

1

Les origines et les contextes d'utilisation

1.1 Définitions et contextes d'utilisation

1.1.1 Les Focus groups : « Qu'est-ce que c'est ? »

Commençons par le début... Dans « Focus groups », il y a tout d'abord « Focus » et puis « groups », et puis encore il s'agit de langue anglaise. Ce dernier point confirme le fait que nous parlons ici d'une discipline née et développée aux États-Unis. Nous y reviendrons quand nous traiterons des origines.

Un Focus group ...

« focused »

« group »

- A pour objectif de collecter des données directes en provenance d'une population donnée de l'entreprise, par exemple :
 - des clients,
 - des collaborateurs,
 - des partenaires,
 - des représentants de la collectivité
 - ...
- S'attache à des thèmes ou à une problématique ciblés, par exemple :
 - problématique RH,
 - thématique client,
 - enjeu sociétal,
 - ...
- Procède par entretiens collectifs et donne lieu à un ensemble de techniques, de méthodes et d'outils couvrant le processus de collecte et d'analyse des données

Figure 1.1 Définition d'un Focus group

Les deux premiers points soulignent, quant à eux, qu'il s'agit d'entretiens de groupe dont les participants ont été réunis afin de les faire réagir en commun sur des thèmes déterminés et avec des objectifs précis.

Ces caractéristiques amènent à formuler les commentaires suivants :

- ▶ Si les entretiens ne sont pas groupés, alors nous parlerons plutôt d'entretiens bilatéraux. Nous discuterons plus loin de ce type d'entretiens, qui correspondent également à un type d'écoute qualitative. Notons, dès à présent, qu'ils sont utilisés, notamment, pour approfondir certains sujets que l'on ne peut aborder qu'en face à face, par exemple, des thèmes de nature personnelle, ou même intime, qui ne peuvent pas être débattus dans un groupe. Néanmoins, la plupart des méthodes et outils des Focus groups leur sont également applicables : fiches de cadrage, guides d'entretiens...
- ▶ Si les entretiens ne sont pas ciblés sur des thèmes déterminés avec des objectifs précis, alors il s'agit plutôt de recherches « ouvertes » visant exclusivement la découverte d'informations sur les groupes eux-mêmes. En effet, les thèmes de discussion étant par définition non précisés, l'intérêt de ces recherches réside précisément dans les errements des réflexions et dans les dynamiques sous-jacentes. Pourquoi tel sujet a-t-il été abordé ? Quel en a été le déclencheur ? Comment les participants ont-ils réagi à son apparition ? Telles sont les questions qui vont, alors, intéresser les chercheurs. Ces types de Focus groups extrêmement ouverts sont surtout utilisés pour les études à forte dimension sociologique. Tout en intégrant leurs concepts lorsqu'ils sont utilisables en entreprise, nous ne traiterons pas ces entretiens de manière spécifique.

1.1.2 Les Focus groups : « À quoi ça sert ? »

Les Focus groups appartiennent clairement à la famille des moyens d'écoute qualitative de populations données. C'est-à-dire qu'ils sont utilisés pour écouter les personnes concernées par des problématiques déterminées, dans le cadre d'études destinées à mieux comprendre ce qui motive leurs opinions et leurs comportements. D'autres techniques permettent de servir ces objectifs, par exemple, les entretiens bilatéraux ou l'observation sur le terrain. Mais l'apport totalement original des Focus groups réside dans l'utilisation des dynamiques de groupe pour capter le maximum d'informations. Un Focus group réussi ne se résume pas au fait que la discussion ait été plutôt consensuelle et que l'animateur ait pu valider les hypothèses de départ face à chaque participant.

