

LA MÉTHODE DES SCENARIOS

Par : Fatima Gueroui

INTRODUCTION

L'étude des phénomènes sociaux ou managériaux est souvent guidée par leur compréhension, leur analyse ou leur interprétation. L'évaluation des choix méthodologiques tient une place sans équivoque dans ces études. En effet, la méthodologie symbolise métaphoriquement le pont nécessaire entre le stade des questionnements et celui des réponses.

Par ailleurs, le choix de l'approche méthodologique devient plus restreint quand la réalité du phénomène étudié est difficile à saisir pour sa nature temporelle (se produisant à des moments hors de la portée et de la présence du chercheur) ; pour sa nature sensible (portant sur des sujets délicats comme des jugements de valeurs ou des aspects organisationnels délicats) ou pour sa nature complexe (faisant intervenir plusieurs facteurs interdépendants lors de la prise de décision).

Dans de tels cas de figure, les approches permettant une mise en situation et une reconstruction de l'objet de recherche à travers des scénarios fictifs autorisent l'accès à ce type de réalités et délimitent également le contexte de la recherche aux répondants (Finch, 1987). Ainsi, Poulou et Norwich (2000) affirment qu'en ayant recours à des scénarios fictifs, les répondants expriment plus aisément leurs propres perceptions et jugements, par rapport à des situations qui leurs sont familières, en restant « détachés » et « sécurisés ». Cette méthodologie basée sur les scénarios représente également l'avantage de donner un sens à une expérience (Wacheux, 1996) en simulant des situations de vie qui se veulent réelles et réalistes (Schenberg et Ravdal, 2000). Cavanagh et Fritzsche (1985) notent que les scénarios donnent au chercheur la possibilité de cadrer sa question de recherche tout en intégrant des questions complexes et multidimensionnelles reflétant la prise de décision dans le monde réel.

De part son double potentiel à la fois de mise en situation et également de « sécurisation » pour la personne interrogée, cette méthodologie a été très utilisée dans divers types de recherches en psychologie et en sociologie. Ainsi, plusieurs contextes sociaux sensibles ont été étudiés en ayant recours à des scénarios : l'étude sur la mesure du statut social (Nosanchuk, 1972) ; les croyances et les normes vis-à-vis des obligations familiales (Finch, 1987) ; l'attitude des enseignants faces aux difficultés comportementales des élèves (Poulou et Norwich, 2001) ; l'injection de drogue et la prise de risque de transmission du virus du sida (Hughes, 1998) ; ou la violence dans les foyer d'accueil pour jeunes (Barter et Renold, 2000).

En sciences de gestion, la méthode des scénarios a été principalement utilisée pour étudier des phénomènes ayant trait à l'éthique (Schenberg et Ravdal, 2000). En effet, cette méthodologie a joué un rôle essentiel dans la recherche empirique dans le domaine de l'éthique managériale (Bellizzi et Hite, 1989 ; Weber, 1992 ; Lavorata, Nilles et Pontier, 2005). Par ailleurs, la méthode a été également employée dans le cadre de la prise de décision managériale (Fredrickson, 1984) et dans le contexte de situation de crises organisationnelles (Gueroui, 2007).

Dans un contexte organisationnel, il existe deux logiques d'utilisation de la méthode des scénarios (Wacheux, 1996). La première logique consiste à demander aux acteurs de construire des scénarios de développement et de se projeter dans le futur pour comprendre leurs représentations et leurs engagements (Schoemaker, 1991). Wacheux (1996) argue que la seconde logique consiste à demander aux acteurs de réagir et d'interpréter des scénarios pour appréhender, dans le présent, leurs représentations et les valeurs contextuelles gouvernant leurs actions et les déterminismes perçus (Fredrickson, 1984 ; Gueroui, 2007). Ce chapitre portera plus particulièrement sur cette deuxième logique.

En comparaison avec d'autres méthodes de recherche, la méthode des scénarios demeure assez embryonnaire et il existe comparativement beaucoup moins d'articles méthodologiques sur le sujet et encore moins de livres qui soient entièrement consacrés au sujet. Toutefois, cette méthodologie représente l'une des voies novatrices des recherches qualitatives sur les organisations (Wacheux, 1996).

Par ailleurs, la méthode des scénarios présuppose de centrer le questionnement par rapport au contexte du scénario. Les entretiens peuvent être de nature qualitative ou quantitative ou les deux. Toutefois, il existe peu de publications sur l'utilisation des scénarios dans les recherches qualitatives (Weber, 1992 ; Barter et Renold, 2000). En effet, leur utilisation dans ce type d'études est beaucoup plus récente (Hughes, 1998).

Ce chapitre aborde **la méthode des scénarios dans les recherches organisationnelles et dans une perspective qualitative**. La méthodologie sera d'abord définie, ensuite, les principales étapes de sa conception seront discutées. Le positionnement des scénarios par rapport à d'autres méthodologies de recherches qualitatives sera exposé ainsi que les critères de validation. Finalement, les avantages et limites des scénarios seront présentés.

QU'EST CE QUE LA MÉTHODE DES SCÉNARIOS

Il existe un consensus quant à la définition donnée aux scénarios dans la littérature. L'élément le plus commun pour les études utilisant des scénarios est la situation hypothétique : qui peut être simple et courte ou longue et complexe (Finch, 1987). Le scénario est une simulation d'événements réels (Gould, 1996), il peut être au sujet d'un individu ou d'une situation et inclut les points importants dans l'étude des perceptions, des croyances ou des attitudes (Hughes, 1998).

