Le Libellio *a'* AEGIS
Vol. 7, n° 2 – Été 2011
pp. 3-13

DOSSIER MÉTHODOLOGIQUE

LES 26 NOVEMBRE ET 10 DÉCEMBRE 2010, LE PROGRAMME DOCTORAL DE L'ESCP-EUROPE ET AEGIS ONT ORGANISÉ DEUX JOURNÉES ANIMÉES PAR CHRISTINA GARSTEN ET CONSACRÉES À LA MÉTHODOLOGIE DES RECHERCHES DANS ET SUR LES ORGANISATIONS.

Recherches qualitatives dans les organisations : éléments méthodologiques

Christina Garsten
SCORE-Université de Stockholm

Organization theory has an important topic;
anthropology has a promising method.
If the two can be put together more systematically and consistently,
maybe the result would help us understand what
we experience during the major part of our adult lives.
Czarniawska-Joerges (1992, p. 4)

Un retour historique sur les études qualitatives en organisation

Rapidement, pour dresser le cadre général, il est possible de faire un retour sur l'histoire des études qualitatives dans le domaine des organisations.

Dans les années 20, on cherche à sortir du Taylorisme et Mayo lance une étude en recrutant un jeune anthropologue arrivant d'Australie. Il s'agit de comprendre comment améliorer la productivité, comment mettre en ligne les ouvriers avec les exigences managériales. Beaucoup d'expériences suivent et mettent en évidence ce qu'on appelle à l'époque le système social. Ces études suscitent nombre de critiques.

Dans les années 50, un nouveau mouvement s'intéresse aux ateliers et aux usines, avec Max Gluckman, un anthropologue qui avait travaillé en Afrique du Sud, où il était né, et qui fonde alors l'école de Manchester, d'inspiration marxiste. La méthode est l'observation participante. On s'intéresse aux conflits, au contexte, aux groupes informels, on considère les murs des usines comme des membranes semi-perméables, c'est-à-dire qu'on regarde comment ce qui se passe à l'extérieur (les relations ethniques, par exemple) joue un rôle à l'intérieur, on prend en compte le sens donné par les acteurs, les « *cross-cutting ties* » (sexe, classe, ethnie, position).

C'est une période centrale.

Un courant critique se développe dans les années 60. Laura Nader (1974 ; 1980) pose comme principe méthodologique qu'il faut étudier « de bas en haut » (« *studying up* »). William F. Whyte écrit ce qu'on estime être le premier livre d'*Organizational Behavior* (OB) en 1969.

Dans les années 80, on a un tournant « culturel ». On développe des études interprétatives, dans lesquelles on s'intéresse aux significations, à l'identité, aux représentations.

Comment caractériser les études actuelles ?

Elles sont souvent centrées sur les processus, s'intéressent à l'ambiguïté, à la négociation des ordres sociaux, qui ne sont plus vus comme aussi stables qu'avant, aux phénomènes de résistance comme l'ironie, le cynisme, au langage comme pouvoir, à l'influence de l'idéologie. Elles contestent ou discutent la nature des phénomènes.

Parallèlement, les disciplines proches, comme le management ou le marketing, se sont appropriées les méthodes ethnographiques, ce qui a conduit à une certaine dissolution du contenu du mot ethnographie. L'intérêt pour la méthodologie a augmenté. Quand on étudie des organisations, doit-on faire de l'ethnographie *« mainstream »*, orthodoxe, ou être plus innovatif ? Il semble qu'il y ait diminution des études ethnographiques en profondeur qui prennent énormément de temps et coûtent cher, ce qui est assez inquiétant. Par contre, se développent les études comparatives entre plusieurs cas. D'autres débats portent sur l'opposition entre description et approche critique et, bien sûr, autour de l'opposition entre empiristes et constructivistes.

