrer un marché étranger, et cette activité a toujours suscité beaucoup d'intérêt chez les entrepreneurs et les universitaires. » Posons-nous les questions suivantes : est-il possible de pénétrer un marché étranger autrement qu'en exportant ? De quel domaine parle-t-on ? Quel grand intérêt ? N'aurait-il pas été plus simple de dire que l'étude des débouchés offerts par les marchés étrangers a pris de l'essor avec les travaux d'Adam Smith et son livre *La richesse des nations* ?
5. Faites l'expérience de lecture suivante : « *This suggests that dog owners who eat meals that consist of prepared food from the supermarket more frequently are more likely to feed their dogs meals that consist of prepared food from supermarket more frequently.* » (Tesfom et Birch, 2010, p. 905). « Ceci suggère que les propriétaires de chiens qui consomment régulièrement des plats cuisinés achetés au supermarché plus souvent sont plus susceptibles de donner à leurs chiens de la nourriture préparée achetée au supermarché plus souvent ! » Vous trouverez votre bouteille d'acétaminophènes dans votre salle de bain.

Concentrez-vous à devenir l'expert dans votre domaine. Ce domaine peut toucher à toutes sortes de situations. J'ai fait référence dans ma thèse, et précédemment, à la juge Silja Seppi de la Cour supérieure de l'Ontario[6] : dans un cas, elle a émis un jugement interdisant à un père de famille de présenter une motion pour voir ses enfants. Or, le sujet des enfants ne faisait pas du tout partie du dossier présenté (Monsieur voulait simplement récupérer des documents retenus malgré lui). Vérification faite auprès de Me Normand Sabourin, avocat principal du Conseil canadien de la magistrature (CCM), la juge devait s'en tenir au cas présenté devant elle (les documents). Allez comprendre ! Cela mériterait une recherche, par exemple en s'improvisant spectateur passif des affaires qui sont confiées à cette juge[7].

Il faudra, pour faire une telle recherche, adopter dès le départ la bonne attitude (sinon on ne tardera pas à se faire éjecter de la salle de tribunal !), identifier l'intérêt et l'objectif marketing poursuivi (construire une campagne promotionnelle visant à redorer l'image du système de justice), et, en outre, bien identifier la problématique (l'injustice perçue par les « justiciables » de ce monde) et ses causes (l'aveuglement, la soif de pouvoir, la stupidité, la prédation, ou encore un carcan vicié à la base ?).

Le chercheur voudra trouver des thématiques qui ont, de préférence, un impact social. Dans mon cas, j'ai voulu mettre au jour le processus de prédation humaine, mais il existe d'autres sujets pertinents ou percutants :

1. Quelle est l'image touristique de telle région du Québec ? (Analyse descriptive)

6. Je m'en prends vivement au système de justice, mais je ne suis pas le seul, et les médias ont fait grand cas des problèmes du système. Ayant étudié la prédation, il me semble que ce système recèle bien des incitatifs aux abus. Je pense par exemple à une situation où le Barreau du Québec a organisé une audience en 2010 en insistant fortement auprès du plaignant pour qu'il y soit, malgré l'avis écrit du médecin lui interdisant tout déplacement (« Le patient est en convalescence et doit éviter tout déplacement… ») : l'audience a eu lieu sans le plaignant, qui a perdu sa cause… Le jugement a utilisé le mot « frivole » pour décrire la situation. Je me pose la question : est-il frivole d'être à mobilité réduite ?
7. Le père n'a pas, en conséquence, réussi à voir ses enfants pendant des années. Le CCM n'a pris, semble-t-il, aucune mesure disciplinaire contre la juge.

2. À force de massacrer la langue française après avoir longtemps combattu pour la défendre, diront certains, les Québécois sont-ils en train de détruire leur vraie culture profonde ? (Analyse longitudinale des « consommateurs » culturels)
3. Les États-Unis ne sont-ils pas, en fait, un tiers monde dissimulé par une couche de richesse extrême qui brouille la vision de la réalité ? (Découverte d'une vérité cachée de surconsommation par analyse corrélationnelle)
4. Chérie, où as-tu mis le sucre (je ne le trouve toujours pas et ça me déprime) ? (Analyse causale)

Pasimolo construirait un journal de bord en forme de cercle et verrait l'évolution de ses concepts au fur et à mesure du temps qui passe. Il créerait un modèle simple, fouillerait dans les écrits scientifiques et non scientifiques. Pasimolo pourrait faire des simulations par ordinateur pour voir comment différents paramètres de décision ou différents biais cognitifs (« la personne handicapée est nécessairement dans le tort ») influent sur les décisions juridiques ou de certains employeurs. Il irait questionner des experts, construirait des questionnaires qualitatifs et quantitatifs, puis commencerait à faire de la percolation de données.

Avec pareil thème, sa recherche ne resterait probablement pas sur les tablettes, à moins que la justice veuille l'étouffer. On parle, dans plusieurs pays, de poursuites-bâillon visant à faire taire les opposants à certaines multinationales.

Tout au long de sa recherche, Pasimolo éviterait les pièges comme celui de l'identification erronée de ses variables (structurelles *(S)*, fonctionnelles *(F)*), de l'alpha de Cronbach[8], du biais de lecture (dont on peut déceler la trace en gardant un inventaire ordonné des revues scientifiques consultées – voir annexe G), et pourrait même puiser dans la multidisciplinarité (par exemple en comparant les rapports juge-« justiciable » à un rapport bourreau-victime au théâtre).

8. Podsakoff et Dalton (1987) mentionnent, entre autres, que l'alpha de Cronbach n'est pas une mesure de validité des construits.

Pasimolo s'ancrerait dans des courants de vente et marketing, des concepts, des modèles, des recherches existantes, une méthodologie pour renforcer ses arguments et participer efficacement à ce qui se fait en vente et marketing : il puiserait dans les techniques énoncées dans ce livre pour étudier, par exemple, le rôle des médias dans l'affaire de la nomination des juges et de la commission Bastarache au Québec. Voilà une question d'intérêt, et des questions comme celles-là, il en pleut dans tous les secteurs rattachés au domaine de la vente et du marketing (ici, le secteur est celui de la communication).

Écrivez pour votre auditoire. Écrivez pour qu'on vous comprenne et que le lecteur prenne son pied ! Même si certaines étapes sont difficiles et qu'il semble parfois qu'il n'y ait pas de lumière au bout du tunnel, ne vous découragez pas. Votre sujet vous tient à cœur et en travaillant assidument et méthodiquement, vous aurez de quoi être fier. Que la passion de la recherche soit avec vous et avec vos prochains, et surtout, ne soyez pas un piteux crapaud !

Mot de la fin

Le mot de la fin revient à Goethe (Faust I ; première partie de la *Tragédie*, p. 35 – c'est Faust qui parle) :

Ainsi donc, ô philosophie,
Et médecine et droit encor,
Hélas, et toi, théologie,
Je vous ai, d'un ardent effort,
Approfondi toute ma vie
Et je reste là, comme un sot,
Sans avoir avancé d'un mot.
On m'appelle docteur et maître
Et voilà bien dix ans peut-être
Qu'à droite, à gauche, en haut, en bas,
Je mène par le nez ceux qui suivent mes pas
Et vois qu'on ne peut rien connaître.
[…]

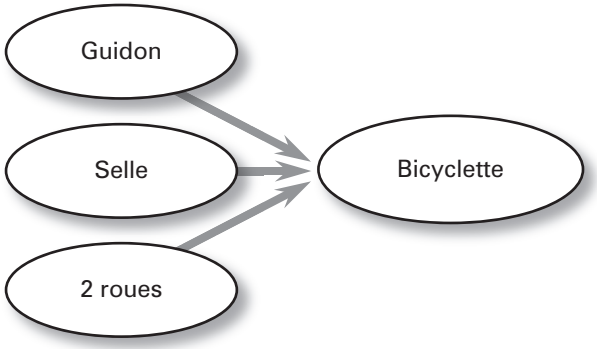
Annexe A

Les bulles et les flèches

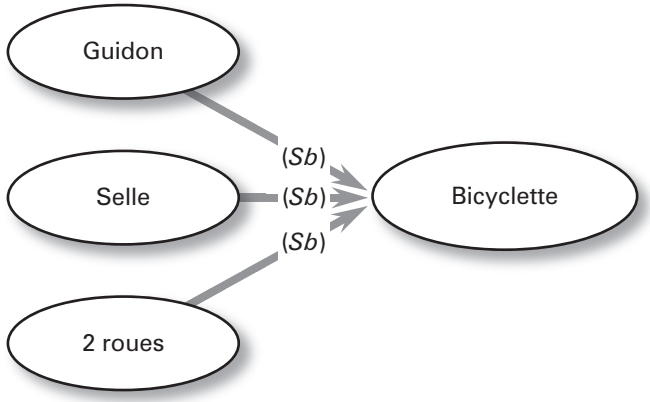
- *S* (Structurel), *F* (Fonctionnel), *I* (Influence – directe ou indirecte), *T* (Temps), *C* (Causal)

- Une seule bulle

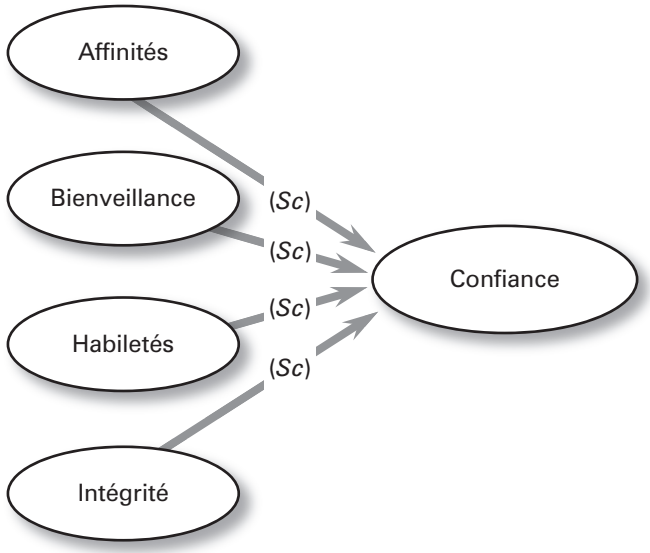
- Le structurel : des concepts formant un concept plus large



