

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

Mots-clés : test projectif, technique indirecte, méthode qualitative, cognition.

Emmanuelle REYNAUD

Maître de Conférences
Euristik UPRES-A CNRS 5055
IAE de Lyon
15, Quai Claude Bernard
69239 LYON Cédex 02
04.72.72.21.58.

Email : emmanuelle.reynaud@univ-lyon3.fr

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

Introduction : De la nature des décisions stratégiques aux outils pour les analyser

La prise de décision stratégique a longtemps été analysée sous l'angle de la rationalité. La critique de la linéarité de la décision a été largement développée. (Pettigrew 73, March, 88). Aussi, depuis le début des années 1990 les méthodes d'analyse cognitive (individuelle et/ou sociale) ont été appliquées pour révéler le raisonnement prévalant à la décision à partir du discours des acteurs-décideurs.

Mais la dimension cognitive n'est pas toujours la seule à l'œuvre. Certains auteurs, tel Damasio (95), mettent en évidence la prépondérance de l'affectif dans la prise de décision : *"C'est comme s'il existait une passion fondant la raison"* (p 307). Pourtant, « *le stratège a encore tendance à considérer les émotions comme des éléments perturbateurs de la décision et de l'action stratégique* » (Calori, 96). Or, il semble naïf de considérer que les phénomènes affectifs, c'est-à-dire « *tous les états qui font appel à des sensations de plaisir/déplaisir ou encore celles liées à la tonalité agréable/désagréable* » (Kirouac, 94), sont laissés à la porte de l'entreprise et n'interviennent pas dans les prises de décision professionnelles. Ce postulat est d'autant plus étonnant que de nombreuses études montrent l'importance de l'affectif chez le consommateur (Ahtola 84 ; Derbaix et Pham 89 ; Dubois 91 ; Filser 94 et 96).

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 ayant une dimension affective ou dont l'explication rationnelle est bloquée.

C'est pourquoi, nous nous proposons d'explorer une méthode alternative : la méthode des scenarii. L'objectif de notre article est de nature méthodologique : il s'agit de mettre en œuvre et de tester une technique indirecte. La recherche sur laquelle nous nous appuyons a permis de tester l'utilisation d'une méthode projective pour comprendre les déterminants des décisions et comportements de dirigeants dans un domaine où l'affectif et les non-dits peuvent rendre inopérants les outils de recherche directs. Ainsi, après avoir analysé les limites des discours directs dans la compréhension de certains comportements, nous présenterons les grandes lignes du test projectif choisi et de sa mise en œuvre, notamment l'élaboration de scenarii concrets à partir desquels on peut identifier les déterminants du comportement des acteurs dans leur vie professionnelle réelle. Une application pour l'explication des comportements de protection de l'environnement sera proposée.

Au-delà de cet objectif méthodologique, l'instruction de la problématique sur l'affectif nécessite des cadres théoriques ambitieux tels que ceux offerts par la psychanalyse appliquée aux organisations. Ces derniers ne seront pas abordés dans cet article par soucis de focalisation.

Des 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 : 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 (Eden (92) et Fiol et Huff (92)). Ce postulat peut se décliner de la façon suivante :

- Les résultats représentent bien la pensée du dirigeant,
- Il existe un lien entre le processus cognitif et le comportement.

Les psychologues sont extrêmement prudents quant à l'existence de relations entre jugements et comportements. Ainsi, Nisbett et Ross (80, p11 cité dans Cervone et Peake, 86) précisent : « *nous disons peu de choses sur la manière dont les jugements des gens influencent leur comportement... nous avouons simplement que nous partageons l'incapacité de notre domaine à combler le fossé entre la cognition et le comportement, un fossé qui, à notre avis, est l'échec le plus important de la psychologie cognitive moderne* ». Il n'incombe pas aux gestionnaires de combler les lacunes de la psychologie cognitive . C'est pourquoi, le postulat relatif aux liens entre jugements et comportement, bien que non prouvé, ne peut être remis en cause. En revanche, la capacité du mode déclaratif direct à saisir la cognition du dirigeant fait l'objet de nombreuses critiques.

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* » (Fiol et Huff, 92). On ne peut occulter le fait que toutes les connaissances ne sont pas verbalisables (Mounoud 97). La littérature sur les compétences fait largement état des savoirs tacites (Reed de Fillippi, 90 ; Doz, 94), impossibles à codifier. A cette difficulté de codification fait, de facto, écho une difficulté de verbalisation que l'analyse du discours direct semble ignorer.

D'autres écueils peuvent apparaître lorsque le sujet d'étude est particulièrement sensible (ex : a trait à la réputation de l'entreprise ou de l'individu). Le mode déclaratif direct ne permet pas de diminuer les biais de prestige ; aussi, il se peut que le répondant tente de masquer une part de la vérité ou de ne mettre en exergue que les déterminants valorisants. Verstratete (96) avoue d'ailleurs que « *le discours des acteurs peut correspondre à ce qu'ils veulent bien communiquer* ». Cossette et Audet (92) notent aussi 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 Narayanan et Fahey (90). Ce faisant, 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 (Cossette et Audet, 92). Mais, il convient aussi de souligner que l'activité cognitive « *s'inscrit dans un contexte de relations sociales* » (Lauriol 98). Le discours n'est donc pas exempt de présupposés potentiellement difficiles à identifier par le chercheur (Cossette et Audet 92).