David Westbrook, qui est un juriste mais applique les méthodes ethnographiques, a écrit un livre intitulé *Navigators of the Contemporary* dans lequel il note :

> And in the maw of depersonalized bureaucracies, there seems to be a dawning understanding that purely quantitative or schematic descriptions of organizations often miss important aspects of how people work together, or fail to work together, in the organization – the culture (no other word will do) of the organization seems to matter. (Westbrook, 2008, p. 8)

Les méthodes ethnographiques et l'observation participante

La recherche ethnographique est une forme particulière de la recherche qualitative. Le mot ethnographie est un mot ombrelle qui recouvre des techniques diverses. L'idée générale est de comprendre de l'intérieur, en allant au-delà des limites de l'ethnocentrisme, en essayant de comprendre les interactions dans leur contexte. On dit souvent que l'ethnographie est trop descriptive et se prête mal à la construction de théories. On peut contester ce point de vue.

Pour l'instant, il convient de se centrer sur les aspects méthodologiques. Lorsqu'on parle d'ethnographie, on parle du résultat écrit (une monographie) ou du processus de recherche lui-même. Il s'agit de recueillir les points de vues des acteurs, de faire de l'observation participante – ce qui recouvre déjà beaucoup de choses, qu'il faut voir sous la forme d'une échelle –, d'assister à des réunions sur le terrain, d'étudier des documents. Donc, en tant que méthode, les choses sont déjà assez complexes.

Est-ce un paradigme, une façon d'être au monde pour employer une expression heideggérienne ? Une façon de considérer la culture comme un texte, de penser la société de manière culturelle, de sortir de l'évidence, une attitude critique ? Tous ces points ont été mis en avant.

En tant que mode d'écriture, l'ethnographie met l'accent sur la textualité de la théorie, elle s'affirme comme un style, avec ses genres littéraires, elle mobilise une forme d'imagination particulière, l'imagination ethnographique, et peut reposer sur la narration, le dialogue.

Disons que sur un plan méthodologique, c'est une méthode qualitative, interprétative, qui a une dimension comparative (dès le début) cherchant à mettre en évidence les particularités et les universalités, et qui rend compte (*provides an*

account), en utilisant des cadres théoriques, d'un groupe, d'un réseau ou d'une organisation.

Pour aller plus loin, il faut faire des distinctions. Il faut revenir à ce qu'a été l'ethnographie classique. Elle repose sur un travail de terrain de longue durée (une ou plusieurs années), par exemple, le suivi d'un processus budgétaire. Le travail est une observation participante : le chercheur travaille comme les autres personnes, il doit être adopté par les gens du terrain, il doit avoir des interactions face-à-face avec eux, s'engager, développer des relations de long terme et multidimensionnelles (travail, loisirs, etc.). Cela suppose un investissement personnel très important. L'objectif est de comprendre et interpréter, dans une perspective holistique, c'est-à-dire en cherchant à comprendre un ensemble. Et, bien sûr, il faut s'intéresser aux contextes.

S'inspirant de Ryle, Clifford Geertz (1973/1998) a parlé de « description épaisse », (*thick description*) c'est-à-dire, une description ne se contentant pas de présenter le comportement, mais le resituant dans son contexte de manière à ce qu'il acquière une signification pour quelqu'un d'extérieur.

L'observation participante est un rite de passage pour les anthropologues :

- The anthropoligist's image of himself is shattered if he cannot participant-observe. (Nader)
- Ethnography without participant observation is like a dry swim. (Hannerz)
- I learn by going. (Geertz, 1995 – citant le poète Theodore Roethke)

Mais elle est évidemment plus que cela.

Dans les organisations complexes, elle pose beaucoup de problèmes. Comment faire face à la discontinuité dans l'espace et le temps, à l'instabilité des organisations sociales, à leur dispersion, à la mobilité des personnes, des produits, des idées ? Au fait que des événements ont lieu en même temps dans différents lieux ? À la fragmentation des réseaux sociaux ?

Il faut sans doute envisager des périodes sur le terrain plus courtes, un travail dans différents lieux, des campagnes d'entretiens, des relations plus focalisées et plus courtes dans le temps, se centrer sur des processus et développer une approche du contexte moins holistique que celle que pratiquait l'ethnographie classique.

Les variétés de l'observation et de la relation

Le chercheur peut occuper toute une gamme de rôles possibles. Le choix d'un rôle dépend à la fois de la posture épistémologique adoptée, et de décisions pragmatiques. Si l'on adopte une posture plus « scientifique », on essaie de ne pas trop s'impliquer. La clef d'une démarche ethnographique réside dans la tension entre un rôle extérieur et un rôle intérieur, entre la position d'*oustider* et celle d'*insider*. Il est important de jouer de cette tension : il faut à la fois être intérieur et être extérieur, un observateur et un participant.