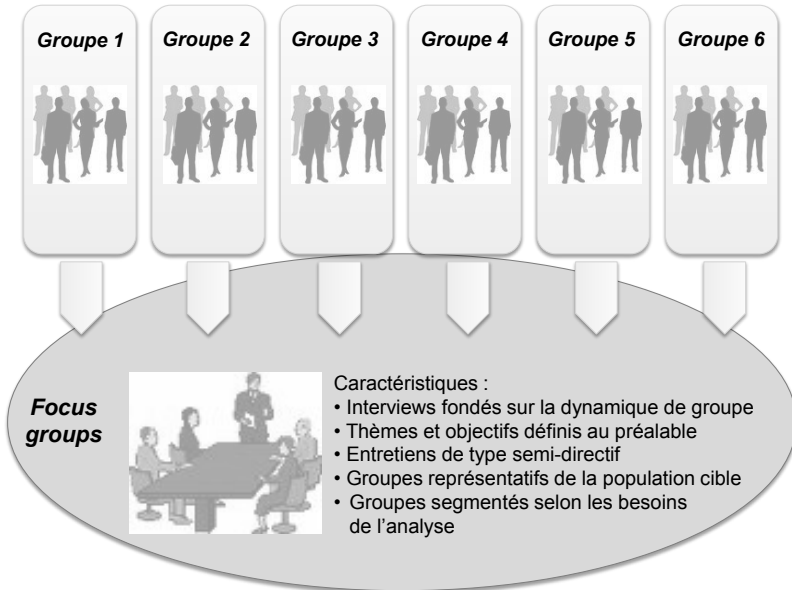


Figure 1.2 Les Focus groups

Un tel travail de validation peut être facilement réalisé par une enquête, par questionnaire ou entretiens individuels, et il est inutile de réunir un groupe. Ce dont il est question ici, c'est plutôt de « faire prendre » la discussion parmi les participants et que celle-ci fasse émerger des réflexions spontanées et des idées originales. Une discussion qui « prend », c'est notamment le fait que les participants comparent leurs expériences, leurs connaissances et leurs vécus pour les thèmes dont il est question. Car de la comparaison jaillit la lumière. L'art des Focus groups consiste « simplement » à organiser cette confrontation entre les participants et à favoriser l'émergence des éléments marquants pour les problématiques données.

Par exemple, une discussion de groupe entre des clients, ayant en commun le fait d'avoir utilisé un service après-vente, aura pour but que chacun exprime sa propre expérience, puis à ce que les faits marquants émergent des combinaisons d'expérience et des observations communes. La qualité de l'accueil, de la prise en charge, de l'information apportée et du suivi ne seront plus des « cases à cocher », mais les résultats d'une vision globale qui se construit à partir de la « vraie vie » et des perceptions cumulées des utilisateurs directs. La notion de client « très satisfait » ou « plutôt satisfait » disparaît au profit de la découverte de « ce qui va bien », « ce qui ne va pas bien », « ce qui pourrait être fait autrement », vus par les clients à partir de leurs attentes globales et de leurs expériences vécues.

1.1.3 Les Focus groups : « Quand convient-il de les utiliser ? »

D'une manière générale, les Focus groups sont à utiliser dès qu'il s'agit de chercher à mieux comprendre une problématique donnée, à mieux la « saisir » auprès des personnes concernées. Nous avons déjà dit qu'ils pourraient utilement compléter, voire se substituer, dans certains cas, à bon nombre d'enquêtes quantitatives telles qu'elles sont aujourd'hui effectuées. En effet, ils peuvent apporter des informations bien mieux qualifiées, et fournissant beaucoup plus de pistes d'actions clairement identifiées. Lorsqu'une enquête quantitative apprend depuis cinq années consécutives que seulement 20 % des salariés interrogés font confiance à leur supérieur hiérarchique, il est opportun de constituer des Focus groups pour qualifier le problème, en recherchant les processus qui conduisent à cette opinion et pour déclencher des actions ciblées destinées à les enrayer.

Comme nous l'avons déjà dit, dans les Focus groups, il y a une part de découverte. En effet, un bénéfice attendu de la discussion de groupe est de faire émerger des éléments nouveaux dont on ne soupçonnait pas forcément l'existence ou bien qui ne semblaient pas revêtir l'importance que lui accordent visiblement les participants. Ce bénéfice se conjugue avec celui plus traditionnel de valider des hypothèses préétablies, c'est-à-dire de confronter ce que l'on soupçonne en laboratoire, à la « vraie vie ». Prenez l'exemple de Focus groups sur la fidélité clients qui seraient conduits sur cinq petits groupes de sept clients chacun. Les différentes hypothèses de cause à effets vont être testées, comme les programmes de fidélité, les nouveaux produits, le service après-vente... Néanmoins, l'animateur de ces groupes sera attentif à conduire une discussion suffisamment ouverte pour adopter une vision globale et favoriser l'émergence d'idées nouvelles. Tel client pourra, ainsi, faire part de son expérience malheureuse auprès du réseau commercial, provoquant, en retour, des réactions de la part des autres participants. En résultat de ces discussions et en comparant les contenus des échanges entre les différents groupes, il peut apparaître des éléments nouveaux faisant l'unanimité parmi les groupes. Comme toujours dans ce cas, l'objectif n'est évidemment pas de trouver des coupables, mais bien d'explorer les domaines de progrès possibles en s'appuyant directement sur les perceptions des personnes concernées. Simplement, les Focus groups servent de révélateur encore plus efficace car ils utilisent le catalyseur que constitue la dynamique de groupe. Ce qu'un individu solitaire et pressé ne cocherait pas dans une case de questionnaire, il l'exprimera en réaction d'affinité ou en opposition à ce qu'expriment les autres membres du groupe.

