

Vers une meilleure compréhension des décisions stratégiques : l'apport de la méthode des scénarios*

Emmanuelle REYNAUD

Université de Lyon 3

Correspondance :

Euristik, UPRES-A CNRS 5055, IAE de Lyon
15, Quai Claude Bernard. 69239 Lyon Cedex 02
Tél. : 04.78.78.71.58

Email : emmanuelle.reynaud@univ-lyon3.fr

Résumé : Cet article explore les apports de la méthode des scénarios dans l'identification des motivations des décisions stratégiques. Les méthodes directes de collecte des données postulent implicitement que l'individu est sincère et qu'il est rationnel *a priori*. Or, les caractéristiques de la décision stratégique ne peuvent se satisfaire de telles hypothèses. C'est pourquoi, l'auteur propose une méthode d'investigation différente. L'objectif de ce papier est de nature méthodologique. Une étude empirique sur la décision de protection de l'environnement comparant les données récoltées par entretiens directs et par la méthode des scénarios montre la supériorité de cette seconde méthode pour les décisions stratégiques. Chaque fois que les enjeux de la décision sont importants, seuls les tests projectifs permettent d'en apprécier les motivations.

Mots clés : méthodes qualitatives – méthodes projectives – méthode des scénarios – décision stratégique.

Abstract : This article explores the contributions of the method of scenarios in the identification of what motivates strategic decisions. Direct data collecting methods implicitly postulate that the individual is sincere and is *a priori* rational. Yet, the characteristics of strategic decisions are such that these hypotheses can never be true. This is why the author proposes a different method of investigation. This paper has a methodological objective. An empirical study concerning the decision to protect the environment that compares data collected by both directive interviews and the method of scenarios shows the superiority of the second method when it comes to strategic decisions. Each time the decision's stakes are high, it is only projective tests that can be used to understand the motivations behind it.

Key words : qualitative methods – projective methods – method of scenarios – strategic decision.

* Différentes personnes ont accepté de relire le manuscrit (par ordre alphabétique) R. Calori, G. Guieu, I. Vandangeon et L. Vilanova ainsi que les deux lecteurs anonymes, je leur en sais profondément gré. Je tiens, par ailleurs, à remercier tout particulièrement A.C. Martinet pour ses très nombreuses lectures et ses précieux conseils.

La cognition managériale connaît depuis dix ans un succès important [C. Stubbart 1989], les cartes cognitives étant vues tour à tour comme un produit [S. Brown 1992] ou un outil [C. Eden 1992] du management stratégique. La cartographie cognitive est à la fois un mode de traitement des données et un processus d'élicitation aux vertus cathartiques. Si ses vertus libératrices sont incontestables pour le manager, les cartes cognitives s'avèrent néanmoins, moins performantes pour expliquer un comportement. En effet, les données directes utilisées pour tracer les cartes, reposent implicitement sur des postulats aussi forts que critiquables dont les trois principales sont : l'individu est sincère ; il est rationnel *a priori* ; le chercheur n'a pas à distinguer la rationalité *a priori* de la justification *a posteriori*.

Ces postulats sont particulièrement gênants lorsqu'il s'agit d'expliquer les décisions (et les actions) stratégiques dans la mesure où la confidentialité risque de mettre à mal la sincérité du dirigeant et où la rationalité de la décision stratégique a fait l'objet de nombreuses critiques [A.M. Pettigrew 1973, J. March 1988].

L'intérêt accordé par les stratèges à la collecte de données s'est essentiellement tourné vers les processus de triangulation permettant l'étude de cas en profondeur [R.K. Yin 1990]. Mais la lourdeur de mise en œuvre et les problèmes d'acceptation par les participants (surtout lorsque l'observation ou l'intervention sont requises) interdisent une étude sur grands échantillons.

Parmi les méthodes de collecte du discours pures et simples, plusieurs approches peuvent mettre à la surface les biais et distorsions.

Douglas [1985] souligne que la génération d'émotions et la sincérité des réponses sont favorisées par des entretiens multiples, peu structurés et très interactifs (entretiens créatifs : voir à ce propos la synthèse effectuée par P. Baumard et *al.* [1999]). Là encore, la contrainte temporelle rend difficile l'obtention de rendez-vous avec des dirigeants. Par ailleurs, s'il adopte un point de vue positiviste, le chercheur peut souhaiter minimiser l'interaction observateur/observés.

L'ingéniosité dans le questionnement (questions "orientées clients" [C. Cannell, R. Kahn 1963, p. 402] ; questions indirectes interprétées de façon directe [M. Grawitz 1984] favorise aussi la sincérité du répon-

dant, mais n'immunise pas contre ses croyances éventuelles et permet mal l'expression de déterminants affectifs [C. Cannell, R. Kahn 1963, p. 397].

Les tests projectifs y parviennent davantage tout en étant d'utilisation aisée. Auprès de dirigeants, la méthode des scénarios paraît particulièrement adaptée dans la mesure où elle ne demande pas une collaboration inhabituelle de la part des répondants. L'article explore cet outil. L'objectif est de nature méthodologique : il s'agit de mettre en œuvre et de tester la pertinence de cette méthode lorsqu'il s'agit d'identifier les motivations des décisions stratégiques. Ainsi, la partie 1 présente les apports des tests projectifs par rapport aux techniques directes. Pour ce faire, elle analyse les limites des discours directs en général, puis dans le cadre particulier des décisions stratégiques. Les apports des tests projectifs clôturent cette première partie. La partie 2 développe les grandes lignes de la méthode des scénarios et de sa mise en œuvre. Cette méthode est appliquée à la décision de protection de l'environnement particulièrement sensible aux biais mentionnés. Les résultats d'entretiens directs sont comparés aux résultats de scénarios présentés au même échantillon. Les leçons de cette investigation empirique seront tirées au niveau de la différence de contenu et de l'intérêt de la méthode des scénarios. Les problèmes concrets d'application seront évoqués avec notamment la possibilité d'utiliser ce test au-delà du cadre étroit de la recherche. Les différents types de problèmes stratégiques dans lesquels des mécanismes de défense peuvent jouer fortement seront identifiés.

1. Les limites des techniques directes pour comprendre les décisions stratégiques et les apports des tests projectifs

Les techniques directes de recueil de données (entretiens non-directifs, semi-directifs, focus group, questionnaires...) présentent des limites que les spécialistes de stratégie semblent négliger. Pourtant, les décisions stratégiques, par nature complexe, ne peuvent se satisfaire d'un matériau se coupant de la part inconsciente de la cognition et de la

dimension affective. Les tests projectifs offrent quelques éléments de réponse à ce sujet.

1.1. Les limites des techniques directes

Les outils communément utilisés en stratégie (études de cas, cartes cognitives...) appréhendent le contenu cognitif à partir d'un matériau obtenu directement, à savoir l'entretien directif, semi-directif ou non directif. Or, ce mode de collecte est basé sur un postulat aussi fort que discutable : le répondant peut et veut répondre ; autrement dit, il existe une liaison entre le mode de pensée apprécié de la sorte et le comportement [C. Cannell, R. Kahn 1963, p. 393]. Or, la capacité du mode déclaratif direct à saisir la cognition du dirigeant fait l'objet de nombreuses critiques.

Tout d'abord, les mécanismes de défense empêchent d'accéder à l'ensemble des déterminants d'un comportement. Tandis que les entretiens éclairent sur certaines informations, ils échouent dans l'appréhension d'autres « *soit parce qu'elles sont moins importantes, soit parce qu'elles sont inconnues* » [M. Fiol, A. Huff 1992, p. 267]. On ne peut occulter le fait que toutes les connaissances ne sont pas verbalisables. On se trouve ici confronté au biais de disponibilité (availability) [Tversky, Kahneman 1973] où seules les informations concrètes sont saillantes. La littérature sur les compétences fait largement état des savoirs tacites [R. Reed, R. de Fillippi 1990 ; Y. Doz, 1994], impossibles à codifier. À cette difficulté de codification fait, *de facto*, écho une difficulté de verbalisation que l'analyse du discours direct semble ignorer.

Des biais de prestige peuvent aussi apparaître lorsque le sujet d'étude est particulièrement sensible (ex : sujet lié à la réputation de l'entreprise ou de l'individu). Le répondant peut tenter de masquer une part de la vérité ou de mettre en exergue les déterminants valorisants. B. Staw montre que [1981, p. 580] « *face à une évaluation ou à une contrainte extérieure, les individus peuvent être guidés (...) par la justification externe* ». P. Cossette et M. Audet [1992] notent que le discours dépend de l'effet que le sujet veut produire ou des buts qu'il

poursuit. Il peut même s'agir de pur bluff, comme le notent V.K. Narayanan et L. Fahey [1990].