Par ailleurs, la simple prise en compte du mode déclaratif pose tous les problèmes de rationalisation a posteriori (Mounoud 97). L'analyse discursive postule que « *la décision est dotée d'une raison mobilisée par des décideurs qui agissent intentionnellement pour atteindre*

des objectifs planifiés » (Lauriol 98). Quid d'un dirigeant qui ignore les déterminants d'un comportement stratégique conduit au sein de son organisation ? Pourra-t-il l'avouer -ou plutôt se l'avouer- aisément ? Ou essaiera-t-il de masquer -de se masquer- ses lacunes en rationalisant a posteriori ? Dès lors, il est très difficile de repérer ce qui tient de la rationalisation du discours, de ce qui émane de la rationalité de l'action (Lauriol 98). Ce phénomène de rationalisation est d'ailleurs amplifié par les procédures de validation qualitative (Wacheux 96) 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* » (Brown 92).

Enfin, l'affectif ne peut être que partiellement appréhendé grâce à des techniques directes. En outre, 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, du fait du cadre professionnel de l'entretien par exemple. Il est intéressant de noter que cette pudeur relative aux sentiments se retrouve aussi 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 (Calori 98) : « *c'est l'empathie avec les victimes potentielles et la compassion avec leur désespoir qui pousse les gens à adopter des principes moraux et à agir en conséquence.* » (p 295 reprenant Hoffman 84) Aussi, alors qu'il est de bon ton de parler de responsabilité sociale, les propos éthiques, revêtant de facto, une connotation idéologique (Obrecht 94) effraient. Distinguant le bien du mal (Bird 95), l'éthique s'attache à ce que l'on doit faire (Epstein 87), 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. Par ailleurs, il se peut que la dimension éthique soit si bien intégrée qu'elle soit devenue inconsciente. C'est pourquoi, 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 phénomènes de rationalisation a posteriori sont importants (ex : décision émergente)
- Lorsque le répondant peut avoir intérêt à masquer les déterminants de son comportement
- Lorsque les facteurs situationnels et l'affectif jouent un rôle clé...

Alors : L'entretien présente certaines limites et se coupe, notamment, de la part inconsciente de la cognition. C'est pourquoi, il paraît intéressant d'étudier les apports des tests projectifs.

...Aux apports des tests projectifs

Les tests projectifs s'appuient sur le concept de projection; il s'agit d'"une action psychique qui consiste à expulser de la conscience les sentiments répréhensibles pour les attribuer à autrui. On attribue à quelqu'un d'autre ses propres désirs, motivations, émotions, qu'on n'accepte pas (ou ne reconnaît pas) comme siens ; on les expulse donc à l'extérieur -on les extériorise- grâce au support de projection" (Evrard, Pras, Roux, 93, p 104). Le test joue un rôle similaire aux supports rencontrés dans la réalité et intervient comme un révélateur. Ceci dans la mesure où, « il est demandé aux répondants d'interpréter le comportement d'autres personnes plutôt que de décrire leur propre comportement. En interprétant le comportement des autres, les répondants projettent indirectement leurs propres motivations, croyances, attitudes ou sentiments vis-à-vis de la situation" (Malhotra, 93, p173).

Dès lors, 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 voir dans un collègue imaginaire des velléités de pouvoir ou à avouer humblement que la décision d'une entreprise hypothétique fut prise suivant une logique ignorée du dirigeant.

De même, les intérêts que peuvent avoir les répondants pour masquer les déterminants de leur comportement tombent puisqu'ils pensent parler d'autrui. (Les tests projectifs sont suffisamment ambigus pour qu'aucun mécanisme d'attribution n'intervienne).

Enfin, les rapports subjectifs offerts par les tests projectifs permettent l'expression de l'affectif. En effet, Bernard Dubois (91) 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 (89, p80-81) soulignent l'opportunité de ces méthodes. Pour eux, le meilleur outil de mesure des réactions affectives devrait combiner trois ensembles de méthodes : les mesures psychobiologiques, les rapports subjectifs et l'observation du comportement moteur. Les mesures psychobiologiques (pression sanguine) sont difficiles à mettre en œuvre auprès des répondants en général et en particulier auprès des chefs d'entreprises. Pour ce qui est du comportement moteur, l'enregistrement des expressions faciales ne révèle que la présence d'une réaction affective mais non son contenu (il n'y a pas de relation bijective unique entre une expression faciale et une réaction affective). Les tests projectifs, en offrant un matériau ambigu, permettent l'expression de l'affectif tout en étant faciles à mettre en œuvre.

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 (Mintzberg, Raisinghani, Theoret, 76, p 246-275). De même, il convient de signaler que du point de vue déontologique du chercheur, les tests projectifs sont moins satisfaisants que les techniques directes (Brown, 92, p 29). En effet, les méthodes indirectes dissimulent le sujet de la recherche.