Finch (1987) définit les scénarios comme de courtes histoires, au sujet de caractères hypothétiques lors de circonstances spécifiques, auxquels l'interviewé est invité à répondre. Les scénarios ont pour but d'activer l'imagination et l'intérêt (Poulou et Norwich (2001). Pour Alexander et Becker (1978), les scénarios contiennent des références précises à ce que sont sensés être les facteurs les plus importants dans les processus de prise de décision ou de jugement des répondants. Ainsi, plutôt que de permettre ou d'exiger des répondants d'imputer une telle information eux-mêmes, en réaction à une situation (une personne) simple, directe et abstraite, le détail additionnel est fourni par le chercheur et est de ce fait normalisé à travers des répondants (Alexander et Becker, 1978).

Dans sa forme la plus simple, un scénario peut être formulé par une seule phrase qui décrit une situation hypothétique, où le répondant est amené à faire un choix entre deux alternatives concernant ce qui devrait se produire (Finch, 1987). Afin de surmonter certains problèmes associés aux éléments situationnels dans la moralité, le scénario peut être rendu un peu plus complexe, de sorte que les éléments de chaque situation soient indiqués de manière assez détaillée (Finch, 1987). Les participants sont typiquement invités à répondre à des histoires (au sujet d'individus ou de situations) en correspondance à ce qu'ils feraient dans une situation particulière ou comment ils pensent une troisième personne répondrait (Hughes, 1998).

Alors que la forme la plus commune de la méthode est un texte suivi de questions à choix multiples (Finch, 1987), un scénario peut également consister en une image, une vidéo ou toute autre forme de stimuli auquel l'acteur est amené à répondre (Hughes et Huby, 2002) et il peut être suivi de questions ouvertes ou fermées.

LA CONCEPTION DE LA MÉTHODE DES SCÉNARIOS

Bien que plusieurs recherches aient utilisé des scénarios, il existe peu de publications académiques sur le processus, à la fois précis et généralisable, de développement de la méthodologie (Schoenberg et Ravdal, 2000 ; Barter et Renold, 2000) et c'est ce qui fait probablement l'une de ses plus grandes difficultés pour les jeunes chercheurs.

Par ailleurs, la première interrogation qui se pose lors de la conception de la méthode des scénarios est de savoir si la recherche sera basée sur des scénarios préexistants et validés lors d'études antérieures ou si le chercheur va bâtir de nouveaux scénarios (Weber, 1992). Le fait d'opter pour des scénarios précédemment validés augmente naturellement la fiabilité de la recherche, permet une économie de temps ainsi qu'une comparaison des résultats dans le temps ou entre différents contextes (Cavanagh et Fritzsche, 1985).

Mais, quand il n'est pas possible de répliquer une étude ou quand l'objet de recherche n'a jamais été abordé à travers des scénarios, le chercheur est amené à développer de nouveaux scénarios adaptés à son objet de recherche et au contexte de son étude. Développer

de nouveaux scénarios est certes coûteux en temps, toutefois, il présente l'avantage d'aborder exhaustivement toutes les questions de recherche appropriées (Wason, Polonsky et Hyman, 2002).

Pour concevoir un nouveau scénario, le chercheur peut se référer à des études antérieures, à des entretiens avec des experts du domaine exploré ou finalement s'appuyer sur des situations réelles (Hughes, 1998). Ainsi, mener des entretiens qualitatifs préliminaires avec des experts est fortement recommandé car ils aident le chercheur à mieux délimiter le contexte et les variables clés à inclure dans les nouveaux scénarios (Cavanagh et Fritzsche, 1985 ; Fredrickson, 1986).

Dans ce qui suit, la méthode de conception présentée s'appuie sur les recommandations de Wason et *al.* (2002) et celles de Weber (1992) en matière de création des scénarios. Ces auteurs ayant en effet abordé cette méthodologie d'une manière à la fois « pédagogique » et également généralisable à plusieurs contextes et recherches. Les principales étapes qui suivent sont donc adaptées des travaux de ces auteurs.

Sélectionner la méthode des scénarios appropriée

Dans le cadre d'études quantitatives, Wason et *al.* (2002) affirment qu'il existe deux types de méthodes de scénarios. La première consiste à soumettre tous les répondants à des scénarios identiques (Cavanagh et Fritzsche, 1985). Cette première catégorie s'attache à l'étude des **corrélations entre variables**, elle a pour but d'évaluer les différences de jugements intergroupes (Wason et *al.*, 2002).

La seconde catégorie consiste à soumettre différents répondants à différents scénarios (Alexander et Becker, 1978). Cette méthode s'intéresse aux **relations de cause à effet**, elle vise à évaluer les différences de jugements intergroupes et les éventualités qui influencent de tels jugements (Wason et *al.*, 2002). Selon le nombre de variables étudiées et leurs dimensions respectives, le nombre de scénarios différents générés peut être très élevé. Ainsi, c'est le but de l'étude qui va déterminer si le chercheur opte pour l'une ou l'autre des méthodes (Wason et *al.*, 2002).

Dans une optique qualitative, le raisonnement demeure le même, mis à part que **le chercheur n'aborde pas les corrélations ou les relations de cause à effet entre les variables, mais les liens qui peuvent exister entre les variables.**

Si le but de la recherche qualitative est l'étude des facteurs clés dans un contexte managérial, c'est la première optique (scénarios identiques pour tous) qui sera privilégiée. Tandis que quand le chercheur étudie les relations entre plusieurs facteurs clés, il opterait pour la seconde optique (différents scénarios pour différents répondants).