Par ailleurs, la simple prise en compte du mode déclaratif pose tous les problèmes de rationalisation *a posteriori*. Le dirigeant cherche une consonance entre ses actions et ses valeurs. Lorsque celle-ci est absente, il ressent un "*inconfort psychologique*" ("*dissonance cognitive*"), [L. Festinger 1957]. Il cherchera alors « à éviter toutes les situations et les informations susceptibles de l'accroître » [L. Festinger 1957, p. 3] et éprouvera un besoin d'auto-justification [T. Gilovitch 1983]. Ce phénomène est accru lorsqu'il se sent personnellement responsable de la décision [B. Staw 1976 ; M.A. Davis, P. Bobko 1986 ; R.H. Bazerman, R.I. Beekun, F.D. Schoorman 1982]. L'analyse discursive postule que « la décision est dotée d'une raison mobilisée par des décideurs qui agissent intentionnellement pour atteindre des objectifs planifiés » [J. Lauriol 1998]. *Quid* d'un dirigeant qui ignore les déterminants d'un comportement stratégique conduit au sein de son organisation ? Pourra-t-il se l'avouer aisément ? Ou essaiera-t-il de se masquer ses lacunes en rationalisant *a posteriori* ? Ce phénomène de rationalisation est d'ailleurs amplifié par les procédures de validation qualitative [F. Wacheux 1996]. La quête d'acceptation interne, en présentant les résultats au répondant pour s'assurer de la bonne compréhension du chercheur, « encourage des révisions dans le sens de la rationalisation » [S. Brown 1992, p. 298].

L'entretien néglige le rôle du contexte (situationnel ou social). Il va sans dire que le contexte situationnel diffère d'une décision à l'autre et surtout qu'il est particulier lors du recueil des données : les pensées du répondant sont traduites de façon à être acceptées par l'enquêteur [P. Cossette, M. Audet 1992]. Mais, il convient aussi de souligner que l'activité cognitive « s'inscrit dans un contexte de relations sociales » [J. Lauriol 1998, p. 77]. Le discours n'est donc pas exempt de présupposés potentiellement difficiles à identifier par le chercheur [P. Cossette, M. Audet 1992]. C. Cannell et R. Kahn [1963, p. 397] soulignent que les stéréotypes du répondant sur la capacité de l'interviewer à le comprendre (ou pas) augmentent (ou diminuent) la sincérité de ses réponses.

Enfin, l'affectif ne peut être que partiellement appréhendé grâce à des techniques directes. La nécessité pour le répondant de raisonner en cherchant les causes et les effets d'un phénomène diminue encore la possibilité d'apparition de déterminants affectifs : le répondant s'auto-censure. Cette auto-censure est amplifiée lorsque le répondant est très soucieux de son statut [H. Flam 1992, p. 130], du fait du cadre professionnel de l'entretien par exemple. Il est intéressant de noter que cette pudeur relative aux sentiments se retrouve particulièrement lorsque l'on parle d'éthique. En effet, c'est l'affectif et particulièrement le sentiment d'empathie qui est à l'origine de l'éthique : « *c'est l'empathie avec les victimes potentielles et la compassion avec leur désespoir qui poussent les gens à adopter des principes moraux et à agir en conséquence.* » [R. Calori 1998, p. 295] Alors qu'il est de bon ton de parler de responsabilité sociale, les propos éthiques, revêtant *de facto* une connotation idéologique [J.J. Obrecht 1994], effraient. Distinguant le bien du mal, l'éthique s'attache à ce que l'on doit faire [E. Epstein 1987], c'est-à-dire à ce que l'on croit et non à ce que l'on sait : on touche aux sacro-saintes opinions d'autant plus tabous qu'elles sont de nature philosophique ou religieuse. Le répondant n'ose évoquer son point de vue de crainte de ne pas être conforme au discours orthodoxe [C. Cannell, R. Kahn 1963, p. 397]. Par ailleurs, il se peut que la dimension éthique soit si bien intégrée qu'elle soit devenue inconsciente. Ce déterminant ne peut que partiellement être abordé à partir du discours des répondants.

Aussi :

- lorsque les mécanismes de défense sont tels que le répondant ne connaît pas les déterminants de son comportement,
- lorsque les biais de prestige sont forts,
- lorsque les phénomènes de rationalisation *a posteriori* sont importants (ex : décision émergente),
- lorsque les facteurs situationnels et l'affectif jouent un rôle clé..., alors : l'entretien présente des limites fortes, notamment en termes de sincérité des réponses, et se coupe de la part inconsciente de la cognition.

1.2. Des limites amplifiées pour les décisions stratégiques

Sans entrer dans le débat sur la décision stratégique, les dimensions les plus généralement acceptées apparaissent peu compatibles avec des techniques directes.

En effet, les caractéristiques les plus communément citées [I. Ansoff 1968] sont :

- les enjeux importants [H. Mintzberg et *al.* 1976 ; C.R. Christensen et *al.* 1982 ; K. Eisenhardt, M. Zbaracki 1992 ; J. Dean, M. Sharfman 1996],
- l'irréversibilité forte [P. Tabatoni et *al.* 1968 ; P. Tabatoni, P. Jarniou 1975],
- les difficultés d'évaluation à court terme et l'incertitude quant aux résultats [J.S. Armstrong 1982 ; J.A. Pearce et *al.* 1987 ; L.J. Bourgeois 1980],
- le manque de structuration des situations [P. Shrivastava, J. Grant 1985 ; D. Isenberg 1985 ; A. Langley et *al.* 1995],
- le petit nombre de solutions de remplacement [J. March, Z. Shapira 1992],
- les stratégies d'acteurs mêlées au processus décisionnel [H. Laroche 1995 ; S. Miller et *al.* 1996],
- le fort contenu symbolique [H. Laroche 1995].

Ces dimensions sont très sensibles aux biais inhérents aux techniques directes [J. Barnes 1984].

Ainsi, les enjeux importants, l'irréversibilité des décisions et l'incertitude quant aux résultats sont à l'origine de forts mécanismes de défense.

Les enjeux stratégiques vont rendre le répondant prudent dans la divulgation des raisons de ses comportements [P. Baumard 1991, p 105]. On se retrouve ici face au paradoxe de la communication institutionnelle où le dirigeant souhaite communiquer son comportement mais ne peut en dévoiler toutes les raisons du fait de problèmes de confidentialité.

L'irréversibilité des décisions et l'incertitude quant aux résultats risquent de lui faire développer des mécanismes de défense visant à le protéger contre un éventuel revers de situation. Il s'agit là d'une démarche

courante pour maintenir sa réputation. R.G. Rajan [1994] souligne ainsi qu'afin de conserver sa réputation de compétence sur le marché bancaire du travail, un dirigeant peut soutenir des projets à VAN négative plutôt que d'afficher des résultats inférieurs à ses concurrents. Une attitude similaire peut apparaître face à un enquêteur. Ici, la dissimulation de la réalité ne sera pas en actes mais en paroles : il embellira les décisions irréversibles aux résultats incertains.

Par ailleurs, les situations étant mal structurées et les solutions peu nombreuses, la rationalité de la décision est sujette à caution. « *Les problèmes stratégiques n'ont pas de formulation claire et il est extrêmement difficile de décrire le problème et de déterminer les critères par lesquels les solutions doivent être jugées* » [C. Schwenk 1984, p. 111]. Afin de choisir parmi un petit nombre de solutions, le dirigeant procède à une importante simplification du problème [C. Schwenk 1984] ou utilise son intuition pour « *faire la synthèse d'expériences et d'informations isolées et les intégrer en une image unique* » [D. Isenberg 1985]. « *Les hommes et les femmes ont souvent des jugements compétents ou prennent des décisions raisonnables rapidement sans s'être engagés dans un raisonnement systématique et sans être capables de rapporter leur processus de pensée qui les a conduits à leurs conclusions.* » [H. Simon 1987]. Le sujet peut donc être tenté d'expliquer ce qui l'était mal grâce à un processus de rationalisation *a posteriori* [W. Starbuck 1985].