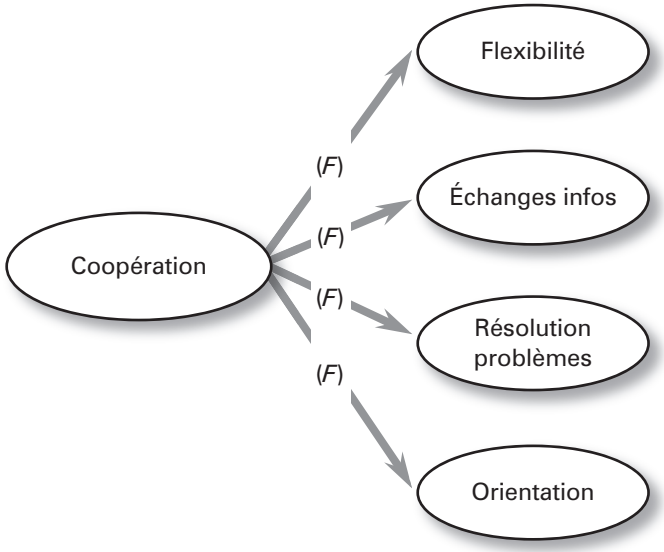
• Le structurel binaire (condition *sine qua non* (*S*) ou faible (*s*))



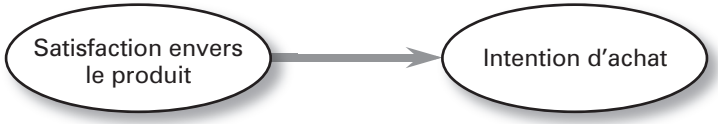
• Le structurel continu



• Le fonctionnel

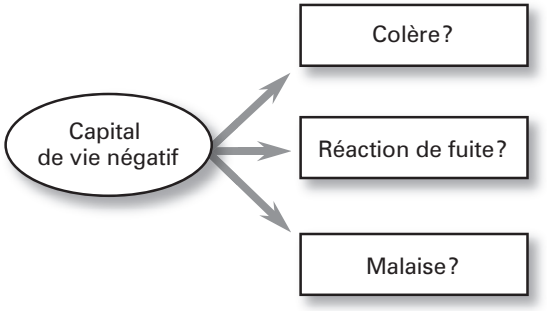


• Influence directe : deux bulles, l'une influençant l'autre

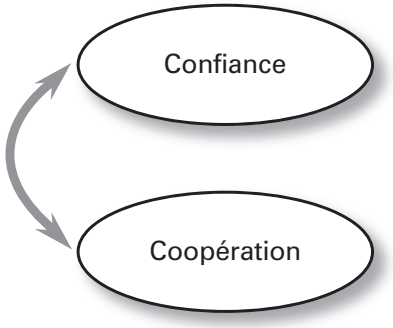


• La chaîne longitudinale (deux, trois bulles ou plus)

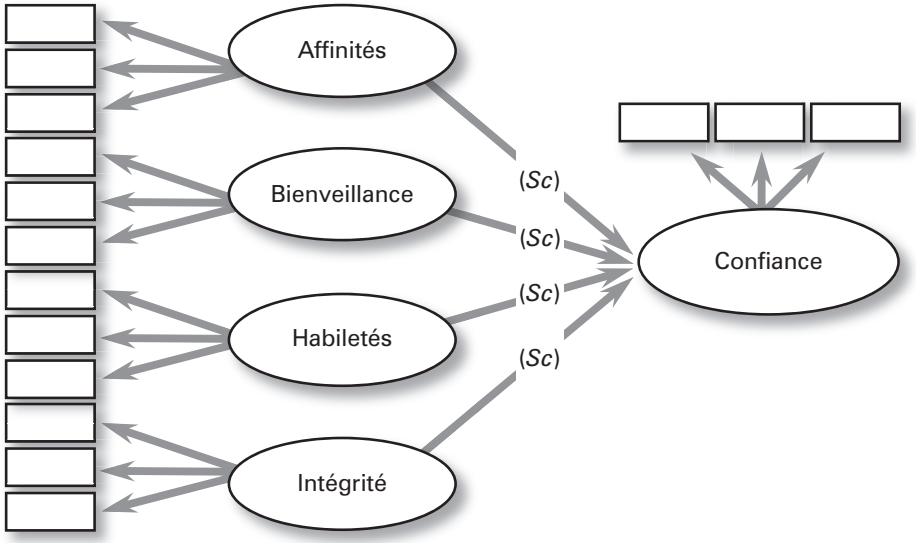
• Les observables



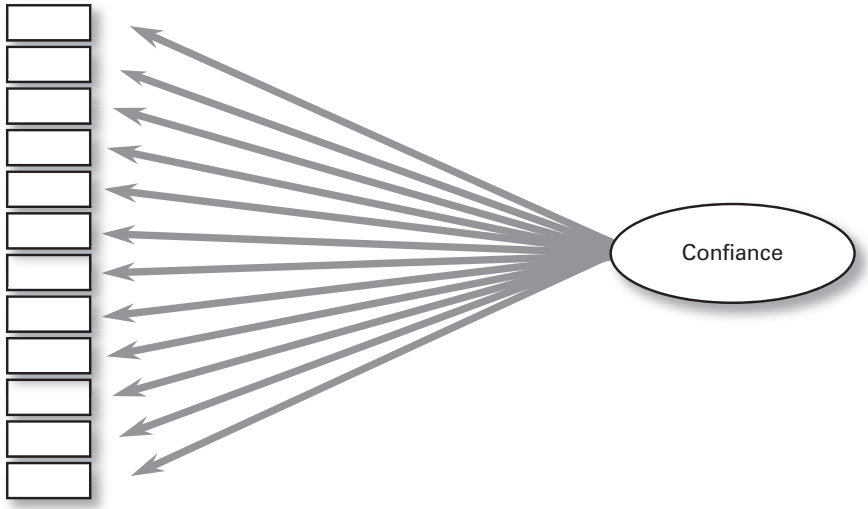
• Les bulles juxtaposées



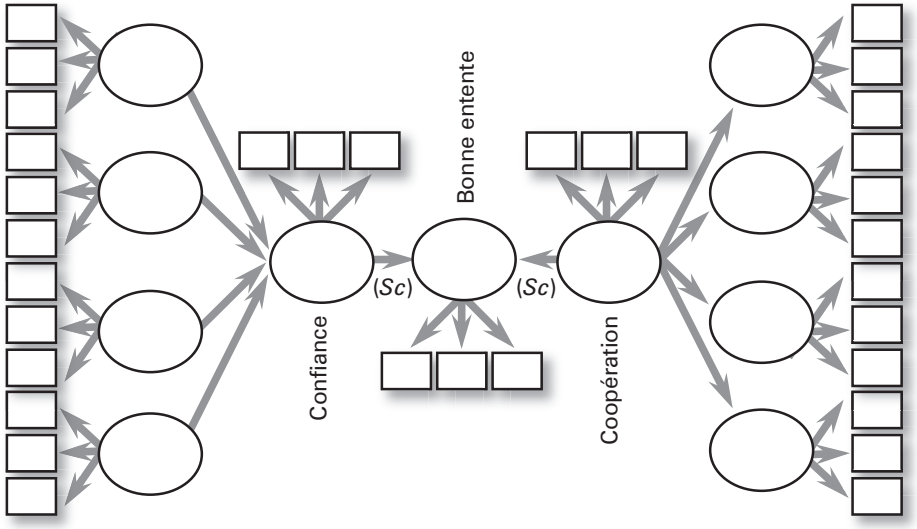
• La bulle liée



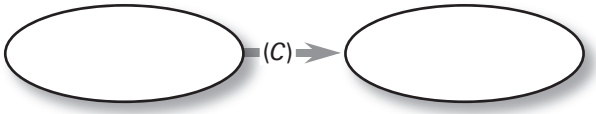
• La bulle isolée



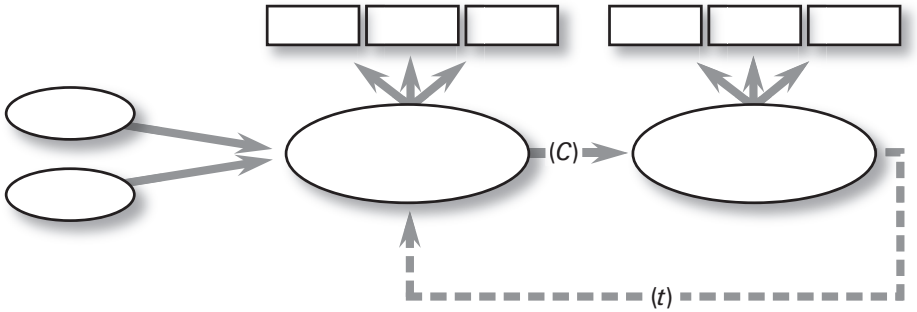
• Construit et méga-construit



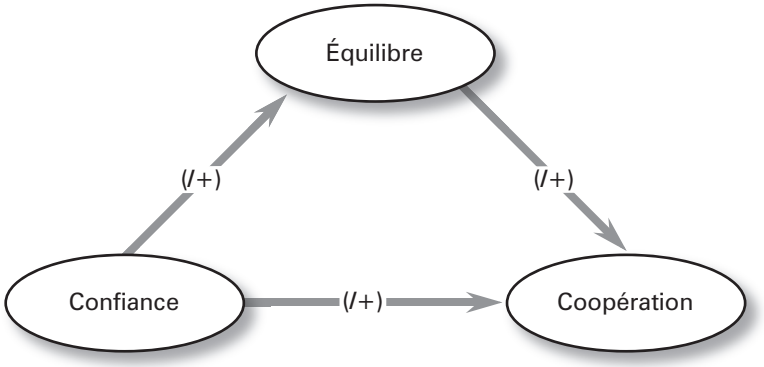
• La flèche causative



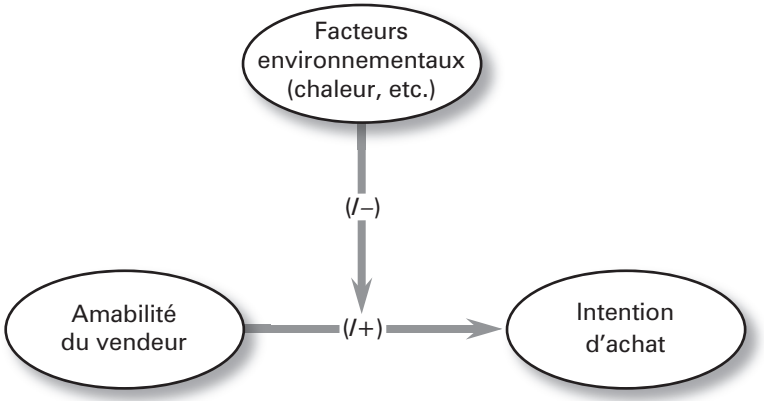
• La rétroaction



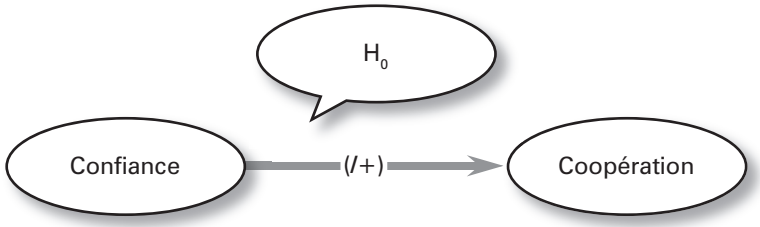
• L'influence indirecte : effet médiateur