Inclure toutes les variables clés

Avant la construction des scénarios, le chercheur doit **soigneusement considérer la théorie** afin d'intégrer toutes les variables clés de l'objet étudié (Fredrickson, 1986). Cette optique rejoint la recommandation de Yin (1994) préconisant que l'utilisation de la théorie est non seulement une aide immense pour concevoir la méthode appropriée. Mais, cet auteur argue que la théorie devient également le véhicule principal pour « généraliser » les résultats de l'étude.

Wason et *al.* (2002) proposent la **création d'une table pour vérifier que toutes les combinaisons principales ont été prises en compte**, l'oubli d'une variable clé serait synonyme de l'oubli d'une combinaison principale. Ainsi, pour chaque variable clé de l'objet étudié, le chercheur doit identifier toutes les dimensions et les différents niveaux considérés (Fredrickson, 1986).

La théorie va servir de trame pour définir les variables clés de l'objet de recherche. Ensuite, les dimensions de ces variables doivent être identifiées. Les scénarios doivent prendre en considération toutes les variations et combinaisons des variables.

Utiliser un nombre adéquat de scénarios

Un questionnement important lors de la conception des scénarios réside dans **l'objectif général de la recherche**. En effet, il est important de déterminer si l'objet de

recherche est focalisé sur les relations causales des variables (liens entre les variables dans l'optique qualitative) ou si le but premier est de chercher à saisir le sens et les définitions subjectives des participants (Finch, 1987). Si les **relations causales (liens entre les variables)** sont l'essence de l'étude, le chercheur doit prendre en considération toutes les variations possibles des variables et construire un nombre de scénarios en conséquence (Finch, 1987). Par contre, si le but est de **rechercher le sens de la situation**, un nombre réduit de scénarios devrait être compensé par des questions ouvertes du pourquoi afin de saisir le lien éventuel entre les variables (Finch, 1987).

Ainsi, l'évaluation du nombre optimal des scénarios va dépendre des buts de la recherche (Weber, 2002) et du nombre de variables manipulées (Finch, 1987).

Le nombre de scénarios à construire va dépendre des :

- *Objectifs de recherche*
- *Nombre de variables clés manipulées*
- *Dimensions des variables clés*

Choisir la(les) population(s) appropriée(s)

Les chercheurs doivent sélectionner les **acteurs qui peuvent répondre avec clarté à tous les scénarios** (Wason et al., 2002), ces acteurs devront avoir une parfaite compréhension de l'objet de recherche (Weber, 1992 ; Bergadaà et Nyeck, 1995). Par ailleurs, les variables manipulées et Les associations de situations doivent être en adéquation avec les répondants (Wason et al., 2002).

Ainsi, lors de l'étude de phénomènes organisationnels, le choix d'une population d'étudiants dans le cadre d'une méthode de scénarios est moins approprié que d'avoir recours à des managers (Weber, 1992). En effet, le choix d'échantillon d'étudiants peut limiter la validité des résultats à moins que l'intérêt ne porte sur les perceptions futures des managers (Wason et al., 2002).

Faire correspondre les scénarios aux répondants

Une mise en situation réussie présuppose de bâtir un scénario à la fois réaliste et pertinent pour les acteurs (Hughes, 1998). Fredrickson (1986) affirme que le réalisme des scénarios proposés impacte fortement l'intérêt des acteurs ainsi que leur participation.

Afin d'accroître le réalisme des scénarios, le chercheur peut avoir recours à plusieurs techniques : Il peut **réaliser des focus groupes** (Schoemaker, 1993), **interroger des experts du domaine** (Fredrickson, 1986), **faire décrire des situations appropriées par des répondants éventuels** (Levy et Dubinsky, 1983) ou **s'appuyer sur des situations réelles** (Hughes, 1998).

Le chercheur peut employer plusieurs techniques pour faire correspondre ses scénarios à ses interviewés :

- *Réaliser des focus groupes*
- *Interviewer les experts professionnels et académiques*
- *Faire décrire des situations appropriées par des répondants type*
- *Avoir recours à des situations réelles (cas historiques par exemple)*

Adapter le guide d'entretien aux scénarios

Généralement, l'utilisation de questions ouvertes ou fermées dépend de la nature de la recherche menée ainsi que de ses objectifs. Par ailleurs, pour la méthode des scénarios, l'utilisation de questions fermées peut limiter la liberté de réponse des interviewés (Weber, 1992) tandis que les questions ouvertes faciliteraient la démarche de co-création du sens par le répondant (Finch, 1987).

Les scénarios établissent le contexte et constituent des stimuli pour le répondant. Le **guide d'entretien est un complément essentiel** car il a pour objectif de s'assurer que toutes les interrogations de recherche sont abordées durant l'entretien (Wason et *al.*, 2002). D'autre part, les questions vont servir à encourager l'interviewé et à le re-focaliser sur l'objet de recherche si nécessaire. Dans le cadre d'une méthode de scénarios, les questions doivent être formulées dans une optique d'empathie avec l'interviewé. Elles doivent ainsi parfaitement

s'adapter selon le style de la personne interrogée, tout en conservant leur sens (Bergadaà, 2007).

Par ailleurs, la **crédibilité ainsi que le réalisme** sont des facteurs très importants dans la méthode des scénarios. En effet, pour obtenir une totale adhésion du répondant vis-à-vis de la situation hypothétique, le **langage utilisé** dans le scénario ou le questionnaire doit être approprié à la population cible (Hughes, 1998).

Le guide d'entretien est un outil important qui va guider le chercheur durant l'interview. Il doit être aussi crédible que le scénario et il doit couvrir toutes les questions de recherche pertinentes. Finalement, les questions s'adapteront aux personnes tout en gardant leur sens premier.