Quand avoir recours à un Focus group ?

➤ Dès qu'il s'agit d'une écoute « qualitative »

- Chercher ce qui est le plus important aux yeux de la population ciblée (identification des besoins et des attentes, priorisation)
- Mieux comprendre comment se forment les comportements et les opinions (identification des processus déterminants)
- Mieux identifier les contextes qui procèdent à la formation des comportements et des opinions (identification des éléments de contexte tels que faits conjoncturels, jeux d'influences...)

➤ Dans de multiples situations

- Recherches et études spécifiques
- Études marketing produits ou canaux
- Enquête qualitative en pour la conduite du changement
- Études de besoins et de satisfaction
- Évaluation et recherche de bonnes pratiques

Figure 1.3 Quand avoir recours à un Focus group ?

La capacité des Focus groups à vérifier, à approfondir et à effectuer des découvertes doit en retour pouvoir vous aiguiller sur les critères conduisant à les utiliser.

De manière non exhaustive, les utilisations les plus fréquentes sont les suivantes :

► **Identification et hiérarchisation des besoins et des attentes**

Prenons l'exemple d'un changement programmé dans une usine visant à réaménager tout l'environnement de production : nouvelles machines, nouvelles responsabilités, nouvelles relations entre les départements... Pour la bonne conduite du changement, il est important d'associer les salariés à la recherche des meilleures solutions, car cette mise en participation, aujourd'hui, entraînera une meilleure acceptation et une meilleure efficacité, demain. Dans cette situation, les Focus groups constituent un bon outil pour réaliser un inventaire des besoins et des attentes des salariés, pour hiérarchiser les éléments résultant des discussions et pour mettre au point les objectifs adéquats. Par la suite, des groupes de travail seront conduits pour suivre les plans d'actions et l'atteinte de ces objectifs. Globalement, dès qu'il s'agit de mieux connaître les besoins et les attentes d'une population et de définir ce qui à leurs yeux constitue des objectifs pertinents, alors les Focus groups constituent un outil à privilégier.

► **Résolution de problèmes**

Les exemples d'utilisation des Focus groups foisonnent dans l'industrie et les services lorsqu'il s'agit de résoudre des problèmes. En effet, dès qu'il s'agit de mettre autour d'une table des protagonistes sur une problématique donnée, les Focus groups constituent, par nature, un outil essentiel. Reste qu'ils ne sont pas à confondre avec les « groupes de travail » destinés à détailler les solutions à mettre en place. Le rôle des Focus groups est bien de générer des idées nouvelles en favorisant l'expression et les échanges de points de vue. Les fondamentaux liés aux Focus groups doivent ici être scrupuleusement appliqués afin d'éviter toute dérive : segmentation par groupes homogènes, entretiens semi-directifs, comparaison des retours d'expérience et encouragement des points de vue créatifs.

► **Études d'image, d'impacts, de satisfaction**

Les Focus groups constituent d'emblée un moyen de collecte d'informations privilégié, dès qu'il s'agit de déterminer les processus conduisant à la satisfaction et à l'insatisfaction de populations données. Dès leurs premières utilisations, ils ont consisté à confronter le groupe à des « stimuli » associés aux thèmes objets de l'étude. Par exemple, certains messages et slogans ont été soumis à des groupes, afin de recueillir leurs réactions. Ces dernières, une fois classées et consolidées, fournissent, aux chercheurs, les motifs profonds d'attachement et de satisfaction ou de détachement et d'insatisfaction. Néanmoins, il est à noter que la composition et le nombre de groupes sont cruciaux, puisqu'ils déterminent le creuset duquel vont remonter les réactions marquantes. Dans le domaine du marketing par exemple, les tests de nouveaux produits sont effectués au sein de groupes de clients potentiels qui sont soigneusement composés à partir de profils bien identifiés (innovants, suiveurs...).