La position de participant total permet au chercheur de partager au plus près les expériences de ceux qu'il étudie. Sur le plan de l'accès, cela présente un avantage évident. Mais la position peut poser un problème éthique : l'objectif de la recherche reste caché, de manière à ne pas troubler les acteurs sur le terrain. Il est également difficile de conserver un certain détachement par rapport à ce que l'on observe – en réalité, par rapport à ce que l'on vit en le partageant avec les gens du terrain. Willis (1952) en fournit une illustration.

Autrement dit, il faut maintenir la tension : être assez proche pour voir ce qui est en train de se passer, être suffisamment loin pour ne pas passer à côté de la forêt à force de voir les arbres. Il faut éviter le risque de « *over-rapport* » (Miller, 1952). Parfois, le risque est inverse : c'est celui de détester ceux que l'on observe (Kunda, 1992).

À l'autre extrémité du spectre, il y a l'observateur pur. Lui jouit d'un parfait détachement par rapport à son objet d'étude. Il ne se sent pas impliqué et se laisse gouverner par un idéal d'objectivité. Le risque est de perdre beaucoup de la richesse des données. Un exemple est donné par Corsaro (1981).

Barbara Czarniawska a développé des idées sur le *shadowing* (démarche inventée par Mintzberg, 1970), c'est-à-dire le fait de faire du terrain sur le mouvement, qui permet de refléter la mobilité de la vie contemporaine. Il s'agit à la fois d'une attitude et d'une technique. Dans cette perspective, il faut rechercher la symétrie entre le chercheur et ceux qu'il étudie. S'inspirant de l'*Actor Network theory*, Barbara Czarniawska applique cette symétrie aux objets. Néanmoins, elle estime que le chercheur peut voir des choses différentes de celles que les acteurs eux-mêmes voient. Cela dit, on peut se demander si le *shadowing* apporte réellement quelque chose de nouveau.

On voit pour conclure que la relation au terrain peut varier énormément. Elle dépend de la capacité sociale du chercheur, de la confiance qui s'instaure ou non, des positions, des intérêts.

Qu'est-ce qui menace le chercheur faisant de l'ethnographie, celui que Agar a qualifié de « *professional stranger* » ?

Le premier risque est de devenir *« native »*. Le chercheur s'identifie avec le terrain, s'assimile, et perd toute distance critique. Si l'on est un bon chercheur, on doit être à la limite, mais ne pas la franchir. L'autre risque, encore pire, est le cynisme. Pas l'ironie, le cynisme.

Quelles sont les caractéristiques personnelles du chercheur en ethnographie ? Il lui faut être capable de faire face à l'ambiguïté, à l'incertitude. Etre capable de s'engager en maintenant une certaine distance, de faire des erreurs et de les accepter, de poser des questions naïves, de pratiquer la réflexivité sur ce qu'il fait.

Problématiser le terrain

Quelles formes le terrain peut-il prendre ?

La première est un lieu, défini géographiquement. C'est souvent le plus simple. On est face à une unité géographique dans laquelle on peut observer des interactions. Il y a des frontières, qui permettent de définir, et le chercheur peut trouver une place assez facilement, en observant ce qui se passe autour de lui.

La deuxième repose sur l'idée de lier un ou des sites entre eux. Ce type de terrain est apparu dans les années 50. On parle d'*extended case*. On étudie un lieu, mais on regarde tous les liens de ce lieu avec l'extérieur qui l'entoure. Max Gluckman a inventé ce type d'approche qui essaie de voir dans le micro l'influence du macro. Cette approche a permis d'élaborer des théories très intéressantes. On peut aussi pratiquer la tranche verticale (*vertical slice*). On choisit une situation locale, et on bouge vers le haut et vers le bas pour explorer les structures qui influencent cette situation (Nader, 1974). Autre situation, les terrains multi-sites (*multi-sided fields*). C'est la démarche à utiliser quand on veut étudier un processus global complexe. On s'intéresse aux relations, aux traductions, aux associations, d'un site à l'autre, c'est-à-dire aux chaînes, aux chemins (*paths*), aux fils (*threads*), aux conjonctions, aux

juxtapositions. Et, concrètement, on élabore des « *tracking strategies* ». On suit des gens, des choses, une métaphore, une intrigue, un conflit. Appadurai (1996) parle aussi de *translocalities*, des lieux où beaucoup de monde passe (la Commission européenne par exemple). Les terrains translocaux, sont une variante des multisites. Il s'agit de sites comportant un fort degré de cohérence entre eux. L'intérêt de la recherche repose sur les interactions à travers et par-delà les frontières.