POSITIONNEMENT DE LA MÉTHODE DES SCÉNARIOS

La technique des scénarios puise ses racines et ses origines dans plusieurs autres méthodologies en sciences sociales. Alors qu'elle présente des similitudes évidentes avec les **méthodes basées sur les questionnaires**, la méthode des scénarios s'en distingue par le fait qu'elle permet de présenter une situation plus concrète (Poulou et Norwich, 2001 ; Lavorata et al., 2005).

Et quand elle est utilisée dans sa forme la plus ouverte, la méthode des scénarios présente plusieurs similarités avec **les méthodes projectives** (Finch, 1987 ; Poulou et Norwich, 2002). En effet, Wacheux (1996) affirme que la méthode des scénarios est une variante élaborée des tests projectifs car les scénarios dévoilent un ensemble possible pour l'acteur ou son entreprise, l'acteur réagit soit en critiquant la situation, soit en imaginant son comportement. Cette forme ouverte du scénario permet à l'interrogé de définir le sens de la situation par lui-même (Finch, 1987).

Par ailleurs, dans un contexte organisationnel, quand chaque scénario représente une entité distincte, la méthode des scénarios s'assimilerait avec la **méthode des cas**. Les scénarios peuvent donc être orientés variables ou orientés cas. La première optique est conceptuelle et centrée sur la théorie dès le départ, l'intérêt de l'étude devient les variables et leurs interconnexions (Miles et Hubermann, 2003), cette optique correspond à la première logique de la méthode des scénarios exposée par Finch (1987). La seconde optique de la méthode des cas aborde chaque cas comme étant une entité pleine et entière, permettant au chercheur de mener des comparaisons entre les différents cas/scénarios (Miles et Hubermann, 2003).

LA PROCÉDURE VALIDATION

Aucune méthode de recherche ne peut échapper aux questions portant sur la façon dont elle conduit à la vérité (Deslauriers, 1991). Le problème des méthodes qualitatives étant d'affirmer dans quelle mesure la réalité, produite par les chercheurs, ne correspond pas à une évaluation subjective de leur part (Bergadaà, Coraux et Gueroui, 2005). Les menaces se rapportant à la validité des études qualitatives ont notamment trait à la description et l'interprétation ainsi qu'à la théorie (Sayre, 2001).

Ainsi, pour Lincoln et Guba (1985), la recherche qualitative doit répondre aux critères suivants : la crédibilité, la transférabilité, la dépendance (fiabilité) et la confirmabilité (validité).

La crédibilité

Ce critère est équivalent à la validité interne en recherche quantitative. La validité interne est la mesure vers laquelle les variations des résultats (variable dépendante) peuvent être attribuées à la variation contrôlée d'une variable indépendante (Lincoln et Guba, 1985 ; Newman et Benz, 1998).

La crédibilité pour les études qualitatives se réfère à l'acceptation des résultats obtenus par les personnes ayant participé à la recherche. Pour satisfaire ce critère, Denzin et Lincoln

(2000) ainsi que Lincoln et Guba (1985) proposent plusieurs techniques : l'engagement prolongé et l'observation persistante ; la triangulation ; le débriefing par des pairs du domaine ; analyse de cas négatifs ; adéquation des référentiels, etc. Le moyen le plus crucial pour démontrer la crédibilité demeure les « *member checks* » (Lincoln et Guba, 1985). Cette technique consiste en la validation par les personnes interrogées des propos, des conclusions et des interprétations faites par le chercheur.

Naturellement, la méthode des scénarios augmente cette mesure. En effet, les scénarios permettent un contrôle accru des variables de la recherche (Huebner, 1991).

Afin d'atteindre ce critère de crédibilité dans le cadre de la méthode des scénarios, le chercheur pourrait réaliser des portraits individuels de ses entretiens et les soumettre pour validation par chacune des personnes interrogées (Bergadaà et al., 2005). L'utilisation de plusieurs matériaux empiriques (études de cas, expérience personnelle, introspections, entrevues, etc.) sont également un moyen permettant d'atteindre une plus grande crédibilité de la recherche (Denzin et Lincoln, 2000)

La transférabilité

La transférabilité est équivalente au critère de validité externe. La validité externe est la mesure vers laquelle les résultats d'une étude peuvent être généralisés (Newman et Benz, 1998).

La recherche qualitative postule que le but n'est pas de généraliser, mais de transférer les conclusions à d'autres contextes (Deslauriers, 1991). Pour Lincoln et Guba (1985), l'établissement de la transférabilité par le naturaliste est très différent de l'établissement de la validité externe par le conventionnaliste. Le naturaliste peut, selon ces auteurs, seulement présenter des hypothèses de travail ainsi qu'une description du temps et du contexte dans lequel elles ont été validées. Ainsi, le naturaliste ne peut pas indiquer la validité externe d'une enquête, il peut seulement fournir la description nécessaire (y compris la base de données) pour permettre à un autre de faire un transfert pour tirer des conclusions (Lincoln et Guba, 1985).

Dans le cadre de la méthode des scénarios, le fait de donner une information contextuelle et précise, la comparaison et donc la transférabilité s'en trouve augmentées (Wilson et While, 1998).

Pour confirmer le critère de transférabilité, toutes les données d'enregistrement devraient être conservées ainsi que le protocole de recherche. Les conclusions devraient indiquer clairement le contexte, les hypothèses et limites de la recherche.