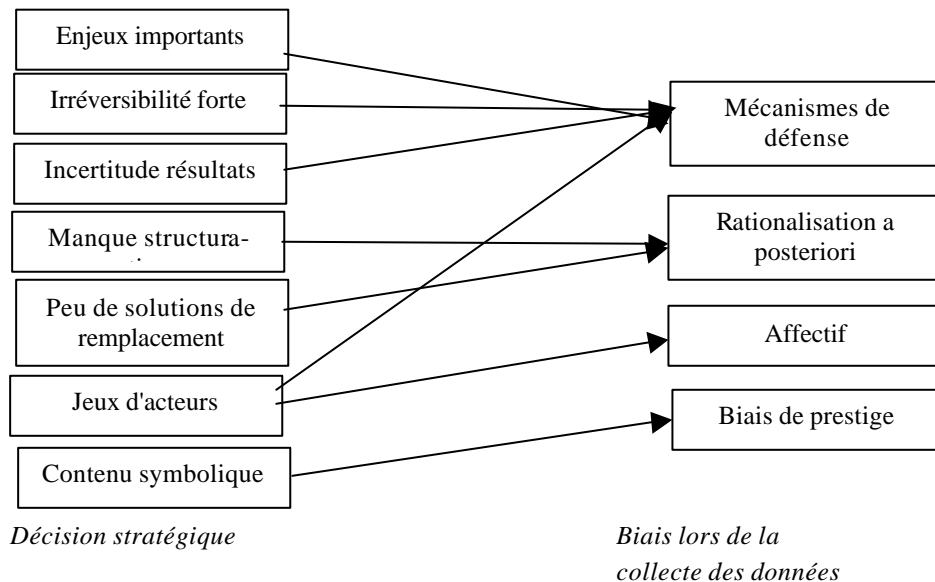
De même, la présence de stratégies d'acteurs induit à la fois des mécanismes de défense et une importance accrue de l'affectif. F.V. Fox et B.M. Staw [1979] montrent que le besoin de justification externe est supérieur en situation d'insécurité de l'emploi et lorsque des résistances ont été enregistrées lors de la prise de décision au niveau du conseil d'administration. Différents jeux d'acteurs source de justification externe peuvent donc inciter le répondant à masquer la réalité. « *Les jeux de pouvoir sont joués dans une arène qui n'est que partiellement visible* » [S. Milleret *al.* 1996]. Lorsque l'entreprise se trouve face à des parties prenantes aux requêtes contradictoires [N. Brunsson 1991], la difficulté de cohérence dans les actes peut être palliée par une cohérence dans le discours [N. Brunsson 1993].

L'existence même d'acteurs donne à l'affect et à l'imagination [Langley et al. 1995] une place de choix.

Enfin, le fort contenu symbolique est à l'origine d'importants biais de prestige. I. Royer [1999, p 91] rappelle que la persistance dans une ligne d'action cohérente et l'obtention de résultats positifs conduit à "l'effet héros". Dans la mesure où « le processus de choix offre une occasion pour réaffirmer les relations de pouvoir ou de statut » [J. March, Z. Shapira 1992], l'apparition de biais de prestige est quasiment inévitable. Le manager tient ainsi au « modèle de l'acteur isolé » qui lui concède une image valorisante de décideur tout puissant [H. Laroche 1995].

La figure 1 récapitule en quoi les dimensions de la décision stratégique sont particulièrement sources de biais.

Figure 1 : Liens entre les dimensions de la décision stratégique et les sources de biais



1.3. Les apports des tests projectifs

Les tests projectifs, en s'appuyant sur le concept de projection, sont moins sensibles aux différents biais (cf. tableau 1).

Tableau 1 : *Apports des tests projectifs et de l'entretien*

<i>Apports des tests projectifs</i>	<i>Apports des entretiens</i>
Richesse du discours	Richesse du discours
Diminution du mécanisme de défense	Information des répondants
Diminution de la rationalisation a posteriori	Mise en évidence d'un raisonnement construit
Diminution du biais de prestige	
Prise en compte de l'affectif	

Les mécanismes de défense et les processus de rationalisation sont considérablement diminués : le répondant ne parle plus de lui, mais d'un objet fictif. La plupart des réponses ne sont plus tabou. Un dirigeant aura beaucoup moins de mal à avouer que la décision d'une entreprise hypothétique fut prise suivant une logique ignorée du sommet hiérarchique.

De même, les intérêts que peuvent avoir les répondants pour masquer les déterminants de leur comportement tombent puisqu'ils pensent parler d'autrui.

Enfin, les rapports subjectifs offerts par les tests projectifs permettent l'expression de l'affectif. En effet, B. Dubois [1991] précise que ce sont « *les techniques projectives qui semblent les plus prometteuses* » pour saisir les aspects affectifs. De même, C. Derbaix et M.T. Pham [1989, p. 80-81] soulignent l'opportunité de ces méthodes.

En revanche, les biais liés à l'influence des facteurs situationnels demeurent : les tests projectifs postulent implicitement que le processus décisionnel est identique quelles que soient les décisions prises, ce qui est, bien sûr, une approximation [H. Mintzberg et al. 1976, p. 246-275]. Il convient encore de signaler que, du point de vue déontologique du chercheur, les tests projectifs sont moins satisfaisants que les techniques directes [S. Brown 1992, p. 29]: elles dissimulent le sujet de la recherche.

2. La méthode des scénarios : application aux motivations du comportement de protection de l'environnement des entreprises

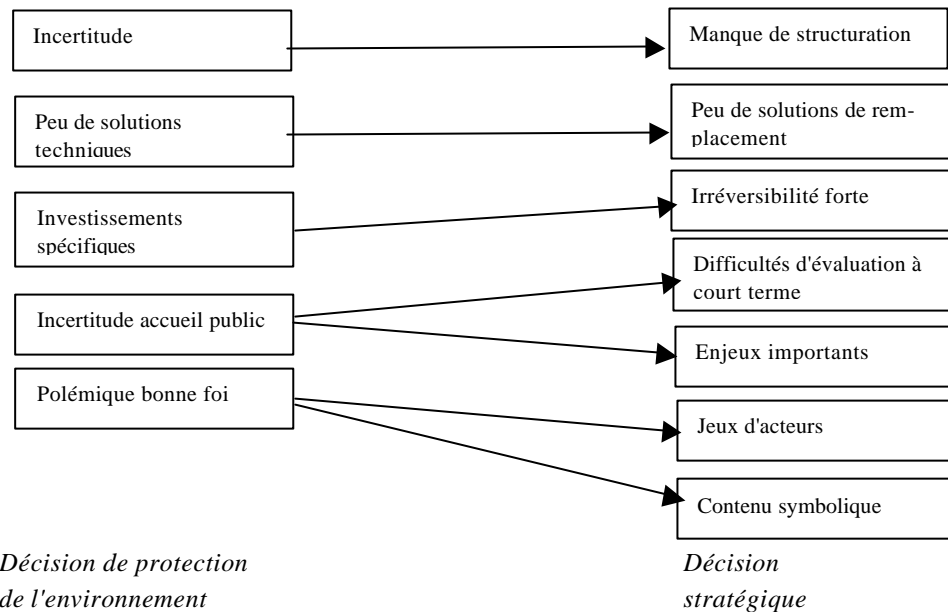
Les développements précédents mettent en évidence les apports des tests projectifs pour améliorer la compréhension de la décision stratégique. Pour l'heure, les outils adaptés à l'interview de dirigeants font défaut. Cette section en propose un.

Les données recueillies à l'aide de ce nouvel outil sont comparées à des données recueillies directement afin d'identifier la palette d'écarts rencontrée. Une application à la décision de protection de l'environnement est proposée. Cette décision peut être sans conteste qualifiée de stratégique puisque toutes les caractéristiques de celle-ci sont présentes. La forte incertitude par rapport à l'évolution législative [R. Roy, R.C. Whelan 1992] ou de la demande [J. Rogers 1992] ne permet pas de structurer la question. Les solutions techniques aux problèmes de pollution étant limitées, le dirigeant n'a le choix qu'entre un nombre restreint de solutions. Or, la plupart nécessite des investissements spécifiques à l'origine d'une forte irréversibilité [G. Azzone, U. Bertelè 1994]. Si l'évaluation de la réduction de rejets est relativement aisée à court terme, l'accueil du public ou de la concurrence l'est beaucoup moins. La polémique qui opposa Rhône Poulenc à Henkel sur le bien fondé de la lessive sans phosphate en est un exemple. Ce sont ces répercussions sur les différentes parties prenantes qui sont à l'origine d'enjeux importants [A.C. Martinet 1984 ; A.C. Martinet, E. Reynaud 2000]. De même, les polémiques relatives à la bonne foi des entreprises stimulent les jeux d'acteurs et dotent la décision d'un fort contenu symbolique.

La figure 2 fait état des caractéristiques stratégiques de la décision de protection de l'environnement.

Aussi, la méthode développée se veut apte à faire générer les déterminants de différents types de comportements stratégiques, mais certaines particularités liées au contexte demeurent. Elles seront précisées le moment venu.