La troisième est un processus : le *policy making*, par exemple. On peut aussi parler de terrains de pratique (*fields of practice*). L'accent est alors mis sur l'action, il peut porter sur la coopération entre humains et non humains.

La quatrième est une entité abstraite définie conceptuellement : la culture d'une entreprise. On cherche à tracer le développement, les transformations, les usages d'un concept (la flexibilité, l'employabilité, la qualité du travail). Ce qui assure la cohérence de ce type de terrain, c'est le discours.

L'ethnocentrisme

Il est possible de partir d'une citation de Göran Palm, un auteur suédois :

> From inside a cage, the world is always striped.

Nous voyons le monde à partir de notre position dans le monde. Par définition, nous sommes ethnocentriques quand nous analysons une situation. Nous voyons le monde à partir de notre culture. Comment dépasser ce point de vue ? Il existe des méthodes pour ce faire. On peut enrichir ses expériences, questionner ses hypothèses ou impressions, essayer d'identifier ses biais par la pratique, étudier le chercheur, travailler en équipe.

Les traits ethnocentriques sont assez bien identifiés : l'hypothèse qu'il existe une rationalité universelle, la notion occidentale de bureaucratie, l'idée que les individus souhaitent monter dans la hiérarchie organisationnelle, les rôles sexuels, les types de prise de décision, la manière de suivre les règles (s'il existe des règles, elles doivent être suivies).

Les perspectives emics et etics

La distinction est importante dans le traitement du matériau recueilli. L'emics est la perspective interne. Elle est basée sur l'expérience, centrée sur le concret, elle est la description des acteurs en rapport avec eux-mêmes, pas en rapport avec le chercheur. C'est une perspective qu'il faut ne pas court-circuiter. Souvent, les jeunes chercheurs veulent montrer qu'ils sont analytiques et ils passent à côté de cette dimension. Il ne faut pas être trop ambitieux et chercher au contraire à être, dans un premier temps, très proche du terrain, du concret. La description doit être réalisée du point de vue des acteurs, avoir un sens pour eux.

L'etics est le point d'arrivée. C'est la perspective externe, académique, analytique, théorisée. On s'élève dans l'abstraction. C'est la description du point de vue de l'observateur. Le plus grand problème, pour les doctorants, consiste à combiner emics et etics dans leur travail.

L'opposition entre les deux peut être prise en première apparence comme : le travail de terrain, c'est l'emics, et le travail d'élaboration, l'écriture, c'est l'etics. En réalité, l'opposition ne fonctionne pas de cette manière : il y a de la théorie dans le travail de terrain. Il est vrai que durant cette phase, l'emics domine, mais l'etics n'est pas absent. De la même manière, les gens du terrain doivent pouvoir se reconnaître dans le travail final du chercheur (même s'ils ne sont pas d'accord). Ce qu'il y a de certain,

c'est que les mauvais chercheurs de terrain sont ceux qui ont peur d'être proches du terrain, qui veulent toujours être d'emblée analytiques, ceux qui passent à côté de l'emics. Parfois, on peut lire une thèse de terrain sans avoir aucune idée de qui sont les acteurs, et de comment ils pensent et agissent. On se demande alors pourquoi faire du terrain. Cela dit, au contraire, rester trop proche du terrain donne parfois des travaux de recherche proches du journalisme.

Les entretiens

Dans le cadre de la démarche qualitative, souvent l'observation participante est complétée par des entretiens. Il existe plusieurs catégories qui constituent des idéaux-types. Dans la réalité, les entretiens relèvent de plusieurs catégories.