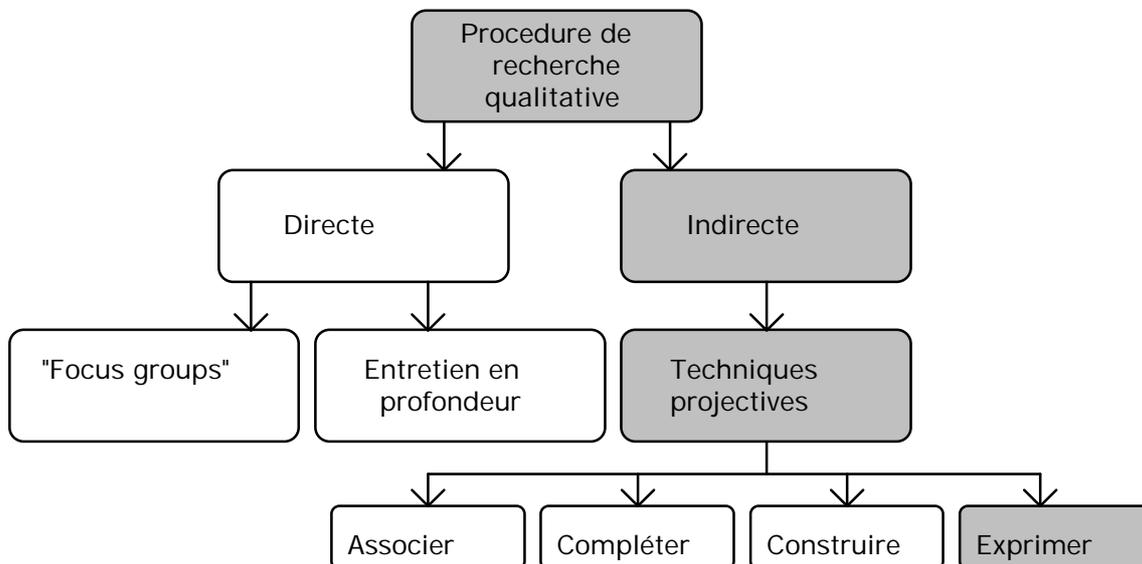
Les tests projectifs présentent, néanmoins, de nombreux apports que le schéma suivant résume.

Apports des tests projectifs et de l'entretien

<i>Apports des tests projectifs</i>	<i>Apports des entretiens</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Richesse du discours ▪ Diminution du mécanisme de défense ▪ Diminution de la rationalisation a posteriori ▪ Diminution du biais de prestige ▪ Prise en compte de l'affectif 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Richesse du discours ▪ Information des répondants ▪ Mise en évidence d'un raisonnement construit

Une méthode facilement utilisable auprès des dirigeants : les scenarii

La méthode des scenarii s'inscrit au sein d'un ensemble de méthodes que sont les techniques projectives (schéma suivant).



Place de la technique projective adoptée au sein des recherches qualitatives (Inspiré de Naresh Malhotra, 93, p 160)

Comme il apparaît sur le schéma, les techniques projectives sont généralement scindées en quatre groupes : les techniques associatives où le répondant soumis à un stimulus doit répondre tout ce qui lui vient à l'esprit (ex : association de mots), les techniques de "complétion" où le répondant doit compléter un stimulus situationnel incomplet (ex : une phrase), les techniques de construction où le répondant doit construire une réponse sous la forme d'une histoire, d'une description ou d'un dialogue (ex : finir une bande dessinée) et les techniques d'expression où le répondant en présence d'une situation verbale ou visuelle doit exprimer 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 scenarii.

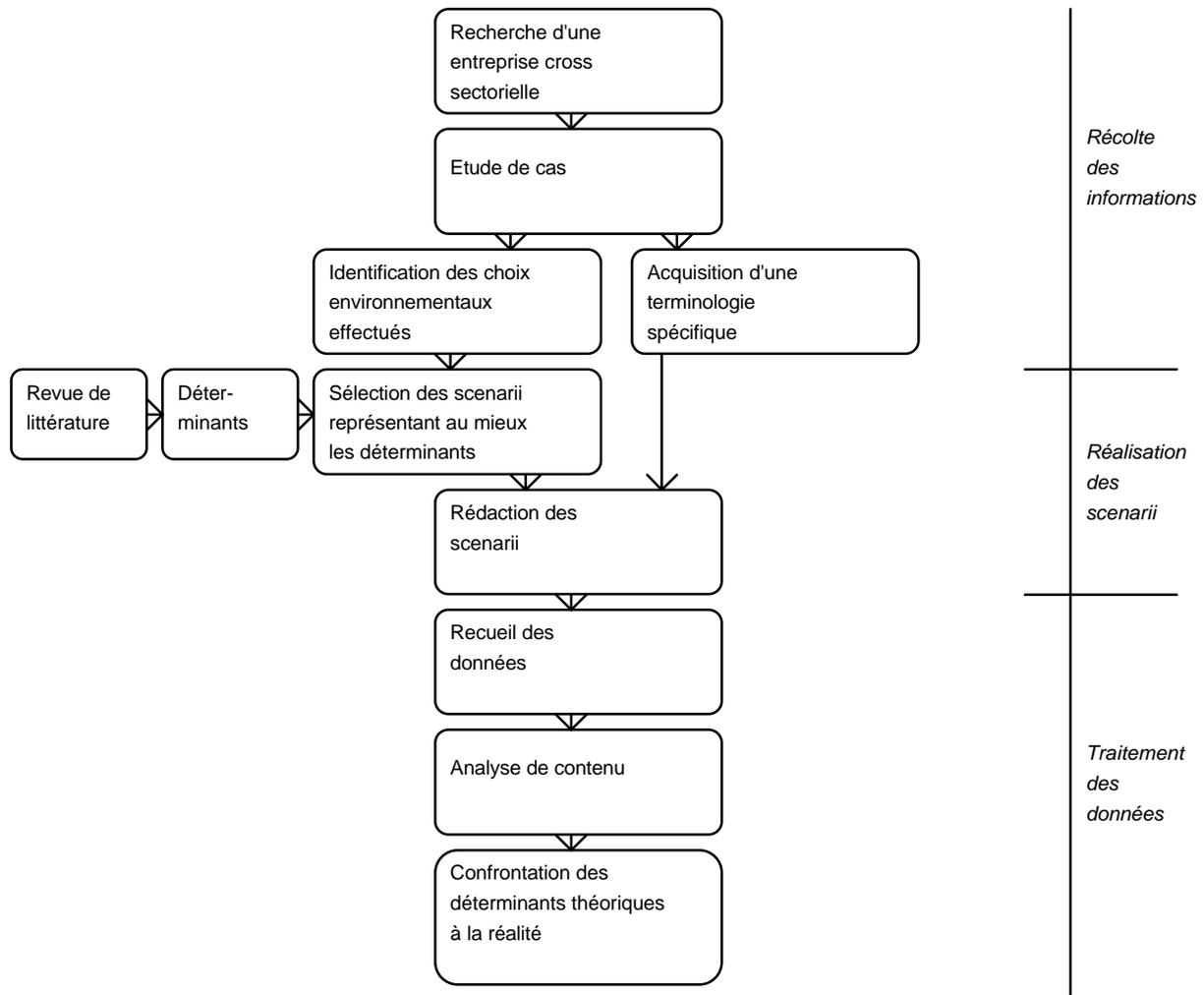
Cette méthode permet de contourner l'inconvénient principal des autres méthodes projectives (Naresh Malhotra 93, p 177) : l'importante collaboration demandée au répondant.