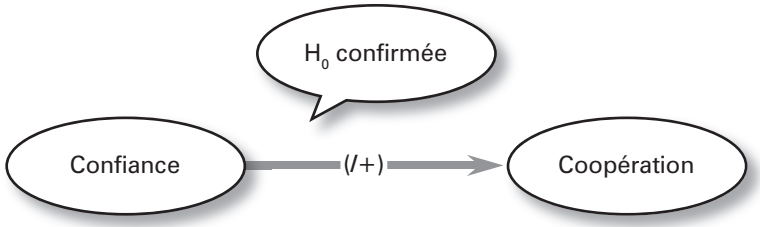
• L'influence indirecte : effet modérateur



- L'émission de l'hypothèse initiale
  H_0 : la confiance a une influence positive *(/+)* sur la coopération



- La vérification de l'hypothèse
  H_0 : la confiance a une influence positive *(/+)* sur la coopération



Annexe B

Comparaison et complémentarité des méthodes quantitative et qualitative

Comparaison qualitatif et quantitatif

Qualitatif	Quantitatif	Auteurs de référence
Usage du sens (*meaning*)	Usage des sens (*sensory*)	Blaikie (1991, p. 120) ; Sobh et Perry (2006, p. 1195)
Il y a interaction entre le chercheur et le participant	Le chercheur est indépendant	Creswell (1994, p. 5)
La réalité est connue grâce aux constructions que l'on en fait	Réalisme	Blaikie (1991, p. 123)
Usage des mots	Usage des nombres	Sobh et Perry (2006, p. 1194) ; Brannen (1992)
Flot (processus)	Statique	Bryman et Bell (2007, p. 650) ; Bryman (1988)
Très ciblé, individuel	Ciblé, mais général	Lamoureux (1992, p. 49)
Échantillons plus petits	Échantillons larges	Sobh et Perry (2006, p. 1194) ; Brannen (1992)
Proche du participant	Éloigné du participant	Brannen (1992)

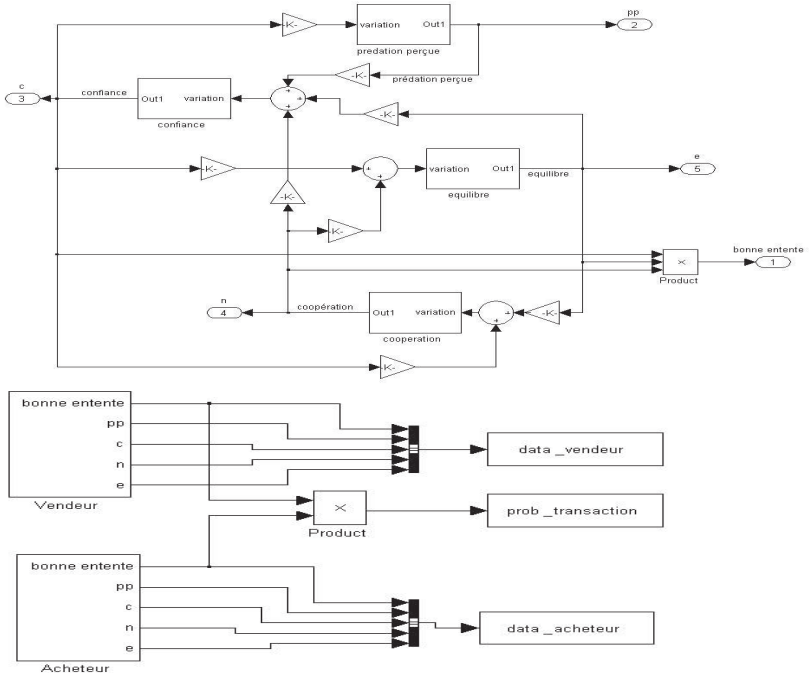
Complémentarité qualitatif et quantitatif

Complémentarité des méthodes : Possibilité…	Auteurs de référence
De fournir une famille de réponses	Sobh et Perry (2006, p. 1202)
De trouver des divergences et des convergences au sein des résultats	Blaikie (1991, p. 123)
D'identifier des schèmes (*patterns*)	Blaikie (1991, p. 123)
De réduire les erreurs	Blaikie (1991, p. 123)
De fertilisation croisée et de validation croisée	Brewer et Hunter (1989, p. 13)
De généraliser et d'aller en profondeur tout à la fois	Hanson, Creswell, Plano Clark, Petska, Creswell et Creswell (2005, p. 224)
D'utiliser le qualitatif pour guider le quantitatif, dans : 1) la révélation des sources d'intuitions et d'hypothèses 2) la création des échelles et des indices 3) l'analyse des données 4) l'interprétation des relations entre variables	Bryman (1988, p.134-135, 137)
D'utiliser le quantitatif pour guider la recherche qualitative, dans : 1) la sélection des participants/groupes 2) l'interprétation des informations contextuelles	Bryman et Bell (2007, p. 648)

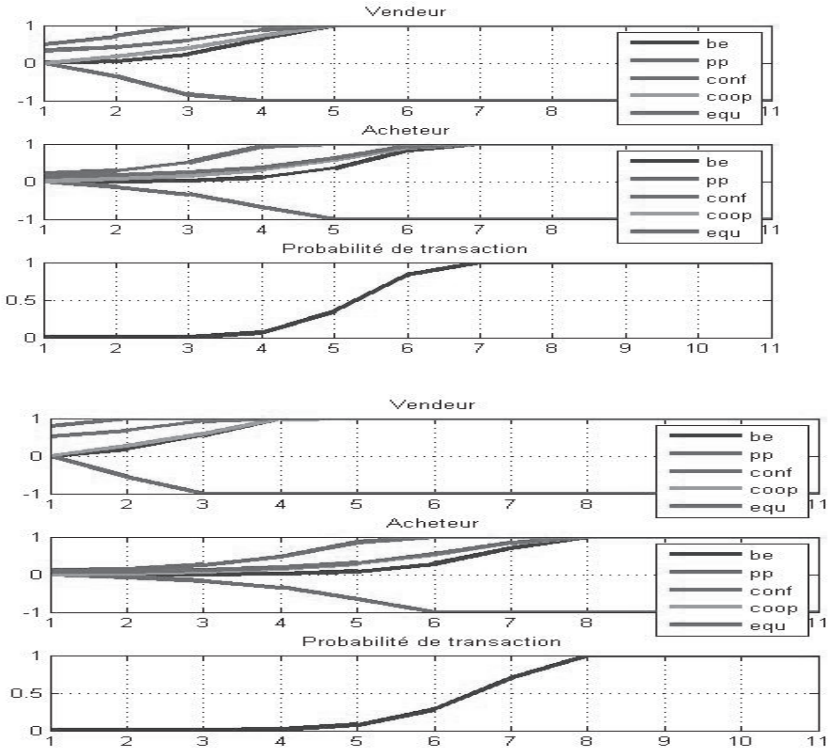
Annexe C

Exemple de simulation par ordinateur

Modélisation exacte pour la simulation avec Mathlab



prob_transaction = probabilité de transaction ; data = données sur le vendeur ou l'acheteur ; Product = le calcul de la probabilité



be = bonne entente calculée ; pp = prédation perçue ; conf = confiance ; coop = coopération ; equ = équilibre

Annexe D

Exemple d'une utilisation de l'alpha de Cronbach sans questions additives

Alpha de Cronbach pour la confiance chez Sherbrooke Toyota

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
.920	.925	9

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
SMEAN(G22)	47.5566	35.918	.790	.717	.906
SMEAN(G31)	47.7248	36.522	.771	.675	.908
SMEAN(G33)	47.4975	36.727	.702	.575	.912
SMEAN(G41)	47.7103	37.994	.640	.543	.916
SMEAN(G42)	47.7093	36.523	.730	.631	.910
SMEAN(G43)	47.6260	37.120	.768	.652	.909
SMEAN(G51)	47.8205	35.264	.685	.547	.914
SMEAN(G52)	48.0705	34.937	.623	.431	.921
SMEAN(G53)	47.6260	34.974	.825	.718	.903

Les questions (codées G22, G31, etc.) sont toutes différentes les unes des autres (ne sont pas additives). Voir ma thèse de doctorat.