L'interview structurée est un outil utile pour avoir accès à différentes positions et rôles. La liste des questions est fixée. Les questions sont posées dans le même ordre. On ne s'éloigne pas de ce format très défini. L'idée est de pouvoir comparer de manière rigoureuse (des départements dans une même entreprise par exemple).

L'entretien semi-structuré est plus flexible. C'est l'outil le plus généralement utilisé. On suit un cadre de thèmes prédéfinis, ce qui permet d'avoir un centre d'intérêt thématique, mais on s'autorise à poser de nouvelles questions dans l'entretien. Ce type d'entretien permet de mettre en évidence les priorités des personnes interviewées.

L'entretien ethnographique est assez proche, mais se différencie du précédent dans la mesure où il complète plus directement une observation participante. Il s'agit de mieux comprendre, du point de vue des acteurs, les situations observées. On cherche à mettre en évidence les mots employés, les problèmes, les catégories. Des questions structurées peuvent être introduites pour éclairer les situations.

L'entretien en profondeur est flexible, de type conversationnel, souvent de longue durée (de l'ordre de deux heures). Il s'agit de recueillir de l'information sur la personne interviewée. Tout dépend évidemment du climat de confiance instauré avec elle. C'est le type d'entretien idéal pour enquêter sur des données personnelles, sensibles, confidentielles, quelquefois dans une perspective exploratoire préparant un recueil d'un autre type (quantitatif éventuellement).

La conversation de recherche est menée sur le vif (*on the fly*), à la machine à café ou dans le couloir. Elle est pratique pour comprendre ce qui est en train de se passer, les enjeux d'une situation. Elle peut suivre ou précéder un entretien dans un cadre plus formel.

Les *focus groups* consistent à mener un entretien avec plusieurs personnes en même temps, un groupe : on peut ainsi recueillir les opinions, les croyances, les attitudes à l'égard d'un sujet particulier (*focus*). L'intérêt réside dans l'interaction entre le chercheur et le groupe, entre les membres du groupe. Le risque est celui de la pensée de groupe (*group think*), et la domination d'un (ou deux) des membres du groupe. Pour maîtriser ces risques, le chercheur doit contrôler ce qui se passe de manière active. Bien évidemment, la situation est artificielle et il y a des débats sur le type de connaissances qui peuvent sortir de ces *focus groups*. Il est intéressant d'enregistrer et de filmer le groupe : cela permet de mettre en évidence les émotions, les réactions des membres.

Encore une fois, il s'agit d'être inventif : en fonction du problème que l'on se pose, il faut concevoir un type d'entretien pertinent, et le justifier.

En général, l'entretien doit expliquer l'objectif poursuivi (remarque de base, mais à ne pas oublier : l'interviewé est très mal à l'aise s'il ne comprend pas l'objet de l'entretien). Il faut expliquer rapidement le projet de recherche, préciser les conditions de confidentialité, s'enquérir des possibilités d'enregistrement (certains interviewés veulent être enregistrés, s'attendent à l'être, d'autres ne veulent pas, certains veulent qu'on arrête l'enregistrement par moments), commencer par une question ouverte, large, qui crée un cadre, ensuite, guider l'entretien (avec doigté – *get what you want !* – et il faut parfois aller activement chercher ce qu'on souhaite), ne pas hésiter à poser des questions sur les problèmes pertinents et sur les points insuffisamment clairs. Enfin, il faut mettre un terme formel, clair, à l'entretien.

Comment poser des questions ? Il faut rester le plus emic possible. Ne pas chercher à recueillir des significations, mais interroger sur les usages. Ne pas poser des questions dichotomiques, mais ouvertes. Reformuler les réponses pour vérification – technique très importante. Éviter les questions qui formatent les réponses (« je suppose que, compte tenu des objectifs de la firme, ce point était important ? »), et la question « pourquoi ? ».

Les narrations

Comme les individus (Whyte, 1943), les organisations se racontent (Czarniawska, 1998). Étudier ces narrations, c'est étudier la manière dont les organisations se donnent un sens, donnent un sens à leurs aspirations et la manière dont les individus eux-mêmes, dans l'organisation, donnent un sens à ce qu'ils sont et ce qu'ils font.