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'était 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 scénarii 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 scénarii 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 (Fredrickson, Mitchell, 84).

La présente recherche a été développée afin d'appréhender le comportement de protection de l'environnement des entreprises. Compte tenu des polémiques relatives à la bonne fois des entreprises sur ce thème, l'utilisation de méthodes indirectes est particulièrement préconisée dans ces cas. La méthode développée se veut apte à faire générer les déterminants de différents types de comportement stratégique, mais certaines particularités liées au contexte demeurent. Elles seront précisées le moment venu.

La démarche suivie

Les scénarii que nous proposons sont développés en plusieurs étapes que le schéma suivant résume.



Méthode de confrontation des déterminants présents dans la littérature

Pour intéresser le répondant, le scénario servant de support à son discours doit être réaliste. L'intérêt est alors grand de compléter la phase théorique par une revue de presse des projets d'entreprises ou une étude de cas. Dans un souci de détails et en dépit des délais de réalisation, nous avons opté pour l'étude d'un cas en profondeur.

Afin de favoriser la projection, l'entreprise étudiée doit être proche des entreprises auxquelles seront présentés les scénarii : les situations extraites doivent être le quotidien des dirigeants. La recherche menée (sur la protection de l'environnement dans l'entreprise) est de nature exploratoire. L'obtention d'une variété de contextes a été possible grâce à une entreprise internationale, basée en Suède, couvrant un grand nombre de secteurs et ayant mené de nombreuses actions en faveur de l'environnement.

Pour l'élaboration des scénarii, nous avons procédé de la façon suivante :

La construction des scénarii s'appuie sur des projets réels. L'identification de ces derniers est donc cruciale pour obtenir des scénarii de qualité. Dans la recherche conduite, afin de saisir au plus près les actions conduites pour protéger l'environnement, nous avons séjourné dans l'entreprise pour avoir accès à de multiples foyers d'informations (Bonoma, 85 ; Eisenhardt, 89 ; Yin, 90). Nous avons ainsi pu confronter documents internes, visites de sites, suivi de réunion et entretiens. 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'usine. Deux questions guidaient les entretiens :

- Quels sont les principaux projets menés en faveur de l'environnement ?
- Comment cette décision a été prise ?

En étudiant grâce à une analyse de contenu thématique le matériel récolté lors de la seconde interrogation (Comment cette décision a été prise), nous obtenions les déterminants de ces projets¹.

Dans une seconde étape, 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 dans la présente recherche) relative à de multiples projets (ici plus de 20). Il convient, dès lors, de sélectionner les décisions idoines pour élaborer les scénarii. 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 et la confrontation des déterminants théoriques à l'opinion des dirigeants. Aussi, nous tenions à ce que sur l'ensemble des scénarii sélectionnés tous les déterminants théoriques soient évoqués par au moins un répondant. Dans le cadre de la protection de l'environnement par l'entreprise, les déterminants théoriques étaient les suivants :

<i>Déterminants théoriques sociologiques</i>	<i>Déterminants théoriques économiques</i>
Perception actuelle de la nature Réduction de l'incertitude liée aux accidents Réduction de l'incertitude liée à la concurrence Réduction de l'incertitude liée à la demande Réduction de l'incertitude liée à la législation Pression des acteurs externes Pression des acteurs internes Ethique	Exploitation des segments « verts » Image Réduction des coûts Créativité Culture

Dans un souci de détails, la rédaction des scénarii 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. Il a été précisé que ces scénarii devaient être suffisamment ambigus pour favoriser la projection. Ainsi, contrairement aux études menées par James Fredrickson (84) ou par James Fredrickson et Terence Mitchell (84), nous avons choisi de formuler les scénarii sur la base d'une question ouverte afin d'éviter l'induction des réponses. Au cours de cette recherche, afin de s'assurer du bon accueil des scénarii, de l'importante projection et de la possibilité de génération de l'ensemble des déterminants, nous les avons prétestés. Etant donné les difficultés d'obtention de rendez-vous avec des chefs d'entreprise, un prétest auprès de cadres en formation continue nous parut satisfaisant.