La dépendance et la confirmabilité

La *dépendance* est équivalente au critère de fiabilité. La *fiabilité* se rapporte aux techniques, elle consiste à démontrer que les opérations d'une étude peuvent être répétées en atteignant les mêmes résultats (Deslauriers, 1991). La *confirmabilité* est équivalente au critère de validité. La *validité* se rapporte aux résultats. La fiabilité est une condition préalable pour la validité, une mesure non fiable ne peut pas être valide (Lincoln et Guba, 1985)

Pour Lincoln et Guba (1985), les deux tâches de l'auditeur d'une recherche qualitative peuvent s'assimiler métaphoriquement aux tâches d'un auditeur fiscal (Lincoln et Guba, 1985). L'auditeur de l'enquête, selon les auteurs, examine également le produit (les données, les résultats, les interprétations, et les recommandations) et certifie qu'il est appuyé par des données. Ainsi un audit simple, correctement contrôlé, peut être employé pour déterminer simultanément la fiabilité et la confirmabilité, la triangulation peut également être utilisée pour satisfaire aux critères de dépendance et de confirmabilité (Lincoln et Guba, 1985).

Du fait de la nouveauté de la méthode des scénarios, il est d'autant plus important de documenter toute la procédure. Ainsi, pour atteindre les critères de dépendance et de confirmabilité, toutes les étapes de la recherche, y compris les pré-tests ou la construction des scénarios, doivent être enregistrées et argumentées afin de s'assurer de la neutralité de la recherche (Lincoln et Guba, 1985). De plus, il est important de soumettre les propositions de recherches, les conclusions et les interprétations à des experts, académiques et professionnels, du domaine étudié.

AVANTAGES DE LA MÉTHODE DES SCÉNARIOS

Avoir recours aux scénarios présente plusieurs avantages directement liés à la nature de l'objet de recherche. Premièrement, cette technique est particulièrement appropriée pour des études de phénomènes sociaux ou organisationnels de **nature sensible** et pour la projection future des attitudes et perceptions de la population étudiée (Finch, 1987 ; Schenberg et Ravda, 2000 ; Hughes et Huby, 2002). Les répondants n'ont pas besoin de biaiser leurs réponses afin qu'elles soient socialement appropriées du fait qu'ils ne perçoivent pas de risque de dévaluation de leurs images personnelles en donnant des réponses sincères (Alexander et Becker, 1978). Cette méthode réduit donc le « oui-dire » des répondants (Wason *et al.*, 2002) et augmente leur participation (Gould, 1996) en leur donnant la possibilité de prendre de la distance face à la sensibilité de la situation présentée (Finch, 1987 ; Hughes et Huby, 2002 ; Lavorata *et al.*, 2005).

Deuxièmement, la méthode des scénarios est également utilisée dans le cadre d'études de **nature complexe**. D'une part, les scénarios structurent les problèmes complexes (Schoemaker, 1990) et permettent ainsi de délimiter l'objet de recherche en le focalisant sur les facteurs les plus importants pour le chercheur (Poulou et Norwich, 2001). D'autre part, cette technique fournit un plus grand réalisme en donnant un plus grand nombre de facteurs contextuels et qui avoisinent la prise de décision dans les situations de la vie réelle (Cavanagh et Fritzsche, 1985 ; Finch, 1987 ; Wason *et al.*, 2002). D'autre part, cette méthodologie est fortement utile dans de tels contextes complexes car la plupart des personnes ne sont pas particulièrement perspicaces concernant les facteurs qui influencent leurs propres processus de jugement (Alexander et Becker, 1978).

Troisièmement, la méthodologie des scénarios permet de surpasser les **difficultés temporelles** inhérentes à l'étude de certains phénomènes sociaux ou organisationnels (Gould, 1996 ; Hughes et Huby, 2002 ; Wason *et al.*, 2002). Cette méthodologie est par ailleurs une alternative à la technique d'observation (Gould, 1996). Elle permet l'accès au réel (Wacheux, 1996) et autorise ainsi le chercheur à être au cœur de phénomènes sociaux et organisationnels à travers la mise en situation des acteurs. Les scénarios donnent la possibilité de leur présenter des situations concrètes et réalistes (Lavorata *et al.*, 2005).

Par ailleurs, un des aspects le plus intéressant de la méthode des scénarios est la **manipulation des variables dans les scénarios** (Gould, 1996). Cette manipulation présente un avantage de comparabilité à deux niveaux. Premièrement, quand il s'agit d'un acteur, le chercheur peut analyser des effets sur ses jugements en changeant les caractéristiques utilisées dans la description de la situation (Alexander et Becker, 1978). Deuxièmement, en créant une vision commune de la situation (Fredrickson, 1986), les scénarios vont permettre et faciliter la comparabilité des réponses entre différents répondants soumis aux mêmes conditions contextuelles (Poulou et Norwich, 2001). Ainsi, les scénarios peuvent fournir la base nécessaire à la généralisation à une population donnée (Finch, 1987).

Enfin, les scénarios permettent aussi un **plus grand engagement des acteurs** (Fredrickson, 1986). D'une part, le chercheur peut plus rapidement obtenir des réponses (Gould, 1996). D'autre part, cet engagement est renforcé par la plus grande implication des répondants dans la création du sens (Schenberg et Ravdal, 2000).

LES LIMITES DE L'UTILISATION DE LA MÉTHODE DES SCÉNARIOS

La critique la plus fréquemment citée pour la méthode des scénarios concerne la raison qui fait son essence, à savoir **la situation hypothétique du scénario** (Barter et Renold, 2000). En effet, le scénario est un instantané d'une situation donnée et il est donc automatiquement limité dans sa capacité à découvrir et à refléter toute la réalité de prise de décision (Weber, 1992 ; Hughes, 1998). De plus, ce que les personnes croient qu'elles feraient dans une situation donnée ne correspond pas nécessairement à leur comportement dans la réalité (Barter et Renold, 2000).