Un concept proche, mais néanmoins différent, est celui des histoires de vie. Le narrateur rend compte de sa vie. Le séquençage temporel, l'attention au contexte, sont très importants. Ces histoires de vie sont le résultat d'une interaction entre l'interviewer et l'interviewé (Linde, 1993 ; Crapanzano, 1984).

Autre notion reliée, celle de l'analyse de discours. Il s'agit d'une série de méthodes pour analyser les usages écrits ou oraux du langage. Une attention particulière doit être prêtée au contexte dans lequel est enchâssé (*embedded*) le discours, aux niveaux de discours, aux genres, la manière dont pouvoir et savoir sont combinés et renforcés dans et par le discours (Fairclough, 2003).

L'analyse des documents

Les organisations produisent des montagnes de documents. Trop souvent, les chercheurs ont tendance à passer à côté de ces montagnes.

> On closer examination, the routine ways documents structure our lives have much to teach us about how truth is produced or politics is done, or how actors maintain their commitment and enthusiasm for the daily routines of modern life. (Riles, 2005)

Ces documents sont de formes très diverses : des billets de transport, des plans d'action, des comptes rendus de réunions, des rapports, des résultats de laboratoire, des notes, etc. Ils constituent un univers en soi.

Nous pouvons comprendre à travers leur étude la structure de travail, les rôles, les positions dans l'organisation. Nous pouvons suivre le développement d'une politique, la traduction d'idées et de significations, ce que les acteurs savent ou ne savent pas, les normes, les thèmes récurrents et les catégories de la connaissance.

Première question : quels types de documents circulent dans l'organisation ? À l'extérieur de l'organisation ? Quelle est leur cohérence ? Qui a écrit les brouillons, les

premières versions, comment ont-elles évolué ? Qui a légitimé les documents ? Qui les a tués ? Quel a été leur temps de production, de diffusion, leur espérance de vie ? Quelles sont les zones d'accord, de consensus ou de conflit ? Comment ces documents sont-ils reliés à la vie sociale de l'organisation ?

Étudier les élites

Toutes les organisations ont des frontières, et des garde-frontières, des dispositifs de sécurité (citation de Thomas, 1995). On peut revenir sur l'idée de l'étude vers le haut (*studying up*). Gusterson (1997) a repris la question. Il y a plus d'opacité sur le haut de la hiérarchie organisationnelle que sur le bas. Il y a donc un problème d'accès et de méthode. La question de l'accès est centrale et délicate. Comment peut-on entrer dans une organisation, comment négocie-t-on cette entrée ? Il faut établir la confiance et une relation. Geertz parle de *« finding one's feet »*. Il faut aussi savoir si l'on entre dans des formes de collusion ou non. Souvent l'accès se débloque par un effet de boule-de-neige.

La para-ethnographie et l'expertise

Giddens a écrit sur le mélange emics/etics et il insiste sur la réflexivité du chercheur. Marcus (2007) a inventé avec un collègue le terme de para-ethnographie. Il étudie des pratiques qui ne dépendent pas vraiment de la convention et de la tradition mais qui constituent plutôt la matrice de pratiques futures. Ce n'est pas complètement de l'ethnographie. Le chercheur et l'« autre » sont des partenaires épistémiques. Même si les deux types de connaissance ne sont pas tout à fait les mêmes, il ne s'agit pas simplement d'une relation chercheur-acteur observé. Il y a une sorte de collaboration entre les deux pour produire du savoir. C'est cette connaissance négociée qui est la source principale de données empiriques.

Les relations polymorphes

Gusterson (2008) a écrit sur les *polymorphous engagements*. C'est le cas lorsque les informateurs sont dispersés sur divers sites, quelquefois dans des communautés virtuelles, avec des données électroniques de statuts eux aussi divers, on peut parler de cette forme particulière de relation.

Prendre des notes sur le terrain

Ce sont les notes prises durant l'observation ou juste après. Il existe différentes techniques d'enregistrement et de prise de notes.

Il faut être attentif aux détails, prendre des notes proches de l'emics ; prêter attention également au temps et à l'espace, situer le contexte. Dans la mesure du possible, il convient de minimiser l'écart temporel entre l'observation et la prise de notes (tout chercheur a le regret de notes qu'il aurait dû prendre sur le vif et qu'il a laissé échapper...). Enfin, évidemment, il faut respecter confidentialité (mettre des codes pour les personnes, par exemple) et éthique.