Pour appréhender la teneur de l'entretien issu des scenarii « *en se distanciant de la lecture adhérente* » (Bardin, 86, p 136), nous avons utilisé l'analyse de contenu. Conformément à la majorité des études, nous avons opté pour l'analyse thématique qui s'intéresse directement au fond du discours (ce qui est suffisant en présence d'un discours relevant déjà du subconscient (Malhotra, 93) et peut, donc, être adoptée même si la langue utilisée lors de l'entretien n'est pas la langue maternelle de l'interviewé.

L'analyse fut réalisée par plusieurs analystes. La fiabilité, appréhendée par la convergence des jugements, fut vérifiée grâce au Kappa de Cohen. Cette précaution est nécessaire dans la mesure où l'ensemble des résultats sera obtenu grâce à ce mode de traitement.

Le Kappa de Cohen

Le **Kappa de Cohen** est une mesure d'accord "corrignée du hasard". Il se calcule de la façon suivante :

$$K = (\theta_0 - \theta_c) / (1 - \theta_c) \text{ (Evrard, Pras, Roux, 93, p 115)}$$

θ_0 = Proportion de jugements sur lesquels les analystes sont en accord

θ_c = Proportion de jugements en accord due au hasard

Ces proportions de jugements s'obtiennent avec le tableau de convergence suivant :

		Analyste 2				
		1	2	...	I	
Analyste 1	Thème					
	1	p 11	p 21	p 1...	p 1i	p 1+
	2	p 21	p 22	p 2...	p 2i	p 2+
	...	p ...1	p ...2	p ...	p ...i	p ...+
I	p i1	p i2	p i...	p ii	p i+	
		p + 1	p + 2	p + ...	p + i	p ++ = 1

p_{ij} est la probabilité pour qu'une unité de lecture soit classée dans le thème i par l'analyste 1 et dans le thème j par l'analyste 2. (Inspiré de Llosa, Chandon, 93, p 30)

θ_0 et θ_c signifient respectivement :

$$\theta_0 = \sum_i p_{ii}$$

$$\theta_c = \sum_i p_{i+} * p_{+i}$$

Une valeur de $K = 1$ signifie un accord parfait entre les juges tandis qu'une valeur de $K = 0$ indique que le degré d'accord est égal à celui dû au hasard. $K < 0$ indique que le désaccord est supérieur à celui dû au hasard.

Il n'en demeure, bien sûr, pas moins qu'en cas de désaccord, il est nécessaire de se référer au contexte proche (paragraphe dans lequel le thème était évoqué) afin de comprendre le discours à son juste sens.

Deux projets environnementaux ont particulièrement retenu notre attention 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 dirigeants².

Les scenarii sont ainsi :

Scenario 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.

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

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

Le prétest de cette recherche fut réalisé auprès des cadres en formation continue de l'IAE d'Aix-en-Provence. L'échantillon utilisé pour le prétest est constitué à 62% d'hommes, ce qui reflète l'absence de parité observée chez les cadres français. Les classes d'âges, en revanche, représentent mal celles susceptibles d'être trouvées dans l'échantillon auprès duquel les scenarii pourraient être passés. En effet, l'utilisation de cadres en formation continue favorise l'apparition des classes plus jeunes, la formation reclassement apparaissant davantage dans les premières années de la carrière. Les secteurs d'activités et les fonctions occupées sont assez bien réparties ; seule la formation obtient un score supérieur à la moyenne. Ces divergences par rapport à la population étudiée ne remettent, néanmoins, pas en cause les résultats de notre prétest. En effet, il s'agissait uniquement de vérifier l'apparition potentielle de nos déterminants. Il n'y a aucune raison, a priori, pour que la projection se fasse plus ou moins bien en fonction de l'âge ou de la profession.

Les résultats du prétest³

Les scenarii ont obtenu un accueil favorable auprès de la population prétestée, comme l'indique le fait que peu de précisions nous ont été demandées.

Grâce à l'analyse de contenu, nous avons pu mettre en évidence la possibilité d'apparition des déterminants de la littérature au vu de nos scenarii : chaque déterminant est apparu au moins une fois.

Le tableau suivant synthétise ces résultats⁴.

Déterminants sociologiques								
	Perception actuelle	Incertitude liée aux accidents	Incertitude concurrentielle	Incertitude Liée à la Demande	Incertitude liée à la législation	Pression des acteurs externes	Pression des acteurs internes	Ethique
Scenario 1	X			X	X	X	X	X
Scenario 2	X	X	X		X	X	X	X
Déterminants économiques								
	Position concurrentielle	Segments "verts"	Image	Réduction des coûts	Créativité	Culture	Autre	
Scenario 1		X	X	X		X	X	
Scenario 2	X	X	X	X	X	X	X	

Déterminants mentionnés au vu des scenarii lors du prétest

Le pré-test a souligné l'opportunité des scenarii réalisés :

- Comme il a été précisé, chaque déterminant de la littérature est apparu au moins une fois sur un des deux scenarii, ce qui souligne la possibilité d'apparition 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."*

- Enfin, il importe de souligner que les déterminants mentionnés dans le prétest sont différentes de ceux mentionnés par les répondants de l'étude de cas. Ceci met donc en évidence l'opportunité des scenarii : ces derniers sont suffisamment ambigus pour permettre la génération de multiples déterminants.