D'une part, bien que le scénario permette d'explorer la complexité d'une situation, il ne peut pas prendre en compte tous les facteurs possibles qui influent effectivement sur les décisions dans la vie réelle (Poulou et Norwich, 2001). D'autre part, le scénario est également sélectif par nature, permettant de focaliser sur les aspects les plus importants d'un objet de recherche (Hughes, 1998). Mais, il va donner la priorité à certains éléments aux dépens d'autres et en comparaison à la vie réelle, le **scénario demeure statique et ne peut donc complètement refléter la réalité** (Hughes et Huby, 2002).

Aucun outil ne peut véritablement refléter les expériences de vie réelles (Hughes, 1998). En effet, les processus sociaux ou managériaux sont si complexes et multiples, les scénarios donnent aux chercheurs l'occasion de contrôler cette complexité en isolant le problème (Barter et Renold, 2000).

La composante hypothétique de la méthode limite la **validité et la généralisation des résultats** (Weber, 1992 ; Poulou et Norwich, 2001). Cette limitation se retrouve lors de la construction du scénario. En effet, un scénario se devant d'être parfaitement adapté au contexte et à la population.

Ainsi, dans un contexte de généralisation à d'autres contextes et populations, un arbitrage se fait entre cet objectif et le risque de diminuer l'engagement des participants en construisant des scénarios plus généralisables (Fredrickson, 1986).

Finalement, une des graves difficultés qui s'associent avec l'utilisation de la méthode réside dans la **manière dont les résultats sont interprétés** (Finch, 1987). Quand les scénarios sont utilisés dans une optique de recherche de relations causales, la méthodologie devient fortement limitée quand le chercheur ne peut pas explorer quelle variation de quel élément particulier provoque une réponse donnée et il est obligé d'explorer un grand nombre de scénarios en explorant toutes les possibilités dans les scénarios (Finch, 1987).

Quand les scénarios sont utilisés dans un optique non directive, l'ambiguïté devient une qualité et non une limite car les scénarios permettent ainsi au répondant de définir la situation par ses propres termes (Finch, 1987).

CONCLUSION

Alors même que l'utilisation des scénarios génère un grand débat, la méthodologie demeure sans doute un outil de recherche précieux (Hughes, 1998). En effet, puisant ses racines dans plusieurs méthodologies bien ancrées en sciences de gestion, la méthode des scénarios fait son chemin et prouve à travers les diverses recherches qu'il y a bel est bien une

place importante pour la contextualisation et l'imaginaire dans notre discipline. Appartenant à la famille des méthodes d'accès au réel (Wacheux, 1996) cette technique aura donc permis de percer des obstacles dans bien des domaines.

Au-delà des barrières sensibles, complexes ou temporelles qu'elle permet de franchir, elle autorise au chercheur d'impliquer davantage ses répondants, de susciter leur imaginaire, de les faire « déplacer » dans l'espace temps. De plus, quand elle aboutit à des résultats dans une démarche qualitative, elle devient le synonyme d'un échange de confiance entre le chercheur et ses répondants. Le chercheur engageant sa confiance envers les répondants qu'il estime capables de surpasser le cadre d'un entretien et de réellement se mettre en situation et construire ensemble la réalité. Le répondant témoignant son engagement et sa confiance quand il accepte le fictif présenté et le transforme en une réalité probable et palpable. C'est ainsi que cette méthodologie requiert une plus forte empathie et une grande maîtrise du domaine. Ces constructions successives de réalités amènent le chercheur à redoubler d'attention afin de rester le plus objectif et neutre possible. Ainsi, en sus de la nécessaire crédibilité et réalisme des scénarios et du questionnaire, le chercheur doit véhiculer une image de neutralité, de crédibilité et de maîtrise de sa propre personne.

Selon le domaine exploré avec la méthodologie, un des plus grands défis du chercheur est de ne pas trouver un semblant de réconfort dans des recherches similaires. Il doit alors emprunter les « best practices » dans des domaines qui peuvent être très éloignés du sien. Ainsi, la rédaction de ce chapitre aura nécessité d'emprunter des écrits, des conclusions et des recommandations de divers domaines comme la médecine, la psychologie, l'éducation ou la sociologie. Cette diversité conclut, d'une part, que les diverses disciplines peuvent être perméables et mutuellement bénéfiques. D'autre part, la publication académique sur la méthode des scénarios est nécessaire afin de donner la preuve que c'est une méthode qui marche et aussi pour encourager les futurs chercheurs à se lancer dans ce genre de méthodes novatrices.

Encadré 1 : **Les étapes clés de la conception de la méthodologie**

Etape 1 : Déterminer la nature de l'objet de recherche

La méthode des scénarios est particulièrement appropriée pour des recherches de :

- nature sensible (portant sur des questions délicates au sein de l'entreprise ou pour les managers)
- nature complexe (faisant intervenir différents facteurs inter reliés et difficile à isoler lors d'interviews classiques)
- nature temporelle difficile à saisir (se produisant à des moments hors de la portée et de la présence du chercheur)

Etape 2 : Définir le type de scénarios à utiliser

- Scénarios nouveaux ou utilisés lors de précédentes études
- Scénarios simples ou complexes
- Définir le style narratif du scénario
- Définir le format du scénario (image, vidéo, texte, etc.)