Figure 2 : *La décision de protection de l'environnement, une décision stratégique*



2.1. L'utilisation de la méthode des scénarios auprès des dirigeants

La méthode des scénarios s'inscrit au sein d'un ensemble de méthodes que sont les techniques projectives. Il s'agit d'une méthode indirecte : le sujet de recherche est inconnu du répondant.

Les techniques projectives sont généralement scindées en quatre groupes [N. Malhotra 1993]: les techniques associatives où le répondant soumis à un stimulus doit dire tout ce qui lui vient à l'esprit (exemple : association de mots), les techniques de "complétion" où le répondant complète un stimulus situationnel partiel (exemple : une phrase), les techniques de construction où le répondant construit une réponse sous la forme d'une histoire, d'une description ou d'un dialogue (exemple : finir une bande dessinée) et les techniques d'expression où le répondant en présence d'une situation verbale ou visuelle exprime ce que feraient d'autres personnes dans la même situation (en introduisant par exemple

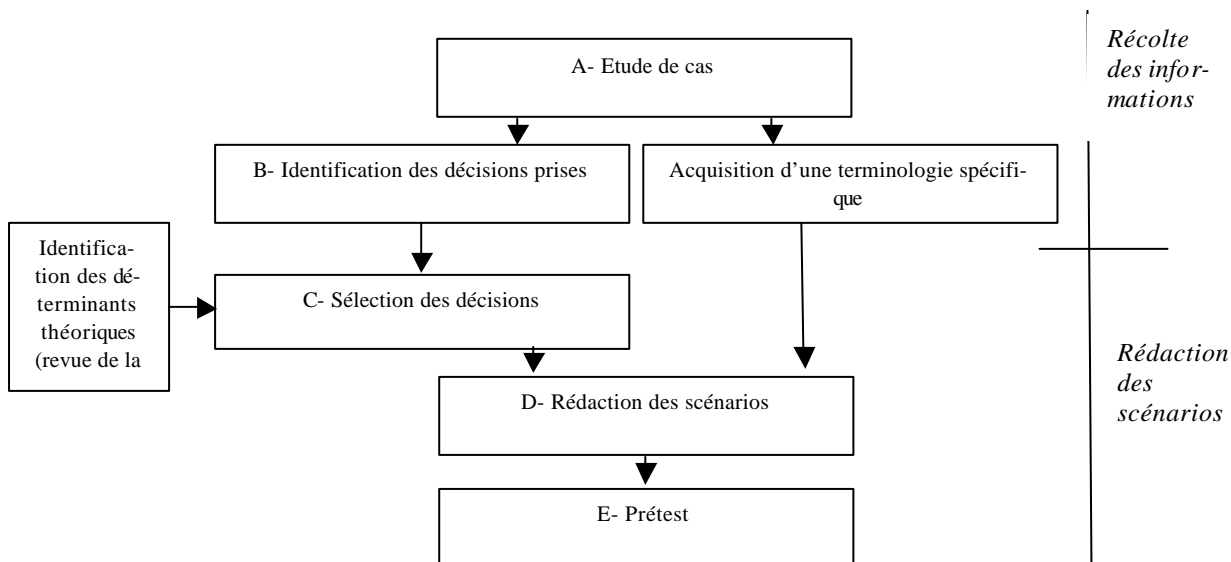
une troisième personne dans un discours). C'est dans cette dernière catégorie que s'inscrit la méthode des scénarios.

Cette méthode permet de contourner l'inconvénient principal des autres méthodes projectives [N. Malhotra 1993, p. 177], soit l'importante collaboration demandée au répondant. Cet inconvénient est plus ou moins marqué en fonction des techniques utilisées : un jeu de rôle, par exemple, demande une participation des plus inhabituelles. Dans le cas d'une recherche menée auprès de dirigeants, il n'est pas envisageable de choisir une méthode ayant un impact négatif sur leur statut, tant pour des raisons déontologiques que pour maximiser le nombre de personnes acceptant de répondre. Aussi, il convient de choisir parmi les techniques restantes. C'est la méthode des scénarios qui, en proposant des situations d'entreprise, semble la mieux adaptée aux dirigeants. Outre les avantages cités pour l'ensemble des méthodes projectives, la technique des scénarios fournit à tous les répondants un stimulus standardisé qui dépend peu de l'enquêteur (puisque'il s'agit d'un support écrit). De plus, la description d'une situation détaillée et réaliste nous paraît pouvoir susciter l'intérêt et l'implication du dirigeant [J. Fredrickson, T. Mitchell 1984].

2.2. La démarche suivie

Le point clé lors de la rédaction de scénarios réside dans leur caractère plausible. L'ensemble de la démarche (figure 3) supporte cet objectif.

Figure 3 : *Étapes de développement des scénarios*



A - Étude de cas d'une entreprise "cross-sectorielle"

Pour intéresser le répondant grâce au caractère réaliste des scénarios, la phase théorique gagne à être complétée par une étude de cas. Cette dernière doit être effectuée dans une entreprise "cross-sectorielle". Les situations extraites seront alors le quotidien de nombreux dirigeants d'où une projection plus aisée des répondants.

B - Identification des décisions prises

La construction des scénarios s'appuie sur des projets réels. L'identification de ces derniers est donc cruciale pour obtenir des saynètes de qualité. Dans la recherche conduite (sur la protection de l'environnement dans l'entreprise), ce sont les entretiens semi-directifs qui ont constitué la principale source d'information. Ils ont été effectués auprès de tous les membres du comité de direction, des responsables des principaux services ainsi que de certains directeurs d'usines. Deux questions guidaient les entretiens :

- quels sont les principaux projets menés en faveur de l'environnement ?
- comment cette décision a-t-elle été prise ?

L'analyse du contenu thématique des informations récoltées lors de la seconde interrogation (comment cette décision a été prise), a révélé les déterminants de ces projets.

C - Sélection des décisions prises

Les projets majeurs doivent être repérés. En effet, la prise en compte des points de vue des différents répondants génère une importante masse d'informations (plus de 500 pages retranscrites) relative à de multiples projets (plus de 20). Il convient, dès lors, de sélectionner les décisions idoines pour élaborer les scénarios. Au cours de cette recherche, les décisions sélectionnées furent celles représentant au mieux les déterminants présents dans la littérature. La réflexion qui prévalait à ce choix était la possibilité de génération d'un grand nombre de déterminants.

D - Rédaction des scénarios

Dans un souci de détails, la rédaction des scénarios proprement dite est basée sur les informations obtenues lors des entretiens et de l'étude des documents internes. Elle utilise la terminologie spécifique acquise

lors du séjour en entreprise. Ces scénarios devaient être suffisamment ambigus pour favoriser la projection. Ainsi, contrairement aux études menées par J. Fredrickson [1984] ou par J. Fredrickson, T. Mitchell [1984], les scénarios sont formulés sur la base d'une question ouverte afin d'éviter l'induction des réponses.

E – Pré-test

Afin de s'assurer du bon accueil des scénarios, de la possibilité de projection et de génération de l'ensemble des déterminants, nous les avons pré-testés. Étant donné les difficultés d'obtention de rendez-vous avec des chefs d'entreprise, un pré-test auprès de cadres en formation continue nous a semblé satisfaisant.

Deux projets environnementaux semblaient pertinents car :

- ils étaient mentionnés par plusieurs répondants de services différents, ce qui souligne l'importance de ces projets au sein de l'entreprise ;
- ils permettaient l'expression de l'ensemble des déterminants tout en limitant la lourdeur et la durée des entretiens avec les dirigeants¹.

Les scénarios sont ainsi :

Scénario 1 : L'entreprise X a décidé de mettre en place une logistique "verte". Ce projet est multifacette.

– Il consiste, tout d'abord, à trouver une alternative, totale ou partielle, au transport routier. Les voies ferroviaires et fluviales sont donc étudiées.

– Une autre composante vise à davantage utiliser les camions à pleine capacité.

– Enfin, l'entreprise souhaite développer l'utilisation d'emballages réutilisables. Les emballages vides seraient récupérés pour être réutilisés.

Scénario 2 : L'entreprise Y, lors du renouvellement de ses installations, choisit des procédés de production respectant l'environnement.

Les scénarios sont présentés successivement au répondant auquel il est demandé de réagir sur cette décision.

Le pré-test de cette recherche fut réalisé auprès des cadres en formation continue de l'IAE d'Aix-en-Provence. Les scénarios ont obtenu un accueil favorable auprès de la population pré-testée : peu de précisions nous ont été demandées.

Le pré-test a souligné l'opportunité des scénarios réalisés.