Annexe E

Quelques trucs d'écriture et phrases utiles

Trucs d'écriture

Raccorder ses idées pour donner une impression de continuité au propos*

Mot de raccordement	Effet de liaison recherché
et aussi encore de plus de même de la même façon en plus en effet parallèlement	ajout aux idées précédentes
mais quoique or en dépit toutefois cependant néanmoins plutôt d'autre part d'un autre côté même si	contraste ou inflexion par rapport aux idées précédentes
conformément par conséquent d'où ainsi c'est ainsi que pour ces raisons en fait en somme au total	sommation ou conclusion

* Létourneau (1989, p. 201)

- « In an attempt to answer this question, we conducted follow-up interviews with a few of our respondents[1] » (Ganesan, Malter et Rindfleisch 2005, p. 56).
- « Also commonly found is the *key informant* approach, where dyads with one subject on each level are taken into account […]. Therefore, obtaining data from multiple informants has been recommended as superior to such an approach[2] » (Wieseke, Lee, Broderick, Dawson et Van Dick, 2008, p. 324).
- « Following minor modifications to structure and wording, the instrument was pre-tested with a set of executive students similar to those ultimately targeted to participate in the research. The results suggested the instrument was understandable, interpreted appropriately, and captured the characteristics of marketing practice of interest in this investigation[3] » (Coviello et Brodie, 2001, p. 391).
- « […] even if it is true that people can fake most measures of self-report, this is no evidence at all that they actually do fake such instruments either in applied settings or in basic research in psychology […]. There is a great deal of positive evidence to show that many measures of self-report are reasonably valid[4] » (Nunnally, 1970, p. 369).
- « Consistent with the dyadic approach developed by Anderson and Weitz (1992), we used parallel wording for the retailer and sales manager reports[5] » (Dahlstrom et Nygaard ,1999, p. 164).
- « Most experimental studies to date have used undergraduate or graduate business (MBA) students as subjects for reasons of (1) ready access to the subject pool, (2) convenience in recruiting on university campuses where

1. Afin de répondre à cette question, nous avons fait des entrevues de suivi avec quelques participants.
2. L'approche de l'informateur clé est aussi commune, approche selon laquelle on tient compte de dyades de chaque niveau […]. Ainsi, on estime qu'obtenir des données auprès de plusieurs sources est une approche supérieure.
3. À la suite de modifications mineures à la structure et aux mots, l'instrument de mesure a été soumis à un test préparatoire avec des étudiants au profil similaire à celui des sujets finaux de la recherche. Les résultats suggèrent que l'instrument est compréhensible, interprété correctement et qu'il capture les éléments essentiels du modèle.
4. Même s'il est vrai que les répondants peuvent fausser leurs propres résultats, il n'y a pas d'évidence à cet effet en psychologie ; au contraire, leurs réponses semblent valides.
5. En accord avec l'approche dyadique développée par Anderson et Weitz (1992), nous avons utilisé des mots parallèles pour les rapports du détaillant et dirigeant des ventes.

most of the research is carried out, (3) low opportunity cost of student subjects, (4) relatively steep learning curve, and (5) some lack of exposure to confounding external information[6] » (Friedman et Sunder, 1994, p. 39).

- H_{OH}*:* La régression est non significative dans la population ($\beta_1 = 0$) ; H_{1H} : La régression est significative dans la population ($\beta_1 \neq 0$).
- H_{OR} : Les résidus suivent une loi normale ; H_{1R} : Les résidus ne suivent pas une loi normale.
- « Avec un risque d'erreur de 1 sur 20, malgré la présence de l'équilibre, la confiance a toujours un impact significatif sur la coopération, donc il y a suffisamment d'évidence statistique pour rejeter l'hypothèse H_0 selon laquelle la régression n'est pas significative dans la population, et ce significativement, car la *p*-value trouvée pour chacun des groupes de $0{,}000 < \alpha = 0{,}05$ »[7] (Mesly, 2010).
- « In the first phase, we obtained a customer list for each dealership from the dealer's parent organization. This list included the names of three customers per dealership. […] In the second phase, we mailed questionnaires to the 290 salespeople that customers in the first phase identified. To ensure we obtained matched dyads, we provided each salesperson with the name of the customer who identified him or her and asked the salesperson to respond to all questions with the specific customer in mind (we did not reveal customer responses)[8] » (McFarland, Challagalla et Shervani, 2006, p. 108-109).

6. Jusqu'à présent, la plupart des études utilisent des étudiants universitaires comme sujets pour plusieurs raisons : 1) ils sont facilement accessibles ; 2) ils sont déjà sur le campus où la majeure partie des recherches se fait ; 3) cela ne coûte pas trop cher ; 4) ils apprennent vite ; et 5) ils ne sont pas exposés à des facteurs pouvant falsifier l'information.
7. H_{OH}*:* La régression est non significative dans la population ($\beta_1 = \beta_2 = 0$) ; H_{1H} : La régression est significative dans la population ($\beta_i \neq 0$ pour $i = 1,2$).
8. Lors de la première phase, nous avons obtenu la liste des clients de chaque concessionnaire du bureau chef […]. Lors de la deuxième phase, nous avons envoyé les questionnaires à 290 vendeurs que les clients de la première phase avaient identifiés. Pour nous assurer que nous avions trouvé des dyades correspondantes, nous avons donné à chaque vendeur le nom de l'acheteur qui l'avait identifié et lui avons demandé de répondre au questionnaire en conséquence, sans cependant révéler les réponses des acheteurs.

- « Strictly speaking, one validates not a measuring instrument but rather some use to which the instrument is put. For example, a test used to select college freshmen must be valid for that purpose, but it would not necessarily be valid for other purposes […][9] » (Nunnally, 1970, p. 133).
- « To compare for method and artifacts and nonresponse bias, we compared all constructs means and did not find significant differences between respondents of the two methods of survey administration or between early and later respondents[10] » (Ahearne, M., Mackenzie, S.B., Posakoff, P. M., Mathieu, J.E. et Lam, S.K. (2010). The role of consensus in sales team performance. *Journal of Marketing Research,* 47*,* p. 463).
- « 1) All items have significant factor loadings ; 2) None of the items have significant cross-loadings ; 3) Cronbach alpha greater than 0.70 ; 4) Average variance extracted greater than 0.50 : this suggests that all these constructs exhibited sound psychometric properties[11] (Ahearne, M., Mackenzie, S.B., Posakoff, P. M., Mathieu, J.E. et Lam, S.K. (2010). The role of consensus in sales team performance. *Journal of Marketing Research,* 47*,* 458-469).
- « The trust construct was initially measured by nine items that were derived from the extant literature […][12] » (Ferrer, M., Santa, R., Hyland, P.W., et Bretherton, P. (2010). Relational factors that explain supply chain relationships. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics 22*(3), 419-440).
- « The method (personally administered questionnaire) was chosen because of its relevant advantages such as the ability to ask complex questions, to clarify the question, speed, motivation, anonimity, sample control, and quality control. The disadvantages of a personally administered survey were cost,

9. À strictement parler, on ne valide pas un instrument mais plutôt son utilisation. Par exemple, un test utilisé pour sélectionner des étudiants est valide pour cet effort, mais ne l'est pas nécessairement pour d'autres applications […].

10. Afin d'évaluer les méthodes et les biais de non-réponses, nous avons comparé toutes les moyennes de construits et n'avons pas trouvé de différences significatives entre les répondants des deux méthodes d'administration du questionnaire ou entre les répondants précoces et les répondants subséquents.

11. 1) Tous les items avaient des valeurs significatives ; 2) Aucun des items n'avait d'influence exagérée sur les autres items ; 3) l'alpha de Cronbach était supérieur à 0,70 et la variance extraite était plus grande que 0,50. Cela suggère que les construits avaient des propriétés psychométriques fortes.

12. Le construit de confiance a été initialement mesuré par neuf items (questions) qui ont été générés à partir d'une revue exhaustive des écrits scientifiques.

the potential for interviewer's bias and longer duration of data collection (Aaker et al, 2000)[13] » (Kassim, N. et Abdulla, N.A. ,2010). The effect of perceived service quality dimensions on customer satisfaction, trust, and loyalty in e-commerce settings. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics 22*(3), 351-371).

13. La méthode d'administration individualisée du questionnaire a été choisie à cause de ses avantages, notamment la possibilité de poser des questions complexes et de les clarifier, la vitesse, la motivation, l'anonymat, le contrôle de l'échantillon et le contrôle de la qualité. Les inconvénients étaient les coûts, le risque de biais chez le répondant et la longue durée de la collecte de données.

Annexe F

Recherche chez les concessionnaires d'automobiles du Québec – comparaison entre ce que disent les chiffres et ce que disent les mots

Chiffres et mots

Chiffres	Ce que les clients disent
Produit = critère d'achat #1	« J'aime ça voir les voitures. » « J'aime bien le souci que le personnel adopte envers mon véhicule. »
Nom du concessionnaire	« … se pette les bretelles à la TV. »
Bonne entente générale	« Tout est très convivial. » « Ils sont ben d'adon ici. »
Bienveillance (confiance)	« Ils sont toujours comme ça ici ? » (café)
Sens du contrôle (proie)	« peur qu'i' nous fourre »

En respectant la logique de la percolation des données, les extraits suivants ont été jumelés aux chiffres et aux mots ci-dessus :

- Bonne entente : « Les comportements d'échanges qui sont fructueux sont accompagnés de sentiments et d'émotions positifs qui aident à cimenter l'expérience de la confiance et mènent à des interactions basées sur une plus grande confiance[1]. »
- Sens du contrôle et sentiment de proie : « Premièrement, une méfiance généralisée continue d'exercer une influence négative en dépit des possibilités d'examiner d'autres produits, et cet effet négatif a même augmenté[2]. » « Quand les partenaires se sentent impuissants à changer quoi que ce soit dans la relation, la frustration monte[3]. » Comme on le voit, une revue des écrits savants après la recherche aide à ajouter du sens aux données, et parfois même à les enrichir, et elle peut apporter des pistes de solutions aux gestionnaires intéressés par les résultats de la recherche.

1. Jones et George, 1998, p. 536. « *Successful behavioral exchanges are accompanied by positive moods and emotions, which help to cement the experience of trust and set the scene for the continuing exchange and building of greater trust.* »
2. Darke, Ashworth et Main, 2010, p. 347. « *First, generalized distrust continued to exert a negative influence despite the opportunity to directly examine the second product, and these effects were actually augmented to some extent*. »
3. Bobot, 2010, p. 299. « […] *when partners feel that they are powerless to change anything in the relationship, frustration often builds…* »

Annexe G

Inventaire des revues lues pour détecter un biais de lecture

Je garde aussi un inventaire des revues scientifiques que je lis, car cela me permet de voir si j'ai une orientation particulière et éventuellement un biais d'érudit (!). Par exemple, pour ma thèse de doctorat[1] :

Journal scientifique	% total
Journal of Marketing	26
Recherche et Applications en Marketing	9
Journal of Consumer Research	6
Journal of Marketing Theory and Practice	6
Journal of Marketing Research	5
Academy of Management Journal	4
European Journal of Marketing	4
Psychology and Marketing	3
Administrative Science Quarterly	2
Marketing Intelligence & Planning	2
Revue française du Marketing	2

1. À mon avis, les mémoires et thèses devraient inclure une telle liste pour montrer d'un trait les types de sources utilisées par le chercheur et pour identifier d'éventuels biais de lecture.