► **Évaluations**

Comment connaître les effets sur le terrain des politiques et des directives globales impulsées à partir du sommet des organisations dans une optique « Top-Down » ? Comment connaître la réalité de tous les jours vécue par les acteurs du terrain lorsque les indicateurs semblent insuffisants à représenter la « vraie vie » ? Quoi de plus irremplaçable que le fait de poser directement la question aux personnes concernées, que ce soit les citoyens, les salariés, les agents de l'état ou les catégories sociales impliquées ? En fait, ce qui semble aller de soi n'est pas forcément mis en œuvre. Parce qu'une frilosité épidermique prévaut, parce

que l'on craint des remontées brutales du terrain, parce que l'on redoute les échanges nécessaires avec les partenaires sociaux... Il y a toujours d'excellentes raisons pour se convaincre que « l'on sait ce que les gens pensent ». En fait, ces craintes ne sont pas injustifiées dès le moment où les méthodes utilisées ne sont pas clairement définies, expliquées et communiquées. En l'occurrence, le fait de conduire des Focus groups de manière non professionnelle peut effectivement être redoutable, avec notamment, l'instrumentation de l'étude par les groupes d'écoute eux-mêmes. Mais lorsque les objectifs, les modes opératoires et les analyses des résultats sont planifiés et mis en œuvre de manière rigoureuse, alors les évaluations fondées sur les Focus groups sont toujours des événements, à la fois positifs et extrêmement enrichissants.

1.1.4 Les Focus groups : « Quels sont les domaines concernés ? »

Depuis leur création à la fin de la deuxième guerre mondiale, les Focus groups sont utilisés dans des domaines de plus en plus variés. Nous avons déjà évoqué qu'ils ont été utilisés, en premier lieu, pour tester les réactions du grand public à des messages et à des slogans donnés. Ce domaine du grand public continue à constituer un terrain privilégié pour leur application : slogans publicitaires, messages politiques, campagnes de communication... Un exemple bien connu, dans le milieu du cinéma américain, consiste à faire visionner des extraits de film à des panels de spectateurs avant sa fabrication finale. Les réactions desdits spectateurs sont enregistrées, débattues, analysées et interprétées. À partir de ces retours directs de spectateurs, les films seront plus ou moins amendés, et leurs parcours dans les salles seront ajustés.

Les Focus groups sont également de plus en plus utilisés dans les domaines sociaux et pour des sujets d'études aussi variés que la délinquance, le racisme, le handicap... Les productions de ces groupes, menés sur de larges échantillons et qui peuvent se conduire sur plusieurs années, servent notamment de données d'entrée aux politiques sociales et aux programmes opérationnels qui en découlent.

Le monde de l'entreprise n'est pas en reste. Dans le domaine du marketing, les écoutes qualitatives en provenance de clients sont utilisées de manière historique et à une échelle croissante. Les sujets sont ciblés et sont explorés avec des panels de clients bien identifiés.

Qu'il s'agisse de nouveaux produits, de nouveaux canaux ou de nouveaux messages, les résultats des Focus groups sont alors utilisés à des fins d'améliorations. Dans le domaine des Ressources Humaines également, les Focus groups de collaborateurs sont désormais souvent utilisés pour faire avancer concrètement des sujets prioritaires : climat social, motivation, absentéisme... De manière plus transverse, les démarches de conduite du changement et les démarches qualité ont également recours, de manière croissante, aux Focus groups parmi les clients, salariés et partenaires de l'entreprise. Plus récemment, les démarches de responsabilité sociétale (RSE) organisent également des Focus groups parmi les représentants de la collectivité intéressés à la vie de l'entreprise : élus, responsables territoriaux, représentants d'associations de consommateurs, riverains...

Un Focus group est ...



Figure 1.4 Focus groups : l'actualité

1.1.5 Les Focus groups : « Quand doit-on les proscrire ? »

De même que les caractéristiques des Focus groups doivent vous permettre de repérer les opportunités pour leur utilisation, elles doivent, *a contrario*, également vous guider pour proscrire leur utilisation dans certains cas. En particulier, certains objectifs sont inappropriés et doivent vous alerter :