Chaque déterminant de la littérature est apparu au moins une fois sur un des deux scénarios, ce qui souligne la possibilité d'expression de l'ensemble des déterminants théoriques.

La projection a été favorisée. Certains répondants ont même parlé à la première personne. Ainsi, le répondant 3 s'est assimilé aux employés de l'entreprise qui auraient à modifier leurs conditions de travail : « *Les gars en entreprise, ils ne choisissent pas de protéger l'environnement. Moi, ça change mes façons de travailler. Beaucoup de travail pour pas grand chose* ». De même, le répondant 12 s'est identifié au chef d'entreprise : « *Bientôt des normes européennes vont m'imposer ça, donc autant le faire lors du renouvellement* ».

Les déterminants évoqués sont toujours liés aux préoccupations du répondant. Ainsi, un spécialiste de gestion des ressources humaines n'a vu dans chaque scénario qu'un seul déterminant : la communication interne ! Les déterminants évoqués apparaissent donc comme indépendant de la situation décrite.

De même, il importe de souligner que les déterminants mentionnés dans le pré-test sont différents de ceux mentionnés par les répondants de l'étude de cas. Ceci met donc en évidence l'opportunité des scénarios : ces derniers sont suffisamment ambigus pour ne pas induire l'apparition de déterminants particuliers.

2.3. Collecte des données : présentation des scénarios aux dirigeants

Le pré-test nous a donné quelques indications relatives à l'opportunité d'utilisation des scénarios. Nous sommes, néanmoins, en présence d'un échantillon captif. Aussi, il nous a semblé utile de compléter ce prétest par une étude auprès de dirigeants d'entreprises soucieux de l'environnement.

Le tableau 2 résume les caractéristiques des répondants¹

¹ Afin de contourner la définition des entreprises respectueuses de l'environnement, nous avons confié l'identification de ces entreprises à des ex-

Tableau 2 : *Les caractéristiques des répondants*

<i>Caractéristiques du dirigeant</i>			<i>Caractéristiques de l'entreprise</i>			
<i>Dirigeants</i>	<i>Sexe</i>	<i>Fonction</i>	<i>Secteur d'activité</i>	<i>Forme juridique</i>	<i>Marché</i>	<i>Maison mère</i>
D1	M	Directeur	Agriculture	Entreprise individuelle	National	France
D2	M	Directeur	Agriculture	Entreprise individuelle	National	France
D3	M	Responsable environnement	Verre	SA	International	France
D4	F	Directrice	Tuyauterie	S.A.	International	États-Unis
D5	M	Directeur	Sylviculture	Entreprise individuelle	National	France
D6	M	Responsable environnement et sécurité	Chimie	S.A.	International	Suède
D7	M	Responsable des études environnement	Eau	Entreprise publique	National	France
D8	M	Directeur de la recherche	Energie	Entreprise publique	International	France
D9	M	Responsable environnement	Fluide	SA	International	États-Unis
D10	M	Responsable environnement	Aéronautique	Entreprise publique	International	France
D11	M	Gérant	Traitement de surface	SARL	National	France
D12	M	Directeur Adjoint	Ciment	SA	International	France
D13	M	Directeur filiale	Informatique	SA	International	Japon
D14	M	Responsable environnement	Photographie	SA	International	États-Unis
D15	M	Directeur Usine	Chimie	SA	International	France
D16	M	Directeur	Agriculture	Entreprise individuelle	National	France

perts (les associations de protection de l'environnement). Parmi les entreprises citées, une vingtaine ont accepté de nous répondre.

D17	M	Responsable environnement	Chimie	SA	International	Gde Bretagne
D18	M	Directeur	Sylviculture	Entreprise individuelle	National	France

La présentation des scénarios a été précédée par un entretien semi-directif. Celui-ci poursuit plusieurs objectifs.

– Tout d’abord, afin de mettre en évidence la supériorité des méthodes indirectes sur les méthodes directes, il est nécessaire de les comparer. Les entretiens fournissent donc un matériau de comparaison avec les scénarios.

– Ensuite, afin de familiariser le répondant avec le sujet et le chercheur, l’entretien est opportun. Demander au répondant de nous décrire les actions en faveur de l’environnement ainsi qu’un projet particulier avait une valeur quasi introductive.

La conduite de l’entretien et des scénarios dépend beaucoup de l’interviewer. Aussi, l’ensemble fut réalisé par l’auteur en suivant des principes délibérés. Pour favoriser la spontanéité du locuteur et le centrer sur la thématique de recherche [A. Blanchet 1985], le style réitératif a été privilégié. Cette attitude non directive « *suppose une attitude de considération positive inconditionnelle [ni sélection, ni jugement de valorisation ou dévalorisation] de la part de l’interviewer, une attitude d’empathie [se placer dans le point de vue, dans le cadre de référence de l’interviewé] et le recours à des techniques de reformulation (relances, réponses-reflets)* » [L. Bardin 1986, p. 175]. Lorsqu’un blocage dans la situation de face à face apparaissait en dépit (ou à cause) des relances, des demandes plus explicites ont été formulées (style interrogatif), mais sans trop sacrifier la standardisation [C. Cannel, R. Kahn, 1963, p. 419].

2.4. Résultats et discussion

2.4.1. Résultats généraux

Les scénarios ont été particulièrement bien acceptés. Aucun répondant n'a refusé de répondre ni manifesté un quelconque mécontentement. Les scénarios sont donc bien adaptés à la population des dirigeants et n'ont pas d'impact négatif sur leur statut.

La projection a été favorisée. Néanmoins, les mécanismes de blocage ne sont pas identiques pour l'ensemble des dirigeants : certains ont des mécanismes de défense plus faibles et expriment, dès l'entretien, l'ensemble des déterminants. Ainsi, après avoir spontanément mentionné un déterminant, un dirigeant nous dit: « *je le dis honnêtement, je ne pense pas que je trahisse quoi que ce soit en le disant* ».

Par ailleurs, l'expression de déterminants affectifs a pu être observée. Ce sont les réponses affectives relatives à l'attendrissement et à l'enthousiasme qui apparaissent pour les dirigeants interrogés. Les réactions de ce type sont présentes lors de la mention du déterminant éthique². Ainsi, un agriculteur fait preuve d'attendrissement en notant la présence de « *petits lièvres* ». De même, un sylviculteur montra son enthousiasme en s'exclamant « *je trouve ça très bien, je me réjouis que notre combat gagne l'industrie* ». Un autre agriculteur biologique renchérit : « *C'est bien que l'entreprise fasse ça, il n'y en a pas beaucoup* ». Néanmoins, les arguments évoqués demeurent essentiellement cognitifs (exemple : D4, déterminant relatif à la réduction de l'incertitude législative, « *de toute façon, la législation ne peut aller qu'en augmentant. Donc, quand on fait du neuf autant en faire le maximum* » ou D9 évoquant la réduction des coûts : « *Il ne faut pas se voiler la face, dans le scénario 1, ils se posent des questions concernant les alternatives mais derrière tout ça, il y a une notion de coûts. On peut aussi faire des gains de productivité en matière de pollution* »). Il nous semble prématuré de conclure que la décision

² Ce déterminant de nature affective se révèle de façon manifeste, son interprétation est incontestable eu égard à la fiabilité de l'analyse de contenu sur ces items (vérifiée grâce au tableau de convergence entre les deux analystes).

de protection est principalement cognitive, il convient également de revenir aux enseignements de C. Derbaix et M.T. Pham [1989, p. 82] qui précisent que « *la visibilité d'un enquêteur a vraisemblablement un impact négatif sur l'expressivité émotionnelle* ».

Or, la visibilité de l'enquêteur peut être plus ou moins importante en fonction du contexte. C'est uniquement au sein du sous-échantillon des agriculteurs biologiques et des sylviculteurs non interventionnistes que se sont exprimées les réactions affectives, attendrissement ou enthousiasme. Les mécanismes de défense semblent ici peu importants : ce sont les seuls dirigeants pour lesquels les déterminants évoqués au vu des scénarios sont identiques à ceux évoqués lors des entretiens (à savoir coûts et éthique). La dissimulation est, certes, moins de mise puisque les motivations éthiques sont mentionnées conjointement lors des scénarios et de l'entretien. Néanmoins, c'est au niveau de la présentation des scénarios que sont apparus les déterminants de nature affective : les mécanismes de défense ou de pudeur sont ici aussi à l'œuvre même s'ils sont moins marqués. Par ailleurs, il nous a semblé que ces répondants étaient simplement moins sensibles au protocole de recueil des données : aucun d'entre eux n'a manifesté de mécontentement ou de gêne au vu du magnétophone. Le fait de recevoir l'enquêteur à son domicile (la cellule familiale étant à la fois le siège de l'entreprise et le lieu de vie) donne à l'entretien un ton plus convivial et favorise probablement l'expression de déterminants jugés plus personnels.