Journal scientifique	% total
Journal of Business & Industrial Marketing	2
Journal of the Academy of Marketing Science	1
European Journal of Marketing	1
International Journal of Commerce et Managemet	1
International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	1
International Journal of Service Industry Management	1
Journal of Applied Psychology	1
Journal of Business & Industrial Marketing	1
Journal of Business Ethics	1
Journal of Business Logistics	1
Journal of International Marketing	1
Journal of Management Studies	1
Journal of Managerial Issues	1
Journal of Managerial Psychology	1
International Journal of Physical Distribution & Logistics Management	1
Journal of Service Industry Management	1
International Journal of Personal Selling & Sales Management	1
Journal of Service Research	1
Journal of the Academy of Marketing Science	1
Management Research News	1
Marketing Science	1
Organization Science	1
Strategic Management Journal	1
Supply Chain Management: An international Journal	1
Journal of Business	1
Journal of Services Marketing	1
Autres	5
Total	**101**

Références bibliographiques

Ackoff, R. (1957). *The design of social research*. Chicago, États-Unis : The University of Chicago Press.

Adler, N.J. et Graham, J.L. (1989). Cross-cultural interaction : The international comparison fallacy ? *Journal of International Business Studies*, *20*(3), 515-537.

Aggarwal, P. et Zhang, M. (2006). The moderating effect of relationship norm salience on consumers' loss aversion. *Journal of Consumer Research*, *33*(3), 413-419.

Ahearne, M., Mackenzie, S.B., Posakoff, P.M., Mathieu, J.E. et Lam, S.K. (2010). The role of consensus in sales team performance. *Journal of Marketing Research*, *XLVII*, 458-469.

AMA (American Marketing Association), <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>, consulté le 2 mars 2009.

Anderson, E. et Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, *8*(4), 310-323.

Anderson, E. et Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, *29*(1), 18-34.

Anderson, E.W., Fornell C. et Mazvancheryl, S.K. (2004). Customer satisfaction and shareholder value. *Journal of Marketing*, *68*(4), 172-185.

Anderson, J.C et Narus, J.A. (1986). Toward a better understanding of distributor channel working relationships. Dans Backhaus, K. et Wilson, D. (dir.) *Industrial Marketing, A German-American perspective*. Berlin : Springer-Verlag, 320-326.

Anderson, J.C. et Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice : A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, *103*(3), 411-423.

Anderson, J.C. et Narus, J.A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.

Anderson, P.F. (1983). Marketing, scientific progress, and scientific method. *Journal of Marketing*, *47*(automne), 18-31.

Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation. *Journal of Marketing*, *69*(octobre), 61-83.

Atuahene-Gima, K. et Li, H. (2002). When does trust matter ? Antecedents and contingent effects of supervisee trust on performance in selling new products in China and the United States. *Journal of Marketing*, *66*(3), juillet, 61-81.

Aurier, P. et Jean, S. (2002). Influence du contexte de consommation sur la taille d'ensembles de considérations formés de produits. *Recherche et applications en marketing*, *17*(1), 1-19.

Aurier, P., Evrard, Y. et N'Goala, G. (2004). Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur. *Recherche et applications en marketing*, *19*(3), 1-20.

Aurifelle, J.-M. (1999). Démarche connexionniste, réseaux de neurones et algorithmes génétiques. Dans Pras, B. (dir.), *Faire de la recherche en marketing* ?, Paris : Librairie Vuibert.

Bakamitsos, G.A. (2006). A cue alone or a probe to think ? The dual role of affect in product evaluations. *Journal of Consumer Research*, *33*, 403-412.

Baron, R.M. et Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research : Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(6), 1173-1182.

Bart, Y., Shankar, V., Sultan, F. et Urban, G.L. (2005). Are the drivers and role of online trust the same for all web sites and consumers ? A large-scale exploratory empirical study. *Journal of Marketing*, *69*(4), 133-152.

Bendor, J. et Swistak, P. (2001). The evolution of norms. *The American Journal of Sociology*, *106*(6), 1493-1545.

Bercovitz, J., Jap, S.D. et Nickerson, J.A. (2006). The antecedents and performance implications of cooperative exchange norms. *Organization Science*, *17*(6), 724-740.

Bergkvist, L. et Rossiter, J.R. (2008). Comparaison des validités prédictives des mesures d'un même construit des échelles mono-item et des échelles multi-items. *Recherche et applications en marketing*, *23*(1), 81-96.

Bettenhausen, K.L. et Murnighan, J.K. (1991). The development of an intragroup norm and the effects of interpersonal and structural challenges. *Administrative Science Quarterly*, *36*(1), 20-35.

Bielen, F. et Sempels, C. (2004). Proposition d'une échelle de mesure bidimensionnelle du concept d'intangibilité. *Recherche et applications en marketing*, *19*(3), 21-44.

Bielen, F. et Sempels, C. (2006). Vers une meilleure compréhension de la relation entre l'intangibilité des services et le risque perçu : impact de la connaissance et de l'utilisation. *Revue française du marketing*, *206*(1/5), 41-57.

Blaikie, N.W.H. (1991). A critique of the use of triangulation in social research. *Quality & Quantity*, *25*(2), 115-136.

Bobot, L. (2010). Conflict management in buyer-seller relationships. *Conflict Resolution Quarterly*, *27*(3), 291-319.

Bollen, K. et Lennox, R. (1991). Conventional wisdom on measurement : A structural equation perspective. *Psychological Bulletin*, *110*(2), 305-314.

Bolton, G.E. et Ockenfels, A. (2000). ERC : A theory of equity, reciprocity, and competition. *The American Economic Review*, *90*(1), 166-193.

Bolton, G.E. et Ockenfels, A. (2005). A stress test of fairness measures in models of social utility. *Economic Theory*, *25*(4), 957-982.

Bolton, P. et Scharfstein, D.S. (1990). A theory of predation based on agency problems in financial contracting. *The American Economic Review*, *80*(1), 93-106.

Bonoma, T.V. (1985). Case research in marketing : Opportunities, problems, and a process. *Journal of Marketing research*, *2292*, 199-208.

Boutin, G. (2008). *L'entretien de recherche qualitatif.* Québec : Presses de l'Université du Québec.

Boyd, Jr., H.W. et Westfall, R. (1970). Interviewer bias once more revisited. *Journal of Marketing Research*, *7*(2), 249-253.

Brannen, J. (dir.) (1992). *Mixing methods : Qualitative and quantitative research*. R.-U. : Avebury.

Brennan, D.R., Turnbull, P.W. et Wilson, D.T. (2003). Dyadic adaptation in business-to-business markets. *European Journal of Marketing*, *37*(11/12), 1636-1665.

Brewer, J. et Hunter, A. (1989). *Multimethod research – A synthesis of styles*. Californie, États-Unis : Sage Publications.

Brousselle, A., Champagne, F., Contandriopulos, A.-P. et Hartz, Z. (dir.) (2009). *L'évaluation : concepts et méthodes.* Montréal : Presses de l'Université de Montréal.

Bryman, A. (1988). *Quantity and quality in social research*. Londres, R.-U. : Unwin Hyman.

Bryman, A. et Bell, E. (2007). *Business research methods*, 2e édition. R.-U. : Oxford University Press.

Bryman, A. (2008). Dans Bergman, M.M. (dir.), *Advances in mixed methods research*. Londres, R.-U. : Sage Publications.

Buchanan, D.A. et Bryman, A. (2007). Contextualizing methods choice in organizational research. *Organizational Research Methods*, *10*(3), 483-501.

Camarero Izquierdo, C. et Gutiérrez Cillán, J. (2004). The interaction of dependence and trust in long-term industrial relationships. *European Journal of Marketing*, *38*(8), 974-994.

Campbell, D.T. et Fiske, D.W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, *56*(2), 81-105.

Campbell, M.C. et Kirmani, A. (2000). Consumers' use of persuasion knowledge : The effects of accessibility and cognitive capacity on perceptions of an influence agent. *Journal of Consumer Research*, *27*(1), 69-83.

Campbell, N.C.G., Graham, J.L., Jolibert, A. et Meissner, H.G. (1988). Marketing negotiations in France, Germany, the United Kingdom, and the United States. *Journal of Marketing*, *52*(2), 49-62.

Campeau, R., Bibeau, J.-P., Murphy, P. et Shewchuck, J. (1997). *Démarche d'intégration en sciences humaines*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.

Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory – A practical guide through qualitative analysis.* Londres, R.-U. : Sage Publications.

Checkland, P. (1999). *Systems thinking, systems practice : Includes a 30-year retrospective.* Chicester : Wiley.

Churchill, Jr., G.A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, *26*(1), 64-73.

Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, *112*(1), 155-159.

Cohen, J. et Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences,* 2e édition. Hillsdale, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates.

Collier, J.E. et Bienstock, C.C. (2009). Model misspecification : Contrasting formative and reflective indicators for a model of e-service quality. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *17*(3), 283-293.

Cooper, Jr., W.E. (2007). Compensatory changes in escape and refuge use following autotomy in the lizard Sceloporus virgatus. *Canadian Journal of Zoology*, *85*(1), 99-107.

Cossette, P. (2007). *L'inconduite en recherche : enquête en sciences de l'administration*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Cossette, P. et Lapointe, A. (1997). A mapping approach to conceptual models : The case of macroeconomic theory. *Revue canadienne des sciences de l'administration*, *14*(1), 41-51.

Coviello, N.E. et Brodie, R.J. (2001). Contemporary marketing practices of consumer and business-to-business firms : How different are they ? *The Journal of Business & Industrial Marketing*, *16*(5), 382-400.

Coviello, N.E., Brodie, R.J., Danaher, P.J. et Johnston, W.J. (2002). How firms relate to their markets : An empirical examination of contemporary marketing practices. *Journal of Marketing*, *66*(3), 33-46.

Creswell, J.W. (1994). *Research design : Qualitative and quantitative approach*. Californie, États-Unis : Sage Publications.

Creswell, J.W. et Plano Clark, V.L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research.* Californie, États-Unis : Sage Publications.

Cronbach, L.J. et Meehl, P.E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, *52*(4), 281-302.

D'Astous, A. (2010). *Le projet de recherche en marketing*, 4e édition. Montréal : Chenelière éducation.

Dagger, T.S. et O'Brien, T.K. (2008). Does experience matter ? Differences in relationship benefits, satisfaction, trust, commitment and loyalty for novice and experienced service users. *European Journal of Marketing*, *44*(9/10), 1528-1552.

Dagnino, G.B. (2004). Complex systems as key drivers for the emergence of a resource- and capability-based interorganizational network. *E:CO Special Double Issue*, *6*(1-2), 61-68.