Présentation des scenarii à des dirigeants respectueux de l'environnement

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

Le tableau suivant résume les caractéristiques des répondants⁵.

<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	Etats-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	Etats-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	Etats-Unis
D15	M	Directeur Usine	Chimie	SA	International	France
D16	M	Directeur	Agriculture	Entreprise individuelle	National	France
D17	M	Responsable environnement	Chimie	SA	International	Gde Bretagne
D18	M	Directeur	Sylviculture	Entreprise individuelle	National	France

Les caractéristiques des répondants

Auprès de l'échantillon de dirigeants, la présentation des scenarii 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 scenarii.
- 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.

Il est à noter qu'à aucun moment, il est demandé explicitement les raisons de tel ou tel comportement : une formulation aussi directe augmenterait tant le processus de rationalisation a posteriori qu'il pourrait apparaître lors de la présentation des scénarii.

Les résultats de la présentation des scénarii aux dirigeants

Les tableaux ci-après résument les déterminants identifiés grâce aux analyses de contenu des entretiens et des scénarii⁶.

		Déterminants sociologiques							
		Perception actuelle	Incertitude liée aux accidents	Incertitude concurrentielle	Incertitude liée à la demande	Incertitude liée à la législation	Pression des acteurs externes	Pression des acteurs internes	Ethique
Lors de l'entretien		X	X		X	X	X	X	X
Scénarii			X		X	X	X	X	X
		Déterminants économiques							
		Position concurrentielle	Segments "verts"	Image	Réduction des coûts	Créativité	Culture	Autre	
Lors de l'entretien		X	X	X	X				X
Scénarii		X		X	X		X	X	

Déterminants identifiés grâce aux analyses de contenu des entretiens et des scénarii

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

La projection a été favorisée, certains se sont même exprimés à la première personne. Néanmoins, les mécanismes de blocage ne sont pas identiques pour l'ensemble des dirigeants : certains ont des mécanismes de défense plus faibles et mentionnent, 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 (au sens de Batra et Holbrook (90) et Edelle et Burke (87)) qui apparaissent au sein de l'échantillon interrogé. Les réactions de ce type sont présentes lors de la mention du déterminant éthique⁷. 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 (ex : 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 de protection est principalement cognitive, il convient également de revenir aux enseignements

de C. Derbaix et M.T. Pham (90, 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 scénarii 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 scénarii et de l'entretien. Néanmoins, c'est au niveau de la présentation des scénarii 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.

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

Même si les grands types de déterminants de la littérature⁸, n'apparaissent pas dans notre étude avec la même clarté (dix répondants mentionnent 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 des déterminants présents dans la littérature. 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 scénarii, 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.

L'ambiguïté des scénarii permettant la génération de l'ensemble des déterminants a été mise en évidence lors du prétest. Aussi, la distorsion entre les résultats de l'analyse de contenu des entretiens et des scénarii ne peut incomber qu'à un phénomène de rationalisation a posteriori (les répondants évoquant dans les entretiens des déterminants entendus ailleurs) et par un biais de prestige (certains déterminants sont valorisants et la mention d'un grand nombre de déterminants peut sembler attester de la profondeur de réflexion du répondant).

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

*Disparition de
déterminants lors de
la présentation des
scénarii*

Oui	<p>G3 : Réduction du nombre de déterminants D5, D6, D9, D11, D13, D17</p>	<p>G4: Déterminants totalement différents D4, D7, D8, D10, D12, D14, D15</p>
Non	<p>G1 : Aucun écart D16, D18</p>	<p>G2 : Augmentation du nombre de déterminants D1, D2, D3</p>
	Non	Oui

*Apparition de déterminants lors de
la présentation des scénarii*

Palette d'écarts rencontrés entre entretiens et scénarii

Comme il a été indiqué précédemment, l'apparition de déterminants lors de la présentation des scénarii est peu fréquente : elle n'est rencontrée que chez trois individus (G2). 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 scénarii 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 scénarii, le discours se resserre autour des pressions externes et de la réduction des coûts. La contrainte, impensable 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 au vu des scénarii. 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 scénarii, le répondant s'appesantit sur la possibilité de réduire les coûts grâce à la dépollution : « *Là (scenario 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 terme 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 terme 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 scénarii ne donna, pour sa part, naissance qu'à un seul déterminant, qui plus est, est identique au vu des deux scénarii : la réduction des coûts... et qui bien sûr 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 répondant 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 (G1) tiennent des propos identiques lors de l'entretien et des scénarii ; ils peuvent donc être considérés comme des points aberrants à l'aulne 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.

L'analyse des écarts entre les propos tenus lors de l'entretien et des scénarii 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'insuffisance des méthodes déclaratives et donc l'intérêt des méthodes indirectes.

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

Tandis que la problématique stratégique se préoccupe communément des déterminants du comportement des entreprises, nombreux sont les chercheurs butant sur les méthodologies aptes à saisir ceux-ci. Lorsque la stratégie se confinait dans une rationalité que Singer (94) qualifie d'égoïste (p 194), les outils d'enquêtes traditionnels étaient suffisants : pour construire une fonction d'utilité, les techniques de mesure de l'importance (probabilités subjectives, mesure conjointe, procédure d'analyse hiérarchique de Saati...cf. Jaccard, Brinberg et Ackerman, 87) sont adaptées. En revanche, 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 techniques indirectes s'avèrent très utiles. Cette recherche a permis de décrire l'une d'entre elles, la méthode des scénarii, et de vérifier l'opportunité de l'utilisation de cette technique auprès de dirigeants : l'accueil favorable et l'importante projection, favorisée par l'ambiguïté du matériel, a pu être appréciée.