► **Disposer de mesures d'opinions représentatives sur de grandes populations**

Par définition, les Focus groups reposent sur les dynamiques de groupe. Ainsi, même si la plupart du temps plusieurs groupes sont utilisés, il est scientifiquement impossible de généraliser les opinions émises par ces groupes à l'intégralité de la population lorsque celle-ci est très nombreuse. Cela n'enlève rien à l'intérêt des Focus groups, notamment pour leur capacité de repérage des éléments marquants. Nous verrons d'ailleurs, plus loin, qu'au-delà d'un certain nombre de groupes, il n'y a plus d'apprentissage supplémentaire. C'est-à-dire que tout nouveau groupe n'amène plus d'élément marquant nouveau par rapport à ce qui a été déjà repéré. C'est un seuil que les spécialistes appellent la « saturation théorique », dont l'atteinte signifie qu'il n'est plus nécessaire de conduire des réunions supplémentaires. Néanmoins, ce seuil ne doit pas être confondu avec la représentation statistique d'une opinion. Ce n'est pas parce que quatre groupes de six salariés se déclarent globalement déçus par les réunions de services que le chiffre est extrapolable aux deux mille employés de l'entreprise. Une fois de plus, c'est une logique de recherche qualitative qui est à l'œuvre. Ainsi, les Focus groups permettront de diagnostiquer qu'il y a un problème pour les réunions de service et d'identifier les caractéristiques de ce problème. Par exemple, le fait que les réunions de service ne traitent que de sujets superficiels et qu'elles sont « expédiées » par les managers comme un mal nécessaire. Dès lors, les plans d'actions ciblés sont possibles, avec des objectifs dont l'atteinte pourra être vérifiée. Néanmoins, cette logique de recherche et d'action, qui est celle des Focus groups, ne doit pas être confondue avec la logique de représentativité d'une opinion, cette dernière étant l'apanage des enquêtes quantitatives avec leurs règles d'échantillonnage.

► **Rechercher des informations dans des domaines personnels**

Certains domaines ne se prêtent pas aux discussions de groupe, parce que les informations qui s'y rapportent relèvent du strict domaine privé, voire intime des individus concernés. Pour ces sujets, les tentatives d'échanges dans des groupes peuvent alors être périlleuses, voire impossibles et nécessitent, en fait, de procéder par entretiens en face à face, voire à d'autres techniques d'animation plus élaborées. À titre d'exemple, les groupes de discussion qui s'organisent sur l'accoutumance à l'alcool, ou bien sur les déviances sexuelles, nécessitent des techniques de jeux de rôle et de projections qui ont pour premier but de désinhiber les participants, voire de les faire sortir d'une posture de déni. Retenons de

ces exemples que certaines catégories d'informations, lorsqu'elles touchent les individus dans ce qu'ils ont de personnel, ne se prêtent pas à des Focus groups d'usage courant.

► **Simplement collecter des avis**

Une déviance possible des Focus groups consiste à réunir des individus et ne faire que collecter leurs avis sur des sujets donnés en ne pratiquant aucune analyse concourante. Par exemple, cela peut être le cas avec des animateurs novices qui auraient mal compris les objectifs de cette démarche et qui se contenteraient de faire se lever ou se baisser les bras des participants suivant qu'ils répondent « oui » ou « non » aux questions posées. Or, si la collecte des avis, de type « tour de table », constitue bien un moyen de relance usuel dans le cadre des Focus groups, elle est loin d'en constituer le cœur, qui est et doit rester les échanges directs à l'intérieur du groupe et la découverte des éléments les plus significatifs. Si d'aventure l'exercice se restreint à des « levers de bras », alors les participants finiront par reprocher qu'on ne les a réunis que pour cela, en arguant, avec justesse, que d'autres modalités de consultation pourraient être mises en œuvre, ne serait-ce que le téléphone !

1.2 Origines et positionnement

1.2.1 Les origines et les évolutions des Focus groups

Comme nous l'avons déjà évoqué, les premiers pas des Focus groups se sont effectués outre Atlantique, dans le domaine du grand public. Plus précisément, ce sont deux chercheurs en sociologie de l'université de Columbia, Robert Merton et Paul Lazarsfeld, qui ont dans les années 40 mis au point les techniques d'interviews de groupes comme moyen d'évaluation des messages radiophoniques auprès des consommateurs. Ces premières utilisations des interviews semi-directifs de groupes ont été dûment documentées dans un ouvrage fondateur en 1956, *The Focused Interview*¹ et se sont rapidement répandues dans le domaine du marketing.

Pendant, alors que les premiers travaux universitaires traitaient essentiellement des interviews des groupes et des individus pour découvrir leurs réactions « brutes » face à un slogan ou un message, les travaux ultérieurs du marketing se sont davantage concentrés sur les interviews « en profondeur »

.....
1 *A Manual of Problems and Procedures*, Robert K Merton, Marjorie Fiske, Patricia L Kendall, The free press, 1990.