Dahlstrom, R. et Nygaard, A. (1999). An empirical investigation of ex post transaction costs in franchised distribution channels. *Journal of Marketing Research*, *36*(2), 160-170.

Dahlstrom, R., Nygaard, A. et Crosno, J.L. (2008). Strategic, metric, and methodoglogical trends in marketing research and their implications for future theory and practice. *Journal of Marketing Theory & Practice*, *16*(2), 139-152.

Darke, P.R., Ashworth, L. et Main, K.J. (2010). Great expectations and broken promises : Misleading claims, product failure, expectancy disconfirmation and consumer distrust. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *38*(3), 347-362.

Daune-Richard, A.-M. et Devreux, A.-M. (1992). Rapports sociaux de sexe et conceptualisation sociologique. *Recherches féministes*, *5*(2), 7-30.

Davis, J.P., Eisenhardt, K.M. et Bingham, C.B. (2007). Developing theory through simulation methods. *Academy of Management Review*, *32*(2), 480-499.

De Carlo, L. (2004). Vers une théorie élargie de la négociation : rationalité, cadres cognitifs et émotions. *Revue française de gestion*, *30*(153), 45-59.

Denzin N.K. et Lincoln Y.S. (dir.) (2000). *Handbook of qualitative research,* 2e édition. Californie, États-Unis : Sage Publications.

Deshpande, R. (1983). « Paradigms Lost » : On theory and method in research marketing. *Journal of Marketing*, *47*(automne), 101-110.

Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative – guide pratique.* Montréal : McGraw-Hill.

Diamantopoulos, A. et Siguaw, J.A. (2006). Formative versus reflective indicators in organizational measure development : A comparison and empirical illustration. *British Journal of Management*, *17*(4), 263-282.

Diamantopoulos, A. et Winklhofer, H.M. (2001). Index construction with formative indicators : An alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, *38*(2), 269-277.

Dietvorst, R.C., Verbeke, W.J.M.I., Bagozzi, R.P., Yoon, C., Smits, M. et Van der Lugt, A. (2009). A sales force-specific theory-of-mind scale : Tests of its validity by classical methods and functional magnetic resonance imaging. *Journal of Marketing Research*, *46*(5), 653-668.

Doney, P.M. et Cannon, J.P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, *61*(2), 35-51.

Dwyer, F.R., Schurr, P.H. et Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, *51*(2), 11-18.

Ellram, L.M. et Hendrick, T.E. (1995). Partnering characteristics : A dyadic perspective. *Journal of Business Logistics*, *16*(1), 41-64.

Emory, W.C. (1985). *Business Research Methods, 3e édition*. Illinois, États-Unis : Richard D. Irwin.

Ferrer, M., Santa, R., Hyland, P.W. et Bretherton, P. (2010). Relational factors that explain supply chain relationships. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, *22*(3), 419-440.

Fisher, C., Pearson, M.M., Goolsby, J.R. et Onken, M.H. (2010). Developing measurements of success for performing musical groups. *Journal of Services Marketing*, *24*(4), 325-334.

Friedman, D. et Sunder, S. (1994). *Experimental methods – A primer for economists*. R.-U : Cambridge University Press.

Galbraith, J.K. (1992). The culture of contentment. *New Statesman & Society*, *5*(201), 14-16.

Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, *58*(2), 1-19.

Ganesan, S., Malter, A.J. et Rindfleisch, A. (2005). Does distance still matter ? Geographic proximity and new product development. *Journal of Marketing*, *69*, 44-60.

Garbarino, E. et Johnson, M.S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, *63*(2), 70-87.

Garbarino, E. et Slonim, R. (2003). Interrelationships and distinct effects of internal reference prices on perceived expensiveness and demand. *Psychology & Marketing*, *20*(3), 227-238.

Gavard-Perret, M.-L. et Helme-Guizon, A. (2003). L'imagerie mentale : un concept à (re) découvrir pour ses apports en marketing. *Recherche et applications en marketing*, *18*(4), 59-79.

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche – Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Paris : Pearson Education France.

Gerbing, D.W. et Anderson, J.C. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research*, *25*(2), 186-192.

Glaser, B.G. et Strauss, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*. Chicago, États-Unis : Aldine Publishing Company.

Goethe (1994). *Faust I et II*. Traduction par Jean Malaplate. Paris : Flammarion.

Grace, D. (2005). Consumer disposition toward satisfaction (CDS) : Scale development and validation. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *13*(2), 20-31.

Grayson, K. (2007). Friendship versus business in marketing relationships. *Journal of Marketing*, *71*(octobre), 121-139.

Grayson, K. et Ambler, T. (1999). The dark side of long-term relationships in marketing services. *Journal of Marketing Research*, *36*(1), 132-141.

Greene, J.C. (2007). *Mixed methods in social inquiry*. Californie, États-Unis : Jossey-Bass.

Grenier, C. et Josserand, E. (1999). *Recherches sur le contenu et recherches sur le processus.* Dans Thiétart, R.-A. *et al.*, *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.

Grönroos, C. (1991). The marketing strategy continuum : Towards a marketing concept for the 1990s. *Management Decision*, *29*(1), 7-14.

Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing : Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, *32*(2), 4-20.

Grönroos, C. (1996). Relationship marketing : Strategic and tactical implications. *Management Decision*, *34*(3), 5-14.

Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process : Communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *19*(2), 99-113.

Guba, E.G. et Lincoln, Y.S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. Dans N.K. Denzin et Y.S. Lincoln (dir.), *Handbook of Qualitative Research.* Californie, États-Unis : Sage Publications.

Guba, E.G. et Lincoln, Y.S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Londres : Sage.

Guibert, J. et Jumel, G. (1997). *Méthodologie des pratiques de terrain en sciences humaines et sociales.* Paris : Armand Colin/Masson.

Gummesson, E. (2002). Relationship marketing and a new economy : It's time for de-programming. *Journal of Services Marketing, 16*(7), 585-589.

Gundlach, G.T., Achrol R.S. et Mentzer J.T., (1995). The structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing*, *59*(1), 78-92.

Gundlach, G.T. et Murphy, P.E. (1993). Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. *Journal of Marketing*, *57*(4), 35-46.

Gurviez, P. et Korchia, M. (2002). Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque. *Recherche et applications en marketing*, *17*(3), 41-61.

Gustafsson, A., Johnson, M.D. et Roos, I. (2005). The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention. *Journal of Marketing*, *69*(octobre), 210-218.

Hair, J.F., Tatham, R.L., Anderson, R.E. et Black, W. (1998). *Multivariate data analysis*, 5e édition. New Jersey : Prentice Hall.

Hanson, W.E., Creswell, J.W., Plano Clark, V.L., Petska, K.S., Creswell, J.W. et Creswell, J.D. (2005). Mixed methods research designs in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology*, *52*(2), 224-235.

Haws, K.L. et Bearden, W.O. (2006). Dynamic pricing and consumer fairness perceptions. *Journal of Consumer Research*, *33*(3), 304-311.

Hedgcock, W. et Rao, A.R. (2009). Trade-off aversion as an explanation for the attraction effect : A functional magnetic resonance imaging study. *Journal of Marketing Research*, *46*(février), 1-13.

Heide, J.B. et Wathne, K.H. (2006). Friends, businesspeople, and relationship roles : A conceptual framework and a research agenda. *Journal of Marketing*, *70*(3), 90-103.

Heide, J.B. et John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships ? *Journal of Marketing*, *56*(2), 32-44.

Heide, J.B. et Miner, A.S. (1992). The shadow of the future : Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation. *Academy of Management Journal*, *35*(2), 265-292.

Heide, J.B. et Stump, R.L. (1995). Performance implications of buyer-supplier relationships in industrial markets : A transaction cost explanation. *Journal of Business Research*, *32*(1), 57-66.

Henderson, P.W., Giese, J.L. et Cote, J.A. (1998). Guidelines for selecting or modifying logos. *Journal of Marketing*, *62*(2), 14-30.

Hendrick, S.S. (1988). A generic measure of relationship satisfaction. *Journal of Marriage and the Family*, *50*(1), 93-98.

Henrich, J., Boyd, R., Bowles, S., Camerer, C., Fehr, E., Gintis, H., McElreath, R., Alvard, M., Barr, A., Ensminger, J., Henrich, N. S., Hill, K., Gil-White, F., Gurven, M., Marlowe, F.W., Patton, J.Q. et Tracer, D. (2005). « Economic Man » in cross-cultural perspective : Behavioral experiments in 15 small-scale societies. *Behavioral and Brain Sciences*, *28*, 795-855.

Hirschman, E.C. (1986). Humanistic inquiry in marketing research : philosophy, method, and criteria. *Journal of Marketing Research*, *23*(3), 237-249.

Holbrook, M.B. et Huber, J. (1979). Separating perceptual dimensions from affective overtones : An application to consumer aesthetics.*The Journal of Consumer Research* (pre-1986), *5*(4), 272-283.

Holbrook, M.B. et Schindler, R.M. (1994). Age, sex, and attitude toward the past as predictors of consumers' aesthetic tastes for cultural products. *Journal of Marketing Research*, *31*(3), 412-422.

Homberg, C., Krohmer, H., Cannon, J.P. et Kiedaisch, I. (2002). Customer satisfaction in transnational buyer-supplier relationships. *Journal of International Marketing*, *10*(4), 1-29.

Jamal, A. et Goode, M.H.M. (2001). Consumers and brands : A study of the impact of self-image congruence on brand preference and satisfaction. *Marketing Intelligence & Planning*, *19*(6-7), 482-492.

Jamieson, L.F. et Bass, F.M. (1989). Adjusting stated intention measures to predict trial purchase of new products : A comparison of models and methods. *Journal of Marketing Research*, *26*(3), 336-345.

Janakiraman, N., Meyer, R.J. et Morales, A.C. (2006). Spillover effects : How consumers respond to unexpected changes in price and quality. *Journal of Consumer Research*, *33*(3), 361-369.

Jap, S.D., Manolis, C. et Weitz, B.A. (1999). Relationship quality and buyer-seller interactions in channels of distribution. *Journal of Business Research*, *46*, 303-313.

Jarvis, C.B., Mackenzie, S.B. et Podsakoff, P.M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research*, *30*(2), 199-218.

Jones, G.R. et George, J.M. (1998). The experience and evolution of trust : Implications for cooperation and teamword. *Academy of Management Review*, *23*(3), 531-546.