Nous avons noté que les cartes cognitives tentaient de révéler les mécanismes de pensée d'un individu mais se basaient généralement sur un matériau direct inapte à en rendre compte. Le test projectif utilisé pourrait faire office d'outil de collecte des données qui gagnerait à être combiné avec l'outil de traitement offert par les cartes cognitives. Le cas échéant, il serait ainsi possible de dessiner le raisonnement éthique (Calori 98).

La description de ce test projectif, rarement utilisé en stratégie, pourrait ouvrir la voie à de nombreuses recherches. En effet, les thèmes sensibles sont légions (ex : les relations maison mère-filiales, l'éthique dans les affaires...) et moult mécanismes de défense apparaissent lorsque l'on se préoccupe des déterminants d'un comportement d'entreprise, d'où l'intérêt d'adopter des outils utilisés en psychologie clinique. Compte tenu de leur récente apparition dans notre discipline, ces tests gagneraient à être davantage explorés afin d'en affiner les conditions d'utilisation et de les adapter au mieux à notre problématique.

La présente recherche suggère déjà une amélioration afin de favoriser l'apparition de la dimension affective et/ou éthique. Lors de l'étude conduite, l'expression de l'affectif demeura limitée. Elle semblait confinée à notre sous-échantillon d'agriculteurs et de sylviculteurs « biologiques ». Si les mécanismes de défenses peuvent être moindres du fait d'une culture sectorielle, il convient surtout de préciser que la dimension affective est apparue chez des répondants qui nous recevait à leur domicile. La « visibilité de l'enquêteur », déplorée par Derbaix et Pham (90) pourrait être moindre lorsque l'interview a lieu dans un lieu jugé convivial. Bien que la prudence soit de mise à ce stade exploratoire de la recherche, ces premiers éléments de réponses suggèrent de tenir davantage compte des facteurs situationnels. Ainsi, lorsque la dimension affective semble tenir une place centrale, pourquoi ne pas envisager une situation plus intime comme la collecte de données lors d'un séminaire de formation. La sortie du contexte purement professionnel offre un caractère moins formel à l'interview, même si le protocole lui-même reste identique. La connaissance de l'enquêteur, à la fois intervenant et chercheur n'est pas gênante car nous avons affaire à une méthode indirecte qui limite l'apparition de biais de prestige.

¹ Certes, cette première phase nécessite l'utilisation du mode déclaratif pour connaître les déterminants des projets décrits. Cette approximation est acceptable puisqu'elle n'est utilisée que dans une phase intermédiaire servant à élaborer un matériau davantage performant.

² Afin d'accorder ou non une entrevue à un chercheur, une des premières préoccupations des dirigeants concerne la durée de l'entretien.

³ Nous avons vérifié la fiabilité de l'analyse de contenu grâce à une valeur du Kappa de Cohen proche de 1 (=0,923)

⁴ L'ensemble des unités de texte n'a pu être intégrée faute de place, il reste néanmoins à la disponibilité du lecteur qui le souhaiterait.

⁵ Afin de contourner la définition des entreprises respectueuses de l'environnement, nous avons confié l'identification de ces entreprises à des experts (les associations de protection de l'environnement). Parmi les entreprises citées une vingtaine ont accepté de nous répondre.

⁶ Là encore, la fiabilité a été vérifiée à l'aide du Kappa de Cohen : $K = 0.9302$

⁷ 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 réalisé pour calculer le Kappa de Cohen).

⁸ - 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.

- déterminants économiques où la protection de l'environnement est considérée comme une opportunité.