2.4.2. *Palette d'écarts rencontrée entre entretiens et scénarios*

Mais, le résultat fondamental réside dans les écarts observés entre les entretiens et les scénarios : les déterminants évoqués de manière déclarative sont beaucoup plus nombreux que ceux obtenus grâce aux scénarios. Le dirigeant 17, par exemple, évoque quatre déterminants lors de l'entretien et seulement un au vu des scénarios.

Même si les grands types de déterminants de la littérature³, n'apparaissent pas dans notre étude avec la même clarté (dix répondants men-

³ À savoir :

tionnent l'importance de la pression des acteurs externes tandis qu'un seul évoque la nécessité de réduire l'incertitude liée à l'évolution de la demande), nous retrouvons dans les entretiens la majorité d'entre eux. Hormis la recherche de bénéfices internes, tous les déterminants sont évoqués par au moins un des répondants.

En revanche, lorsque l'on s'intéresse aux scénarios, la variété des déterminants est beaucoup moins importante. Les déterminants perception actuelle, réduction de l'incertitude liée à la concurrence, exploitation des segments "verts" et créativité sont absents.

Une analyse plus fine des déterminants évoqués lors des entretiens et des scénarios par chaque répondant permet d'appréhender la palette d'écart rencontrés. Le tableau 3 représente les différents types d'écart.

Tableau 3 : *Palette d'écart rencontrés entre entretiens et scénarios*

<i>Disparition de déterminants lors de la présentation des scénarios</i>	Oui	Groupe 3 : Réduction du nombre de déterminants D5, D6, D9, D11, D13, D17	Groupe 4 : Déterminants totalement différents D4, D7, D8, D10, D12, D14, D15	<i>Apparition de déterminants lors de la présentation des scénarios</i>
	Non	Groupe 1 : Aucun écart D16, D18	Groupe 2 : Augmentation du nombre de déterminants D1, D2, D3	
		Non	Oui	

- les déterminants sociologiques où la protection de l'environnement est le résultat d'une adaptation au milieu socio-économique actuel et déterminants éthiques où la protection de l'environnement ne répond ni à une logique sociétale, ni à une logique économique mais à une logique morale.
- les déterminants économiques où la protection de l'environnement est considérée comme une opportunité.

L'apparition de déterminants lors de la présentation des scénarios n'est rencontrée que chez trois individus (Groupe 2). Il est, par ailleurs, frappant de remarquer que seul le déterminant réduction des coûts est apparu chez les répondants de ce groupe. Même si la taille de l'échantillon ne nous permet pas de conclure, on est en droit de s'interroger sur les raisons d'une telle convergence. Ne s'agirait-il pas d'un déterminant que ces répondants jugent inavouables et attribuent - *de facto* - à autrui ? Nous nous rapprocherions alors de l'expression des sentiments répréhensibles pour laquelle la littérature recommande l'utilisation de tests projectifs.

Le cas du groupe 3 est beaucoup plus classique. Les répondants de ce groupe se focalisent lors des scénarios sur un nombre restreint de déterminants, probablement les plus importants à leurs yeux. D 6 développe ainsi tout un argumentaire relatif à la réduction de l'incertitude : « *J'en connais pas beaucoup qui font ça sous la contrainte. Ils le font parce qu'ils sont conscients qu'ils ont une usine à risque et que c'est le maintien de leur usine et de leurs salariés que de s'occuper de ça (...). Ça permet d'être au devant des problèmes. C'est toujours ça que l'on souhaite sur le site* ». Il évoque, certes, le fait qu'il existe « *une pression sur le traitement de l'eau* », mais complète en signalant que la politique de protection a été mise en place « *pour des raisons d'image du groupe* » et que « *ça fait partie des mesures d'optimisation totalement payantes* ». Au vu des scénarios, le discours se resserre autour des pressions externes et de la réduction des coûts. La contrainte, ignorée lors de l'entretien, est ici fort présente. Il déplore : « *la pression écologiste, dans le sens péjoratif du terme, est très forte !* » Le propos édulcoré de l'entretien incombe clairement aux biais de prestige.

Les répondants du groupe 4 vont encore plus loin : les déterminants évoqués lors des entretiens sont différents et souvent contradictoires avec ceux mentionnés à partir des scénarios. Dans ce groupe, les mécanismes de défense semblent exacerbés. Ainsi, le répondant 8 nous explique, au cours de l'entretien, sa volonté « *de devenir exemplaire* » en matière d'environnement pour influencer la législation, soigner son image et satisfaire aux pressions externes, surtout à celles émanant des

collectivités locales. Mais il déplore, à ce stade de l'interview, le coût de telles opérations. En revanche, lors des scénarios, le répondant s'appesantit sur la possibilité de réduire les coûts grâce à la dépollution : « Là (scénario 2), l'entreprise doit regarder de près et vraisemblablement ne devrait pas être trop déçue sur les économies que vont lui permettre les nouveaux procédés. » Il semble aussi résumer ses propres déterminants lorsqu'il avoue au vu du premier scénario : « ça peut arriver qu'en se posant des questions comme celle-là on améliore sa propre compétitivité. Si elle détériore sa propre compétitivité, je doute qu'elle applique la logistique verte ».

Mais c'est l'exemple de D14 qui est le plus marquant. Lors de l'entretien, D14 a mentionné plusieurs déterminants (la pression d'acteurs externes, la pression d'acteurs internes, la position concurrentielle et l'image) et les a dûment argumentés. Il expose ainsi la justification de la prise en compte de l'environnement pour améliorer la position concurrentielle de son entreprise : « En ce qui concerne les services que l'on offre à la clientèle, on pose la question en termes de leadership : quelle doit être l'excellence de nos services ? Qu'attend-on de nos services en terme d'environnement ? Il s'agit bien sûr d'un leadership par rapport à la concurrence. C'est clair : notre entreprise au niveau mondial par rapport à la concurrence ». De même, pour ce qui est de l'image, la réflexion semble avancée : « En termes d'image : Quelle image environnement veut-on du groupe ? Et quelle perception doit-on donner à nos clients ? Ce dernier point concerne la réputation de notre entreprise ». La présentation des scénarios ne donna, pour sa part, naissance qu'à un seul déterminant identique au vu des deux scénarios, à savoir la réduction des coûts... qui avait été omis lors du discours « bien pensant » qui précédait ! La perception du caractère prestigieux des déterminants évoqués lors de l'entretien a été vérifiée lors de l'arrêt de l'enregistrement. En effet, la disparition du magnétophone a rendu le dirigeant extrêmement prolix... sur le seul déterminant réduction des coûts. Enfin, les mécanismes de défense mis en place par le répondant, voire la présence d'un discours stéréotypé, ont pu être appréciés grâce à une requête : ce responsable a voulu garder une copie de la cassette de son entretien.

Seuls deux individus (Groupe 1) tiennent des propos identiques lors de l'entretien et des scénarios ; ils peuvent donc être considérés comme des points aberrants compte tenu des théories mobilisées. Néanmoins, il convient de noter que ces deux répondants considèrent l'éthique, dès le stade de l'entretien. Si leur politique de protection de l'environnement traduit une valeur forte, leurs motivations deviennent non seulement avouables mais aussi valorisantes. Aucun mécanisme de défense n'est mis en œuvre, les motivations apparaissent donc, dès l'entretien et demeurent identiques lors de la présentation du test projectif.

2.4.3. *Liens entre les dimensions de la décision et les écarts rencontrés*

L'analyse de la palette d'écarts à l'aulne du discours des dirigeants a mis en évidence la prépondérance des mécanismes de défense chez les répondants des groupes 2 et 4 et l'existence de phénomène de rationalisation *a posteriori* et de biais de prestige chez les répondants du groupe 3. L'analyse de contenu des interviews des dirigeants de chaque groupe a permis d'identifier les dimensions des décisions stratégiques saillantes (tableau 4).