Joshi, A.W. et Arnold, S.J. (1997). The impact of buyer dependence on buyer opportunism in buyer-supplier relationships : The moderating role of relational norms. *Psychology & Marketing* (1986-1998), *14*(18), 823-845.

Joshi, A.W. et Sharma, S. (2004). Customer knowledge development : Antecedents and impact on new product performance. *Journal of Marketing*, *68*(4), 47-59.

Kassim, N. et Abdulla, N.A. (2010). The effect of perceived service quality dimensions on customer satisfaction, trust, and loyalty in e-commerce settings. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, *22*(3), 351-371.

Kreps, D.M. et Wilson, R. (1982). Sequential equilibria. *Econometrica (pre-1986)*, *50*(4), 863-894.

Lambert-Pandraud, R. et Laurent, G. (2010). Why do older consumers buy older brands ? The role of attachment and declining innovativeness. *Journal of Marketing*, *74*(5), 104-121.

Lambin, J.-J. (1990). *La recherche marketing.* Paris : McGraw-Hill.

Lamoureux, A. (1992). *Une démarche scientifique en sciences humaines*. Laval, Québec : Éditions Études vivantes.

Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings : A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, *37*(1), 76-105.

LaTour, S.A. et Miniard, P.W. (1983). The misuse of repeated measures analysis in marketing research. *Journal of Marketing Research*, *20*(1), 45-57.

Laurencelle, L. (2005). *Abrégé sur les méthodes de recherche et la recherche expérimentale.* Québec : Presses de l'Université du Québec.

Létourneau, J. (1989). *Le coffre à outils du chercheur débutant, guide d'initiation au travail intellectuel*. Toronto : Oxford University Press.

Liljander, V. et Strandvik, T. (1997). Emotions in service satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, *8*(2), 148-169.

Lombart, C. et Labbé-Pinlon, B. (2007). Conséquences à court terme et plus long terme du comportement de butinage : une application au sein de l'espace loisirs d'un hypermarché. *Recherche et applications en marketing*, *22*(4), 5-22.

Maher, A.A., Clark, P. et Maher, A. (2010). International consumer admiration and the persistence of animosity. *Journal of Consumer Marketing*, *27*(5), 414-424.

Mallalieu, L. et Nakamoto, K. (2008). Understanding the role of consumer motivation and salesperson behavior in inducing positive cognitive and emotional responses during a sales encounter. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *16*(3), 183-197.

Marketing News, 1985.

Maxwell, J.A. (1998). *Designing a qualitative study.* Dans Bickman, L. et Rog, D.J. (dir.), *Handbook of Applied Social Research Methods*. Californie, États-Unis : Sage Publications.

Maxwell, S., Lee, S., Anselstetter, S., Comer. L.B. et Maxwell, N. (2009). Gender differences in the response to unfair prices : A cross-country analysis. *Journal of Consumer Marketing*, *26*(7), 508-515.

McAlexander, J.H., Kim, S.K. et Roberts, S.D. (2003). Loyalty : The influences of satisfaction and brand community integration. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *11*(4), 1-11.

McAllister, D.J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, *38*(1), 24-59.

McFarland, R.G., Challagalla, G.N. et Shervani, T.A. (2006). Influence tactics for effective adaptive selling. *Journal of Marketing*, *70*(octobre), 103-117.

McMullan, R. et Gilmore, A. (2003). The conceptual development of customer loyalty measurement : A proposed scale. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, *11*(3), 230-243.

Medina, F.J., Munduate, L., Dorado, M.A., Martínez, I. et Guerra, J.M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, *20*(3/4), 219-230.

Mesly, O. (1999a). *A new look at international segmentation of pet food markets*. La Hague, Hollande : Pet Foods Proceedings.

Mesly, O. (1999b). *International marketing of pet foods – A novel approach*. Chicago : Pet Foods Proceedings.

Mesly, O. (2009). *Les équilibres dynamiques de prédation : une modélisation mathématique.* Ottawa, Canada : Sprott Proceedings.

Mesly, O. (2010). *Les vendeurs sont-ils tous des prédateurs ?* Montréal : Béliveau.

Mesly, O. (2010). *Voyage au cœur de la prédation entre vendeurs et acheteurs*. Thèse de doctorat. Université de Sherbrooke.

Metcalf, L.E., Frear, C.R. et Krishnan, R. (1992). Buyer-seller relationships : An application of the IMP interaction model. *European Journal of Marketing*, *26*(2), 27-46.

Miles, M.B. et Huberman, A.M. (1984). *Qualitative data analysis : A sourcebook of new methods.* Californie, États-Unis : Sage Publications.

Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives,* 2e édition. Bruxelles : De Boeck et Larcier s.a. Traduit par Martine H. Rispal.

Mohr, J. et Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success : Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, *15*(2), 135-152.

Molander, P. (1985). The optimal level of generosity in a selfish, uncertain environment. *The Journal of Conflict Resolution* (pre-1986), *28*(4), 611-618.

Mongeau, P. (2009). *Réaliser son mémoire ou sa thèse. Côté jeans & côté tenue de soirée.* Québec : Presses de l'Université du Québec.

Moon, M.A. et Bonney, L. (2007). An application of the investment model to buyer-seller relationships : A dyadic perspective. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, *15*(4), 335-347.

Mooney, B. (2008). *Les Affaires*, du 20 au 26 septembre 2008, 67.

Moorman, C., Deshpandé, R. et Zaltman, G. (1992). Factors affecting trust in market research Relationships. *Journal of Marketing*, *57*(1), 81-101.

Morales, A.C. (2005). Giving firms an « E » for effort : Consumer responses to high-effort firms. *Journal of Consumer Research*, *31*(4), 806-812.

Moran, J. (2002). *Interdiscipinarity*. Londres : Routledge.

Morgan, R.M. et Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, *58*(3), 20-38.

Morrow, Jr., J.L., Hansen, M.H. et Pearson, A.W. (2004). The cognitive and affective antecedents of general trust within cooperative organizations. *Journal of Managerial Issues*, *16*(1), 48-64.

Mucchielli, A. (2007). Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives. *Recherches qualitatives*, Hors Série, *3*, 1-27.

Munro, I. et Mingers, J. (2002). The use of multimethodology in practice – Resuts of a survey of practitioners. *Journal of the Operational Research Society*, *53*, 369-378.

Navarro, A., Acedo, F.J., Robson, M.J., Ruzo, E. et Losada, F. (2010). Antecedents and consequences of firms' export commitment : An empirical study. *Journal of International Marketing*, *18*(3), 41-61.

Neck, C.P. et Manz, C.C. (1992). Thought self-leadership : The influence of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behavior* (1986-1998), *13*(7), 681-699.

Neuman, W.L. (1994). *Social research methods. Qualitative and quantitative approaches*. Boston, États-Unis : Allyn and Bacon, A Division of Simon et Schuster.

Nicholson, C.Y., Compeau, L.D. et Sethi, R. (2001). The role of interpersonal liking in building trust in long-term channel relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *29*(1), 3-15.

Nunnally, J.C. et Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory,* 3e édition. New York, États-Unis : McGraw-Hill.

Nunnally, Jr., J.C. (1970). *Introduction to psychological measurement*. New York, États-Unis : McGraw-Hill.

O'Reilly III, C.A. et Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment : The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3), 492-499.

Okada, E.M. (2006). Upgrades and new purchases. *Journal of Marketing*, *70*(4), 92-102.

Olaru, D. et Purchase, S. (2008). From customer value to repurchase intentions and recommendations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *23*(8), 554-565.

Oliver, R. (1999). Whence consumer loyalty ? *Journal of Marketing*, *63*, 33-44.

Oliver, R.L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research* (pre-1986), *17*(4), 460-469.

Oliver, R.L. et DeSarbo, W.S. (1988). Response determinants in satisfaction judgments. *Journal of Consumer Research*, *14*(4), 495-507.

Olivier, L. et Payette, J.-F. (2010). *Argumenter son mémoire ou sa thèse*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.

Pantin-Sohier, G. et Brée, J. (2004). L'influence de la couleur du produit sur la perception des traits de personnalité de la marque. *Revue française du marketing, 196*(1/5), 19-32.

Parameswaran, R. et Yaprak, A. (1987). A cross-national comparison of consumer research measures. *Journal of International Business Studies*, *18*(1), 35-49.

Parkhe, A. (1993). "Messy" research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures. *The Academy of Management Review*, *18*(2), 227-268.

Patton, M.Q. (1990). *Qualitative Evalutation and Research Methods*, 2e édition. Californie : Sage Publications.

Perry, C. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European Journal of Marketing*, *32*(9/10), 785-802.

Peter, J.P. (1979). Reliability : A review of psychometric basics and recent marketing practices. *Journal of Marketing Research*, *16*(février), 6-17.

Plouffe, C.R., Hulland, J. et Wachner, T. (2009). Customer-directed selling behaviors and performance : A comparison of existing perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *37*(4)*,* 422-439.

Podsakoff, P.M. et Dalton, D.R. (1987). Research methodology in organizational studies. *Journal of Management*, *13*(2), 419-441.

Pomerol, J.-Ch. et Barba-Romero, S. (1993). *Choix multicritère dans l'entreprise*. Paris : Hermès.

Provan, K.G. et Skinner, S.J. (1989). Interorganizational dependence and control as predictors of opportunism in dealer-supplier relations. *Academy of Management Journal*, *32*(1), 202-212.

Reid, D.A., Pullins, E.B., Plank, R.E. et Buehrer, R.E. (2004). Measuring buyers' perceptions of conflict in business-to-business sales interactions. *Journal of Business and Industrial Marketing*, *19*(4), 236-249.

Ribstein, L.E. (2002-2003). Market vs. regulatory responses to corporate fraud : A critique of the Sarbanes-Oxley Act of 2002. *The Journal of Corporation Law*, *28*(1), 1-67.

Rispal, M. H. (2002). *La méthode des cas – Application à la recherche en gestion*. Bruxelles : De Boeck Université.

Robson, C. (2002). *Real world research*, 2e édition. Oxford, États-Unis : Blackwell Publishing.

Rocco, T.S., Bliss, L.A., Gallagher, S. et Pérez-Prado, A. (2003). Taking the next step : Mixed methods research in organizational systems. *Information Technology, Learning and Performance Journal*, *21*(1), 19-29.

Roehrich, G. (2001). Causes de l'achat d'un nouveau produit : variables individuelles ou caractéristiques perçues. *Revue française du marketing*, *182*(2), 83-98.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York, États-Unis : The Free Press.