L'interprétation

Elle se joue autour des sommets d'un triangle : le chercheur, les informateurs, les lecteurs. La manière d'analyser dépend de la manière dont le problème a été analysé. Imaginons que l'on veuille analyser la manière dont un groupe de suédois utilise le marché noir. Il faut d'abord situer le contexte : les dispositions fiscales en Suède, la

tradition d'entraide, les traditions régionales. Ensuite, organiser les données en thèmes, en catégories. Chercher des thèmes récurrents, des redondances, et en même temps des incongruités, des incohérences. Repérer les catégories possibles de justification. Ensuite, il s'agit de construire l'argument. Par exemple, les Suédois estiment que l'État leur prend déjà beaucoup, et que cela entre dans la tradition d'entraide.

Dans cette construction de l'argument, il faut tenir compte de la nécessité de la réplication possible. Est-ce que d'autres chercheurs auraient trouvé les mêmes données ? Les données étant celles-ci, auraient-ils construit le même argument ?

Ensuite, c'est la question de la validité. Est-ce que les observations sont de bonnes représentations de la réalité ? Est-ce que ces représentations peuvent être comparées entre différents groupes ?

Une des difficultés est de rester ouvert sur les cadres théoriques qui ont structuré le travail de terrain, de s'interroger sur la manière dont l'information a été obtenue, sur la qualité des notes prises sur le terrain et sur la relation entre ce qu'on écrit finalement et ces notes (en a-t-on bien rendu compte ? Hammersley, 2002).

Un test doit être ensuite mené. Il faut se provoquer, tester des interprétations alternatives, être ouvert à l'inattendu (sérendipité), chercher et prendre en compte la multiplicité des points de vue sur le terrain, les biais possibles (qu'est-ce que j'ai pu ne pas voir, étant donné ma méthode, mon approche, mon terrain ?). Il faut trianguler les théories (explorer des théories rivales) et trianguler les données (différentes méthodes, différents types de données).

L'éthique

Il existe quatre règles d'or, présentées et discutées un peu partout :

- *La règle d'information* – il faut informer les gens du terrain de l'objet de la recherche, il faut que leur participation soit volontaire et qu'ils puissent y mettre un terme à tout moment.
- *La règle du consentement* – les participants doivent avoir le choix de participer ou non. On ne doit pas seulement les informer sur ce que l'on fait, mais on doit avoir leur consentement à ce que l'on fait.
- *La règle de confidentialité* – les gens interrogés et observés ne doivent pas avoir à demander à ce que l'information soit confidentielle, ceci doit leur être garanti dès le départ.
- *La règle de l'utilisation* – l'information recueillie dans le cadre de la recherche doit ne servir qu'à la recherche (elle ne doit pas être communiquée aux médias, à la direction, ou servir dans un cadre de consultation).

L'association américaine d'anthropologie a émis des *guidelines* dans lesquelles elle demande également l'honnêteté (parler de manière honnête de ce que l'on a fait et, bien sûr, ne pas utiliser en fraude des résultats obtenus par d'autres) et l'ouverture (rendre publics la méthode, les théories, les données, les résultats, les conditions dans lesquelles la recherche a été menée).

Le traitement des données doit avoir été fait dans les règles (*accuracy*).

Les personnes doivent avoir été respectées (personne ne doit être mis en danger par les résultats de la recherche).

La correction (*fairness*) vis-à-vis des travaux des autres chercheurs doit avoir été assurée (même si l'on n'est pas d'accord avec eux).

Références

Agar Michael H. (1996 2nd ed.) *The Professional Stranger: An Informal Introduction to Ethnography*, New York, Academic Press.

Appadurai Arjun (1996) *Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization,* Minneapolis, University of Minnesota Press.

Anderson Benedict (1983) *Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*, London, Verso.

Bate S. Paul (1997) "Whatever Happened to Organizational Anthropology? A Review of the Field of Organizational Ethnography and Anthropological Studies", *Human Relations*, vol. 50, n° 9, pp. 1147-1175.