Etape 3 : Décider la méthode de scénarios appropriée

- Scénarios identiques à tous les répondants : étude des facteurs clés dans un contexte managérial
- Scénarios différents pour différents répondants : étude de la relation entre plusieurs facteurs clés dans un contexte managérial

Etape 4 : Choisir les variables clés

- Création d'une table pour vérifier que toutes les combinaisons principales des variables clés sont prises en compte
- Identifier toutes les dimensions et les différents niveaux considérés pour chaque variable clé

Etape 5 : Fixer le nombre de scénarios

- Le nombre optimal des scénarios va dépendre de trois facteurs :
 - Les objectifs de recherche,
 - Le nombre de variables clés manipulées et
 - Les dimensions des variables clés

Etape 6 : Etablir les critères du choix des répondants

- Les répondants doivent être choisis pour leur expertise dans le domaine : ils doivent avoir la capacité de comprendre la situation exposée dans le scénarios et avoir les outils et la position nécessaires de prise de décision par rapport à l'objet d'étude

- Le nombre de répondants est fixé en fonction des objectifs de la recherche, du nombre de scénarios et de la saturation des données obtenues sur le terrain

Étape 7 : Bâtir le guide d'entretien

- Construction d'un guide d'entretien
- Choix du type de questions (ouvertes, fermées, structurées) selon l'objet de recherche
- Validation et pré-test du questionnaire par des experts professionnels et académiques

Encadré 2 : **Exemple pratique de l'utilisation de la méthodologie**

Question de recherche :

En situation de crise, quels sont les facteurs qui dictent les stratégies de communication émotionnelle/rationnelle afin de préserver l'image organisationnelle ?

Terrain de recherche :

Choix d'entreprises représentatives du secteur aéroportuaire

- **Sensibilité** à des divers types de crises
- Existence de **structures** de gestion et de communication de crise
- **Ouverture** pour l'investigation comparé à d'autres secteurs comme la banque ou le luxe

Étape 1 : Choix de la méthode des scénarios :

- **Nature temporelle** de l'objet de recherche: Une crise ne se choisie pas. D'autre part,
- **Nature complexe** de l'objet de recherche: différents facteurs interviennent lors du choix de la stratégie de communication. Les scénarios permettent d'isoler les facteurs les plus pertinents et de focaliser l'étude sur eux.
- **Nature sensible** de l'objet de recherche: il est difficile pour le chercheur d'avoir accès à l'entreprise à un moment aussi sensible quelque soit le degré de confiance accordée.

Étape 2 : Définir le type de scénarios à utiliser

- **Scénarios nouveaux** : il n'existe pas de scénario pour cet objet de recherche
- **Scénarios simples** : rédigé dans la perspective communiqués de presse afin de ne pas porter le débat sur les causes de la crise, mais sur l'objet de recherche
- **Scénarios crédibles** : validés par des entretiens préliminaires avec des experts professionnels du domaine de recherche
- Scénarios s'assimilant à des **communiqués de presse** réalisés en situation de crise

Étape 3 : Décider la méthode de scénarios appropriée

- Méthode choisie : plusieurs scénarios pour plusieurs entreprises
 - Objet de recherche porte sur les variables clés qui ont un impact dans le choix de l'orientation de la communication organisationnelle de crise
 - But est d'induire ce qui est particulier au répondant, à l'entreprise ou au secteur

Étape 4 : Choisir les variables clés

- La **variable clé est la crise, elle a trois dimensions** : le type (responsabilité interne et externe), la gravité (grave versus non grave) et le cycle de vie (début, apogée et résolution).

Etape 5 : Fixer le nombre de scénarios

- **Cinq scénarios qui se déclinent chacun en trois** pour marquer le cycle de vie de la crise

	GRAVE	NON GRAVE	
INTERNE	(1) CRASH	(4) GRÈVE	CYCLE DE VIE
EXTERNE	(2) OTAGES	(5) MÉTÉO	
	(3) MESURES		

Etape 6 : Etablir les critères du choix des répondants

- Choix d'**entreprises représentatives du métier de l'aviation** et retraçant le parcours type d'un voyageur au sein d'un aéroport
- Choix de **hauts dirigeants** en prise directe (ayant un pouvoir décisionnel) en matière de communication et de gestion de crises
- Choix de **journalistes** qui ont un intérêt spécifique pour l'objet de recherche et qui sont en interaction avec le terrain d'étude

Etape 7 : Bâtir le guide d'entretien

- Construction d'un **guide d'entretien**, composé de **questions ouvertes structurées** autour des thèmes clés de l'objet de recherche
- **Validation du questionnaire** par des experts académiques et professionnels

Exemple d'un scénario météo

« Conditions météorologiques exceptionnelles se caractérisant par des chutes de neige conséquentes et des vents violents »

Météosuisse annonce, le 22 décembre, l'approche d'une perturbation qui va toucher la Suisse pendant plus d'une semaine. Météosuisse prévoit des températures très basses, des chutes de neige fréquentes et des vents violents. Le 23 décembre, la ville de Genève se lève sous 40 cm de neige et des vents toujours forts. Les autoroutes, les routes nationales et la ville connaissent un trafic fortement perturbé. L'Aéroport International de Genève (AIG) est totalement bloqué. Plus aucun avion ne peut atterrir ou décoller. L'ensemble des compagnies aériennes annule leurs vols au départ et à l'arrivée de l'AIG. Des milliers de bagages, de passagers et d'employés sont bloqués et désemparés à l'Aéroport. Le lendemain, 24 décembre, malgré des efforts et des moyens de déblayages impressionnants, ainsi que l'aide apporté par les autorités cantonales, aucun vol n'a encore pu reprendre et l'évolution des conditions météorologiques reste incertaine. Les chaînes de télévision et de radio ainsi que la presse écrite débattent du blocage de l'Aéroport International de Genève.