Tableau 4 : *Dimensions des décisions stratégiques saillantes chez les répondants des différents groupes*

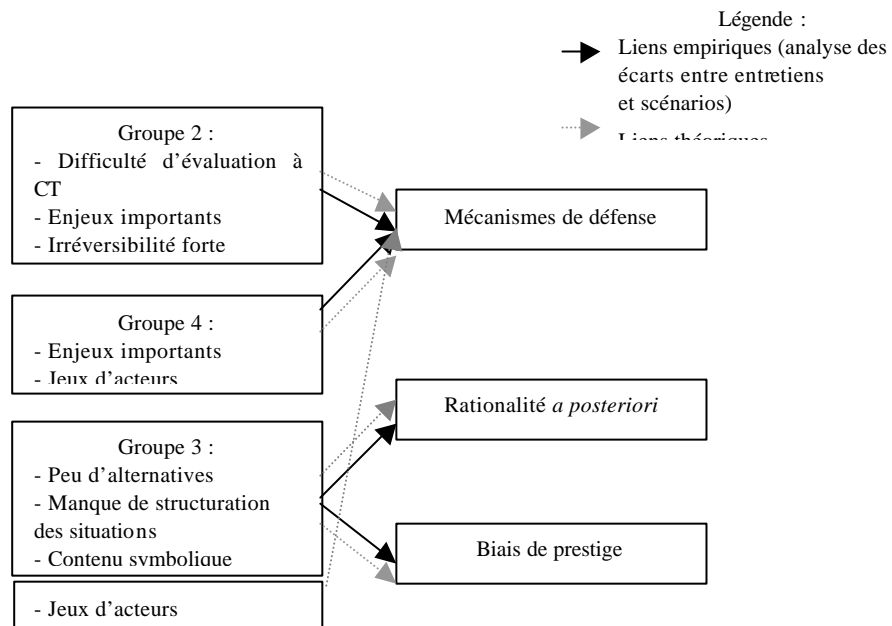
Groupes	Dirigeants	Dimensions des décisions stratégiques saillantes
1	16	Aucune
1	18	Aucune
2	1	Difficulté d'évaluation à court terme Enjeux importants Irréversibilité forte
2	2	Jeux d'acteurs
2	3	Enjeux importants Irréversibilité forte
3	5	Peu de solutions de remplacement
3	6	Contenu symbolique Manque de structuration des situations
3	9	Aucune

3	11	Jeux d'acteurs
3	13	Peu de solutions de remplacement
3	17	Aucune
4	4	Enjeux importants Jeux d'acteurs
4	7	Jeux d'acteurs
4	8	Enjeux importants
4	10	Jeux d'acteurs
4	12	Enjeux importants
4	14	Jeux d'acteurs
4	15	Aucune

Le discours des dirigeants met en lumière différentes dimensions des décisions stratégiques. Pour chaque répondant, seules les dimensions saillantes apparaissent, elles sont extrêmement variées. Pour certains répondants, aucune dimension saillante n'a pu être identifiée. Dans ce cas, deux interprétations sont possibles, soit l'analyse d'un discours ne portant pas directement sur ce sujet n'a pas permis d'identifier ces dimensions, soit il ne s'agit pas, pour le répondant, de décisions stratégiques. C'est la deuxième interprétation qui semble pertinente pour les répondants du premier groupe chez lesquels aucune dimension n'apparaît et où le déterminant éthique tient une place clé. Ne s'agirait-il pas plutôt d'une décision idéologique ?

Une analyse par groupe révèle des faits intéressants. L'analyse des écarts entre entretiens et scénarios vient de montrer le lien, qualifié d'empirique, entre les groupes et les principaux biais. Parallèlement, la partie théorique a suggéré l'existence de liens entre les dimensions de la décision stratégique et les distorsions observées lors du recueil des données. Il est possible de proposer une figure mettant ces deux aspects en perspective.

Figure 4 : Comparaison des hypothèses théoriques et des résultats empiriques



La mise en perspective des liens théoriques et des dimensions des décisions stratégiques saillantes dans chaque groupe conforte les résultats de l'analyse des écarts.

Les dimensions présentes dans le discours des répondants du groupe 2 sont à l'origine d'importants mécanismes de défense. Ainsi, le dirigeant 2 évoque les jeux d'acteurs et le fait que « *tout le monde (lui) est tombé dessus* », le rendant méfiant.

Dans le groupe 4, l'accent est mis sur l'importance des enjeux de protection et sur les jeux d'acteurs. Le dirigeant 4 évoque les risques d'accidents écologiques tandis que le dirigeant 7 veut « *être clair vis-à-vis des critiques éventuelles* » pour éviter « *les conflits avec des associations* ». Le dirigeant 8 va plus loin en mentionnant que l'« *existence [de son entreprise] ne se justifie que par la confiance accordée par les collectivités locales* ». Là encore, l'importance des enjeux ou les jeux d'acteurs favorisent l'apparition de mécanismes de défense.

Les dimensions de la décision stratégique présentes dans le discours des répondants du groupe 3 sont différentes et donnent, de fait, lieu à d'autres biais. Le dirigeant 6 dévoile le contenu symbolique qu'il accorde à ces décisions en nous rappelant que son poste a été créé car les « *missions sont de plus en plus pointues et de plus en plus exigeantes* ». Le dirigeant 5 évoque l'existence de seulement deux solutions dans l'exploitation forestière et rappelle que les situations ne peuvent être très structurées et doivent être « *adaptées au terrain* ». Au vu de la théorie, ces dimensions sont source de biais de prestige (pour le contenu symbolique) et de rationalité *a posteriori* (pour les deux autres dimensions). Le répondant 11 appartenant au groupe 3 stipule l'existence de jeux d'acteurs. Seuls ces derniers sont supposés liés aux mécanismes de défense, mais n'apparaissent pas au niveau empirique.

L'analyse des écarts entre les propos tenus lors de l'entretien et des scénarios, confortée par les liens théoriques, souligne l'apport principal de notre recherche : approcher au mieux les déterminants réels. En effet, ces résultats mettent en évidence, dans trois groupes sur quatre, l'apparition de biais lors de l'utilisation de méthodes déclaratives et, donc, l'intérêt des méthodes indirectes.

Conclusion : Enrichissement de la « boîte à outils » stratégique par la méthode des scénarios

Pour laisser place à l'indétermination et tenir compte de l'affectif, l'attirail méthodologique doit se renouveler. L'analyse du discours a utilement complété la « boîte à outils » stratégique. Néanmoins, on peut douter de la pertinence du recours quasi exclusif aux entretiens pour comprendre un comportement dont l'explication rationnelle est bloquée. Depuis que la stratégie considère le jeu de multiples acteurs mus par des intérêts divers et se protégeant, le cas échéant, par de forts mécanismes de défense, les outils offerts par la psychologie et particulièrement les tests projectifs s'avèrent très utiles. Cette recherche a permis de décrire l'un d'entre eux, la méthode des scénarios, et de vérifier l'opportunité de son utilisation auprès de dirigeants.

La conduite d'entretiens et la présentation de scénarios auprès d'un même échantillon a mis en évidence les écarts rencontrés.

Lorsque les mécanismes de défense sont importants, les déterminants clés n'apparaissent de façon manifeste que lors de la présentation des scénarios.

De même, du fait de biais de prestige ou de rationalisation *a posteriori*, pour faire état de la profondeur de ses connaissances ou pour trouver de bonnes raisons à son comportement, le répondant évoque de nombreux déterminants lors de l'entretien alors qu'il resserre ensuite son discours autour des déterminants jugés fondamentaux.

Les scénarios permettent donc de déjouer tant les biais de justification externe que d'auto-justification. Ils permettent aussi l'expression de déterminants affectifs si délicats à obtenir par entretiens. L'intérêt des scénarios tiennent donc principalement au fait qu'ils ne conditionnent pas les réponses et permettent de faire ressortir les déterminants affectifs qui n'apparaissent pas avec d'autres techniques.

Les enjeux de la décision étudiée semblent expliquer l'apparition de mécanismes de défense. Aussi, ce test peut enrichir la compréhension de différentes problématiques stratégiques particulièrement sensibles. Les déterminants du choix d'un partenaire lors d'alliances ou de croissance externe, les comportements de lancement de nouveaux produits, de recherche et développement ou de veille stratégique gagnent à être appréhendés grâce à des outils de ce type.

Leur utilisation potentielle dépasse le cadre de la recherche. Les consultants peuvent les mettre en œuvre afin de connaître les déterminants d'un comportement avant une intervention. Pour les dirigeants, la découverte de leurs motivations dans un but de développement personnel ou celles de collaborateurs éventuels lors de recrutements devient possible.

Bibliographie

Ansoff I. [1968], Stratégie du développement de l'entreprise, Puteaux, Hommes et Techniques.