Rossiter, J.R. (2002). The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing. *International Journal of Research in Marketing*, *19*(4), 305-335.

Ryan, G.W. et Bernard, H.R. (1994). Data management and analysis methods. Dans Denzin, N.K. et Lincoln, Y.S. (dir.), *Handbook of Qualitative Research*. Londres : Sage Publications.

Ryssel, R., Ritter, T. et Gemünden, H.G. (2004). The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationships. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, *19*(3), 197-207.

Salerno, A. (2001). Une étude empirique des relations entre personnalisation, proximité dyadique et identité de clientèle. *Recherche et applications en marketing*, *16*(4), 25-46.

Sawyer, A.G. et Peter, J.P. (1983). The significance of statistical significance tests in marketing research. *Journal of Marketing Research*, *20*(2), 122-133.

Scandura, T.A. et Williams, E.A. (2000). Research methodology in management : Current practices, trends, and implications for future research. *The Academy of Management Journal*, *43*(6), 1248-1264.

Shaw, H. (2005). Page FP1, Section Financial Post. *National Post*, 18 janvier.

Simmons, C.J. et Becker-Olsen, K.L. (2006). Achieving marketing objectives through social sponsorships. *Journal of Marketing*, *70*(4), 154-169.

Sirdeshmukh, D., Singh, J. et Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, *66*(1), 15-37.

Skurnik, I., Yoon, C., Park, D.C. et Schwarz, N. (2005). How warnings about false claims become recommendations. *Journal of Consumer Research*, *31*(mars), 713-725.

Smith, J.B. (1998). Buyer-seller relationships : Similarity, relationship management, and quality. *Psychology & Marketing*, *15*(1), 3-21.

Smith, N.C. (2008). Bounded goodness : Marketing implications of Drucker on corporate responsibility. *INSEAD, Working Papers Collection*, *18*, 1-32.

Sobh, R. et Perry, C. (2006). Research design and data analysis in realism research. *European Journal of Marketing*, *40*(11/12), 1194-1209.

Stump, R.L. et Heide, J.B. (1996). Controlling supplier opportunism in industrial relationships. *Journal of Marketing Research*, *33*(4), 431-441.

Su, C., Zhou, K.Z., Zhou, N. et Li, J.J. (2008). Harmonizing conflict in husband-wife purchase decision making : Perceived fairness and spousal influence dynamics. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *36*(3), 378-394.

Svensson, G. (2001). Perceived trust towards suppliers and customers in supply chains of the Swedish automotive industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *31*(9), 647-662.

Svensson, G. (2004). Interactive vulnerability in buyer-seller relationships : A dyadic approach. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *34*(7/8), 662-682.

Tashakkori, A. et Teddlie, C. (1998). *Mixed Methodology – Combining qualitative and quantitative approaches.* Californie, États-Unis : Sage Publications.

Tashakkori, A. et Teddlie, C. (dir.) (2003). *Handbook of mixed methods in social & behavioral research.* Californie, États-Unis : Sage Publications.

Tesfom, G. et Birch, N. (2010). Do they buy for their dogs the way they buy for themselves ? *Psychology and Marketing*, *27*(9), 898-912.

Thiétart R.-A. *et al.* (2003). *Méthodes de recherche en management,* 2e édition. Paris : Dunod.

Thomson, M., Macinnis, D.J. et Park, C.W. (2005). Les liens attachants : mesurer la force de l'attachement émotionnel des consommateurs à la marque. *Recherche et applications en marketing*, *20*(1), 79-98.

Tversky, A. et Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty : Heuristics and biases. *Science*, *185*(4157), 1121-1131.

Tzokas, N. et Saren, M. (2004). Competitive advantage, knowledge and relationship marketing : Where, what and how ? *Journal of Business & Industrial Marketing*, *19*(2), 124-135.

Valette-Florence, P., Aurifeille, J.-M. et Rapacchi, B. (1993). Apport d'un modèle d'équations structurelles à l'analyse des chaînages cognitifs. *Centre d'études et de recherches appliquées à la gestion*, 93-109.

Van Bruggen, G.H., Lilien, G.L. et Kacker, M. (2002). Informants in organizational marketing research : Why use multiple informants and how to aggregate responses. *Journal of Marketing Research*, *39*(4), 469-478.

Villeneuve, F. (2005). *L'influence des facteurs structurels sur le travail managérial des infirmières-chefs : six études de cas dans trois hôpitaux du Québec*. Thèse de doctorat. Sherbrooke : Université de Sherbrooke, faculté d'administration.

Vlachos, P.A., Theotokis, A., Pramatari, K. et Vrechopoulos, A. (2010). Consumer-retailer, emotional attachment : Some antecedents and the moderating role of attachment anxiety. *European Journal of Marketing*, *44*(9/10), 1478-1499.

Wathne, K.H. et Heide, J.B. (2000). Opportunism in interfirm relationships : Forms, outcomes, and solutions. *Journal of Marketing*, *64*(4), 37-51.

Weil-Barais A., Buzon, C., Caron, F., Corroyer, D., Cuisinier, F., Friemel, É., Gottesdiener, H., Mouras, J.-P. et Mouras, M.-J. (1997). *Les méthodes en psychologie*. Rosny, France : Bréal.

Wieseke, J., Lee, N., Broderick, A.J., Dawson, J.F. et Van Dick, R. (2008). Multilevel analyses in marketing research : Differentiating analytical outcomes. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *16*(4), 321-340.

Williams, B. (2005). *Soft Systems Methodology*. The Kellogg Foundation.

Williamson, O.E. (1975). *Markets and hierarchies : Analysis and antitrust implications*. New York, États-Unis : The Free Press.

Williamson, O.E. (1981). The economics of organization : The transaction cost approach. *The American Journal of Sociology*, *87*(3), 548-577.

Williamson, O.E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York, États-Unis : The Free Press.

Williamson, O.E. (1996). Transaction cost economics and the Carnegie connection. *Journal of Economic Behavior & Organization*, *31*(2), 149-155.

Williamson, O.E. et Masten, S.E. (dir.) (1999). *The economics of transaction costs*. Masachussetts, États-Unis : Edward Elgar Publishing.

Wood, J.A., Boles, J.S. et Babin, B.J. (2008). The formation of buyer's trust of the seller in an initial sales encounter. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, *16*(1), 27-39.

Wood, J.A., Boles, J.S., Johnston, W. et Bellenger, D. (2008). Buyers' trust of the salesperson : An item-level meta-analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *28*(3), 263-283.

Wuyts, S. et Geyskens, I. (2005). The formation of buyer-supplier relationships : Detailed contract drafting and close partner selection. *Journal of Marketing*, *69*(4), 103-117.

Yin, R.K. (1997). The abridged version of case study research ; Design and method. Dans Bickman, L. et Rog, D.J. (dir.), *Handbook of Applied Social Science Research Methods*. Californie, États-Unis : Sage Publications.

Yukl, G. et Falbe, C.M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, *75*(2), 132-140.

Zaltman, G. (1997). Rethinking market research : Putting people back in. *Journal of Marketing Research*, *34*(4), 424-437.

Zaltman, G. (2004). *Dans la tête du client. Ce que les neurosciences disent au marketing*. Montréal : Éditions Transcontinental. Traduit par Michel Edéry.

Zanzi, A. et O'Neill, R.M. (2001). Sanctioned versus non-sanctioned political tactics (political behavior within organizations). *Journal of Managerial Issues*, *13*(2), 245-262.

Zeithaml, V.A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value : A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, *52*(3), 2-22.

Zeithaml, V.A., Berry, L.L. et Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, *60*(2), 31-46.

Zhang, Y., Feick, L. et Price, L.J. (2007). L'impact de la conception de soi sur les préférences esthétiques pour les formes anguleuses ou les formes rondes. *Recherche et applications en marketing*, *22*(2), 77-92.

Les aventures de
PASIMOLO

Grâce à la méthode du professeur Mesly, j'en suis arrivé à découvrir une vérité cachée, à savoir que la présence de magasins Walmart dans une petite ville comme celle où je vis a peut-être l'effet bénéfique de débarrasser les commerces plus petits des clients butineurs qui autrement visiteraient ces commerces sans aucune intention d'acheter.

Guillaume Bussières

Enfin un livre qui nous donne intensément le goût de faire de la recherche pour ce qu'elle devrait être : une découverte joyeuse et humaine. Mesly réussit l'étonnant tour de force de nous présenter une approche de la recherche en marketing et en vente captivante et vivante. Derrière le ton résolument humoristique de l'auteur se cache une démarche solide, limpide et innovatrice qui amène un vent de fraîcheur au processus de recherche en marketing.

Mario Simard, professeur de marketing,
Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue

Les données recueillies lors de mes recherches en suivant les préceptes de la percolation de données élaborés par le professeur Mesly m'ont permis d'envisager un contenu assez substantiel pour entreprendre une maîtrise en marketing.

David Thériault

Notre recherche basée sur l'enseignement du professeur Mesly nous a permis de mieux comprendre notre propre potentiel et d'« objectiviser » notre point de vue par rapport aux offres de spectacles de musique de la région.

Valérie Gourde et Laurie Théberge-Des Roberts

Merci pour cette belle session. J'ai trouvé votre façon d'enseigner très enrichissante. Nul doute que vos nombreux commentaires et vos conseils concernant la méthodologie et la présentation seront très utiles pour plusieurs d'entre nous dans l'avenir.

Roxane Sauvé

Professeur Mesly est un être immonde qui m'a encouragé à me dépasser, à présenter ma personne de manière respectable dans le milieu de la vente et du marketing, à construire ma pensée d'une manière efficace, et à accepter l'amélioration intellectuelle continue. Évitez le professeur Mesly comme la peste !

Pasimolo

OLIVIER MESLY a terminé un postdoctorat à HEC Montréal. Il avait obtenu précédemment un doctorat en administration des affaires (DBA) option marketing en un temps record de deux ans et demi avec la note « Excellent », en plus d'un MBA en agroalimentaire et un baccalauréat en études japonaises à l'Université McGill avec la mention « Distinction ». Il enseigne à titre de professeur de marketing à l'Université du Québec en Outaouais. Étant donné la difficulté de recueillir les informations nécessaires pour son thème de recherche, M. Mesly a dû développer une méthodologie particulière qui s'est avérée efficace et passionnante tout à la fois. Il partage ici ses connaissances et ses expériences.

www.puq.ca

9 782760 529489

ISBN 978-2-7605-2948-9