BIBLIOGRAPHIE

- Ahtola Olli, « Hedonic and Utilitarian aspects of consumer behavior: an attitudinal perspective », *Advanced in Consumer Research*, vol 12, 1984, p 7 - 10.
- Bardin Laurence, "L'analyse de contenu", *Le psychologue* (Puf), Paris, 1986.
- Bird Frederick, « Séminaire international », 9-10-11.02.95, IAE d'Aix-en-Provence.
- Bonoma Thomas, « Case research in marketing : opportunities, problems, and a process », *Journal of marketing research*, Vol 22, May 85, p 199-208.
- Bougon Michel, « Congregate cognitive maps : a unified dynamic theory of organization and strategy », *Journal of Management Studies*, 29.3, May 92, p 369 - 389.
- Brown Sylvia, « Cognitive mapping and repertory grids for qualitative survey research : some comparative observations », *Journal of Management Studies*, 29.3, May 92, p 287 - 307.
- Calori Roland, « Philosophizing on strategic management models », *Organization studies*, 19/2, 1998, p 281 à 306.
- Calori Roland, Sarnin Philippe, « Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai 93, p 86 - 94.
- Cossette Pierre, Audet Michel, « Mapping of an idiosyncratic schema », *Journal of Management Studies*, 29.3, May 92, p325 - 347.
- Damasio Antonio, "L'erreur de Descartes: la raison des émotions", Editions Odile Jacob, 1995
- Doz Yves, « Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés », *Revue Française de Gestion*, n°97, Jan-Fév 94, p 92-104.
- Dubois Bernard, « Le consommateur caméléon », *Harvard l'Expansion*, été 91, p 7 – 13.
- Eden Colin, « Cognitive mapping », *European Journal of Operational Research*, 36, 1988, p1-13
- Eden Colin, « On the nature of cognitive maps », *Journal of Management Studies*, 29.3, May 92
- Eden Colin, Ackermann Fran, Cropper Steve, « The analysis of cause maps », *Journal of Management Studies*, 29.3, May 92, p 309 – 324.
- Epstein Edwin, « The corporate social policy process : beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness », *California Management Review*, vol 29, n°3, Printemps 87, p 99 à 111.
- Eisenhardt Kathleen, « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, Vol 14, n°4, 1992, p 22-24.
- Evrard Yves, Pras Bernard et Roux Eliette, "Market", Nathan, Paris, 1993
- Filser Marc, « Le comportement du consommateur », Troisième partie, Chapitre 2, « Typologie des processus de décision du consommateur », Dalloz, Paris, 1994, p 259.
- Filser Marc, « Vers une consommation plus affective? », *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1996, p 90 – 99.
- Fiol Marlene, Huff Anne, « Maps for managers : where are we ? Where do we go from here ? », *Journal of Management Studies*, 29.3, May 92, p 267 - 285.
- Fredrickson James et Mitchell Terence, "Strategic decision processes : comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment", *Academy of management journal*, vol 27, n°2, 1984, p 399 - 423.
- Fredrickson James, "An exploratory approach to measuring perceptions of strategic decision process constructs", *Strategic Management journal*, vol 7, 1986, p 473 – 483.
- Fredrickson James, "The comprehensiveness of strategic decision processes : extensions, observations, future directions", *Academy of management journal*, vol 27, n°3, 1984, p 445 - 466

- Ginsberg Ari, « Construing the business portfolio : a cognitive model of diversification », *Journal of Management Studies*, 26.4, July 89, p 417 - 437.
- Hoffmann Martin, « Empathy, social cognition and moral action » in *Moral behavior and development : advances in theory, research and applications*, Kurtines W and Gerwitz J.
- Huff Anne, « Mapping Strategic Thought », Chichester, Wiley, 1990.
- Jaccard James, Brinberg David, Akerman Lee, « L'évaluation de l'importance des attributs Recherche et Applications en Marketing, Janvier 1987, p 23-33.
- Langfield-Smith Kim, « Exploring the need for a shared cognitive map », *Journal of Management Studies*, 29.3, May 92, p349 - 368.
- Lauriol Jacques, « La décision stratégique en action », L'Harmattan, 1998, Paris.
- Llosa Sylvie, Chandon Jean-Louis, "Servqual", WP n°418, Novembre 93.
- Malhotra Naresh K, "Marketing Research", Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1993.
- March J-G (88), « Décisions et organisations », 1988, Les Editions d'Organisation.
- Martinet Alain Charles, « Stratégie et pensée complexe », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai 93, p 64 - 72.
- Martinet Alain Charles, « Une nouvelle approche de la stratégie », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai 93, p 62 - 63.
- Mintzberg Henri, « An emerging strategy direct research », *Administrative Science Quarterly*, vol 24, p 582-589, 1979.
- Mintzberg Henri, Raisinghani D et Theoret A, "The structure of unstructured decision processes", *Administrative Science Quarterly*, vol 21, 1976, p 246 - 275.
- Mounoud Eléonore, « L'inscription sociale des discours et des représentations stratégiques dans l'industrie de l'environnement », Thèse en sciences de gestion, HEC, Janvier 97.
- Munier Bertrand, « Décision et Cognition », *Revue Française de Gestion*, n°99, Eté 1994.
- Narayanan V.K., Fahey L., « Evolution revealed causal map during decline : an case study of Admiral » in Huff Anne, « Mapping Strategic Thought », Chichester, Wiley, 1990.
- Obrecht Jean-Jacques, « L'éthique et le nouvel entrepreneur », *Gestion* 2000, 1, 1994.
- Pettigrew A-M, « The politics of organizational decision-making », 1973, Tavistock, Londres.
- Porac Joseph, Thomas Howard, Baden-Fuller Charles, « Competitive groups as cognitive communities », *Journal of Management Studies*, 26.4, July 89.
- Reed Richard, de Fillippi Robert, « Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage », *Academy of management Review*, vol 15, n°1, 1990, p 88-102.
- Rumelt R., Schendel D. and Teece D., 1994, *Fundamental issues in strategy : a research agenda* », Harvard Business School Press, Boston.
- Schwenk Charles, « Linking cognitive organizational and political factors in explaining strategic change », *Journal of Management Studies*, 26.2, Mars 1989, p 177 - 187.
- Singer Alan, « Strategy as moral philosophy », *Strategic Management Journal*, vol 15, Issue n°3, 1994, p 191-213.
- Snow Charles et Thomas James, "Field research methods in strategic management : contributions to theory building and testing", *Journal of management studies*, vol 31, n°4, juillet 1994
- Stubbart Charles, « Managerial Cognition : a missing link in strategic management research », *Journal of Management Studies*, 26.4, July 89, p325 - 347.
- Verstraete Thierry, « cartographie cognitive et accompagnement de création d'entreprise », papier de recherche 96/1, IAE de Lille, 1996.
- Wacheux Frédéric, « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », *Economica, Gestion*, Paris, 1996.
- Yin R-K « Case study research : design and methods », Sage, Newbury Park, 1990.