Une stratégie de communication organisationnelle de crise doit alors être mise en place par les entreprises concernées.

RÉFÉRENCES

- Alexander C. S. et Becker H. J. (1978), The use of vignette in survey research, *The Public Opinion Quarterly*, 42, 1, 93-104.
- Barter C., Renold E. (2000), I wanna tell you a story: Exploring the application of vignettes in qualitative research with children and young people, *International Journal of Social Research Methodology*, 3, 4, 307-323.
- Bellizzi J. A. et Hite R. E. (1989), Supervising unethical salesforce behavior, *Journal of Marketing*, April, 53, 2, 36 – 47.
- Bergadaà M. (2006), Une stratégie de recherche constructive appliquée aux services culturels : l'exemple du Musée olympique, de son concept et de ses profils types de visiteurs, *Recherche et Applications Marketing*, 21, 3, 91- 113.
- Bergadaà M. et Nyeck S. (1995), Quel marketing pour les activités artistiques : une analyse qualitative comparée des motivations des consommateurs et producteurs de théâtre, *Recherche et Applications Marketing*, 9, 4, 27-45.
- Bergadaà M., Coraux G., Gueroui F. (2005), Le risque d'achat : comment est-il appréhendé par le personnel de l'interface entreprise-client ?, *Document de synthèse de la Journée prospective du 23 juin 2005*, Observatoire de Vente et Stratégie du Marketing, HEC – Université de Genève.
- Cavanagh G. F. et Fritzsche D. J. (1985), Using vignettes in business ethics research. In: Preston, L. E. (Editions), *Research in corporate social performance and policy*, vol. 7, JAI Press, Inc., Greenwich, CT, 279 - 293.
- Denzin N. K. et Lincoln Y. S. (2000), *Handbook of Qualitative Research: Second Edition*, Sage Publications Ins., California.
- Deslauriers J.-P. (1991), *Recherche qualitative : guide pratique*, McGraw-Hill Editeurs, Québec.
- Finch J. (1987), Research note: The vignette technique in survey research, *Sociology*, 21, 1, 115-114.
- Fredrickson J. W. (1986), An exploratory approach to measuring perceptions of strategic decision process constructs, *Strategic Management Journal*, 7, 5, 473 – 483.
- Gould D. (1996), Using vignettes to collect data for nursing research studies: how valid are the findings? *Journal of Clinical Nursing*, 5, 5, 207 – 212.
- Gueroui F. (2007), *La communication en situation de crise : La méthode des scénarios appliquée au secteur aéroportuaire*, Thèse de Doctorat, Faculté des Sciences Economiques et Sociales, Université de Genève.

- Huebner S. (1991), Bias in special education decisions: The contribution of analogue research, *School Psychology Quarterly*, 6, 1, 50 - 65.
- Hughes R. (1998), Considering the vignette technique and its application to study of drug injecting and HIV risk safer behaviour, *Sociology of Health and Illness*, 20, 3, 381-400.
- Hughes R. et Huby M. (2002), Methodological issues in nursing research: The application of vignettes in social and nursing research, *Journal of Advanced Nursing*, 37, 4, 382 – 386.
- Lavorata L., Nilles J.-J. et Pontier S. (2005), La méthode des scénarios : une méthode qualitative innovante pour le marketing : Application au comportement éthique du vendeur en B to B, *Décisions Marketing*, 37, 67 – 75.
- Levy M. et Dubinsky A.J. (1983), Identifying and Addressing Retail Salespeople's Ethical Problems: A Method and Application, *Journal of Retailing*, 59, Spring, 46- 66.
- Lincoln Y. S. et Guba E. G. (1985), *Naturalistic inquiry*, Sage Publications Inc., California.
- Miles M. B. et Huberman A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, Traduction de la deuxième édition américaine par Martine Hlady Rispal, Révision Scientifique de Jean-Jacques Bonniol, 2^{ème} édition, De Boek Université, Paris.
- Newman I. et Benz C. R. (1998), *Qualitative-quantitative research methodology : Exploring the interactive continuum*, Southern Illinois University Press, Carbondale et Edwardsville.
- Nosanchuk T. A. (1972), The vignette as an experimental approach to the study of social status: An exploratory study, *Social Science Research*, 1, 107 – 120.
- Poulou M. et Norwich B. (2001), The role of vignettes in the research of emotional and behaviour difficulties, *Emotional and Behaviour difficulties*, 6, 1, 50 - 62.
- Sayre S. (2001), *Qualitative methods: marketplace research*, Sage Publications Inc., California.
- Schenberg N. E. et Ravdal H. (2000), Using vignettes in awareness and attitudinal research, *International Journal of Social Research Methodology*, 3, 1, 63 - 74.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes quantitatives et recherche en gestion*, Editions Economica, Paris.
- Wason K. D., Polonsky M. J., Hyman M. R. (2002), Designing vignette studies in marketing, *Australasian Marketing Journal*, 10, 3, 41 - 58.
- Weber J. (1992), Scenarios in business ethics research: review, critical assessment, and recommendations, *Business Ethics Quarterly*, 2, 2, 137 – 160.
- Wilson J. et While A. E. (1998), Methodological issues surrounding the use of vignettes in qualitative research, *Journal of interprofessional care*, 12, 1, pp. 79 – 86.

Yin R. K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods, Second Edition*, Sage Publications Inc., London.