- Armstrong J.S. [1982], «The Value of Formal Planning for Strategic Decisions », *Strategic Management Journal*, vol. 3, p. 197-211.
- Azzone G., Bertelè U. [1994], « Exploiting Green Strategy for Competitive Advantage », *Long Range Planning*, vol. 27, n° 6, p. 69-81.
- Bardin L. [1986], *L'analyse de contenu*, PUF, Paris.
- Barnes J. [1984], « Cognitive Biases and their Impact on Strategic Planning », *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 129-137.
- Baumard P. [1991], *Stratégies et surveillance des environnements concurrentiels*, Paris, Masson.
- Baumard P., Donada C., Ibert J., Xuereb J.M. [1999], « La collecte des données et la gestion de leurs sources », chap. 9, in R.A. Thiétart (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.
- Bazerman R.H., Beekun R.I., Schoorman F.D. [1982], « Performance Evaluation in a Dynamic Context : a Laboratory Study of the Impact of a Prior Commitment to the Rate », *Journal of Applied Psychology*, vol. 67, n° 6, p. 853-876.
- Blanchet A. [1985], *L'entretien dans les sciences sociales*, Paris, Dunod.
- Bourgeois L.J. [1980], « Strategy and Environment : a Conceptual Integration », *Academy of Management Review*, January, p. 25-40.
- Brown S. [1992], « Cognitive Mapping and Repertory Grids for Qualitative Survey Research : some Comparative Observations », *Journal of Management Studies*, May, p. 287-307.
- Brunsson N. [1993], « Ideas and Actions: Justification and Hypocrisy as Alternatives to Control », *Accounting Organizations and Society*, vol. 18, n° 6, p. 489-506.
- Brunsson N. [1991], «L'hypocrisie et l'irrationnel comme modèle de survie pour les entreprises », *Science et Vie Économique*, n° 70, mai, p. 79-83.
- Calori R. [1998], «Philosophizing on Strategic Management Models », *Organization Studies*, 19/2, p. 281-306.
- Cannell C., Kahn R. [1963], « L'interview comme méthode de collecte », chap. 8, p. 385-438 in L. Festinger, D. Katz, *Les méthodes de recherche dans les sciences sociales*, (traduction française de Research Methods in the Behavioral Sciences, 1953), Paris, PUF.

- Christensen C.R., Andrews K.R., Bower J.L., Hamermesh R., Porter M.E. [1982], *Business Policy : Text and Cases*, Homewood, Irwin.
- Cossette P., Audet M. [1992], « Mapping of an Idiosyncratic Schema », *Journal of Management Studies*, 29.3, May, p.325-347.
- Davis M.A., Bobko P., [1986], « Contextual Effects on Escalation Processus in Public Sector Decision Making », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 37, p. 121-138.
- Dean J., Sharfman M. [1996], « Does Decision Process matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 2, p. 368-396.
- Derbaix C., Pham M.T. [1989], « Pour un développement des mesures de l'affectif en marketing, synthèse des prérequis », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 4, n° 4.
- Douglas [1985], *Creative interviewing*, Beverly Hill, Sage.
- Doz Y. [1994], « Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés », *Revue Française de Gestion*, n° 97, janvier-février, p. 92-104.
- Dubois B. [1991], « Le consommateur caméléon », *Harvard l'Expansion*, été, p. 7-13.
- Eden C. [1992], « On the Nature of Cognitive Maps », *Journal of Management Studies*, 29.3, May.
- Epstein E. [1987], « The Corporate Social Policy Process : beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness », *California Management Review*, vol. 29, n° 3, p. 99-111.
- Eisenhardt K. [1992], « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 22-24.
- Eisenhardt K., Zbaracki M. [1992], « Strategic Decision Making », *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 17-37.
- Festinger L. [1957], *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, University Press.
- Fiol M., Huff A. [1992], « Maps for Managers : where are we ? Where do we go from here ? », *Journal of Management Studies*, 29.3, May, p. 267-285.

- Flam H. [1992], « Emotional Man : Corporate Actors are emotion-motivated Emotion Managers », in M. Zey (ed.), *Decision Making*, Sage.
- Fox F.V., Staw B.M. [1979], « The Trapped Administrator: Effects of Job Insecurity and Policy Resistance upon Commitment to a Course of Action », *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, p. 449-471.
- Fredrickson J., Mitchell T. [1984], « Strategic Decision Processes : Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment », *Academy of Management Journal*, vol. 27, n° 2, p. 399-423.
- Fredrickson J. [1984], « The Comprehensiveness of Strategic Decision Processes : Extensions, Observations, Future Directions », *Academy of Management Journal*, vol. 27, n° 3, p. 445-466.
- Gilovitch T., [1983] « Biased Evaluation and Persistence in Gambling », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 44, n° 6, p. 1110-1126.
- Grawitz M. [1984], *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz.
- Isenberg D. [1985], « Comment réfléchissent les dirigeants? », *Harvard l'Expansion*, été, p. 18-29.
- Langley A et alii [1995], « Opening up decision making: the view from the black stool », *Organization Science*, vol. 6, n° 3, May-June.
- Laroche H. [1995], « From Decision to Action in Organizations : Decision-Making as a Social Representation », *Organization Science*, vol. 6, n° 1, p. 62-75.
- Lauriol J. [1998], *La décision stratégique en action*, Paris, L'Harmattan.
- Malhotra N. K. [1993], *Marketing Research*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- March J. [1988], *Décisions et organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- March J., Shapira Z. [1992], « Behavioral Decision Theory and Organizational Decision Theory », p. 273-303, in M. Ley (ed.), *Decision Making*, Sage.
- Martinet A. C. [1984], *Management stratégique : organisation et politique*, McGraw-Hill.

- Martinet A.C., Reynaud E. [2000], « H20 : vers de nouvelles molécules », 9^e Conférence de l'AIMS, mai, Montpellier.
- Miller S., Hickson D., Wilson D. [1996], « Decision-Making in Organizations », in "Handbook of Organization Studies », Clegg-Hardy and Nord, Sage.
- Mintzberg H., Raisinghani D., Theoret A. [1976], « The Structure of Unstructured Decision Processes », *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, p. 246-275.
- Narayanan V.K., Fahey L. [1990], « Evolution revealed causal map during decline : an case study of Admiral » in A.Huff (ed), *Mapping Strategic Thought*, Chichester, Wiley.
- Obrecht J.J. [1994], « L'éthique et le nouvel entrepreneur », *Gestion 2000*, 1.
- Pearce J.A., Freeman E.B., Robinson R.B. [1987], « The Tenuous Link between Formal Strategic Planning and Financial Performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, p. 658-675.
- Pettigrew A.M. [1973], *The Politics of Organizational Decision-Making*, London, Tavistock.
- Rajan R.G. [1994], « Why Bank Credit Policies fluctuate? A Theory and some Evidence », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. CIX, May, p. 399-441.
- Reed R., de Fillippi R. [1990], « Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage », *Academy of management Review*, vol. 15, n° 1, p. 88-102.
- Rogers J. [1992], « Adopting and Implementing a Corporate Environmental Charter », *Business Horizons*, March-April, p. 29-33.
- Roy R., Whelan R.C. [1992], « Successful Recycling through Value Chain Collaboration », *Long Range Planning*, vol. 25, n° 4, p. 62-71.
- Royer I. [1999], « Escalade de l'engagement: décideurs et responsabilité, étude du cas Les amants du Pont Neuf », chap. 4, in I. Marc, K. Gérard, (éd.), *Perspective en management stratégique*, Tome 5, Paris, Éditions Management et Société.
- Schriavastava P., Grant J. [1985], « Empirical Derived Models of Strategic Decision-Making Processes », *Strategic Management Journal*, vol. 6, p. 97-113.

- Schwenk C. [1984], «Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision Making », *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 111-128.
- Simon H. [1987], «Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion », *The Academy of Management Executive*, February, p. 57-64.
- Starbuck W. [1985], «Acting first and Thinking later : Theory versus Reality in Strategic Change », in J.M. Pennings Edition, *Organization Strategy and Change*, San Francisco, Jossey Bass.
- Staw B. [1976], « Knee-Deep in the Big Muddy, a Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16, p. 27-44.
- Staw B. [1981], «The Escalation of Commitment to a Course of Action », *Academy of Management Review*, vol. 6, n° 4, p. 577-587.
- Stubbart C. [1989], « Managerial Cognition : a Missing Link in Strategic Management Research », *Journal of Management Studies*, July, p.325-347.
- Tabatoni P., Jarniou P. [1975], *Les systèmes de gestion: politique et structure*, Paris, PUF.
- Tabatoni P. et alii [1968], *Analyse empirique des contraintes stratégiques de l'entreprise*, Cahiers de l'ISEA, mars.
- Tversky, Kahneman [1973], « Availability: a Heuristic for Judging Frequency and Probability », *Cognitive Psychology*, vol. 4, p. 207-232.
- Wacheux F. [1996], *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Économica.
- Yin R.K. [1990], *Case Study Research : Design and Methods*, Newbury Park, Sage.
-