Bretell Caroline B. [ed.] (1993) *When They Read What We Write: The Politics of Ethnography*, Westport (Connecticut), Greenwood Publishing.

Burawoy Michael (2009) *The Extended Case Method: Four Countries, Four Decades, Four Great Transformations, and One Theoretical Tradition*, Berkeley, University of California Press.

Corsaro William A. (1981) "Entering the child's world: research strategies for field entry and data collection in a preschool settings", *in* Judith Green & Cynthia Wallat [eds.] *Advances in Discourse Processes: Ethnography and Language in Educational Settings v. 5,* Norwood (N.J.), Ablex, pp. 117-146.

Crapanzano Vincent (1984) "Life histories: A review essay", *American Anthropologist*, vol. 86, n° 4, pp. 953-960.

Czarniawska-Joerges Barbara (1998) *A Narrative Approach to Organization Studies*, Thousand Oaks, Sage.

Czarniawska-Joerges Barbara (1992) *Exploring complex organizations: a cultural perspective,* Thousand Oaks, Sage.

Czarniawska-Joerges Barbara (2007) *Shadowing and other techniques for doing fieldwork in modern societies*, Copenhagen, Liber/Copenhagen Business School Press.

Emerson Robert M., Fretz Rachel I. & Shaw Linda L. (1995) *Writing Ethnographic Fieldnotes: Chicago guides to writing, editing and publishing*, Chicago, University of Chicago Press.

Evens Terry M.S. & Handelman Don [eds.] (2006) *The Manchester School: Practice and Ethnographic Praxis in Anthropology*, Oxford/New York, Berghahn Books.

Fairclough Norman (2003) *Analysing Discourse: Textual Analysis for Social Research*, London, Routledge.

Garsten Christina (1994) *Apple World: Core and Periphery in a Transnational Organizational Culture*, Stockholm, Almqvist & Wiksell International.

Geertz Clifford (1973) "Thick Description: Toward an interpretive Theory of Culture", *in* Geertz Clifford (1973) *The interpretation of cultures,* New York, Basic Books, Chapter 1, pp. 3-30. Traduction française : Geertz Clifford (1998) "La description dense : vers une théorie interpretative de la culture", *L'enquête*, n° 6, La description I, pp. 73-105.

Geertz Clifford (1995) "Disciplines", *Raritan A Quarterly Review*, vol. 14, n° 3, pp. 65-102.

Gubrium Jaber F. & Holstein James A. (2008) Narrative Ethnography *in* Sharlene Nagy Hesse-Biber & Patricia Leavy [eds.], *Handbook of Emergent Methods*, New York, The Guilford Press.

Gusterson Hugh (1997) "Studying Up Revisited", *PoLAR: Political and Legal Anthropology Review,* vol. 20, n° 1, pp. 114-119.

Hammersley Martyn (2002) "Ethnography and the disputes over validity" *in* Geoffrey Walford [ed.] *Debates and developments in ethnographic methodology,* New York, JAI Press.

Hammersley Martyn & Atkinson Paul (1995) *Ethnography: Principles in Practice,* London, Routledge.

Hannerz Ulf (2003) "Being There… and There… and There! Reflections on Multi-site Ethnography", *Ethnography*, vol. 4, n° 2, pp. 201-216.

Jackall Robert (2010) *Moral Mazes: The World of Corporate Managers (Twentieth Anniversary Edition)*, Oxford, Oxford University Press.

Kunda Gideon (1992) *Engineering culture: Control and Commitment in a High-tech Corporation*, Philadelphia, Temple University Press

Linde Charlotte (1993) *Life stories: the creation of coherence*, New York, Oxford University Press.

Marcus George E. (1995) "Ethnography in/of the world system: The emergence of multi-sited ethnography", *Annual Review of Anthropology*, vol. 24 (October), pp. 95-117.

Marcus George E. (2007) "Collaborative Imaginaries", *Taiwan Journal of Anthropology*, vol. 5, n° 1, pp. 1-17.

Miller Seymour M. (1952) "The participant observer and 'over-rapport'", *American Sociological Review*, vol. 17, n° 1, pp. 97-99.

Mintzberg Henry (1973) *The Nature of Managerial Work*, New York, Harper & Row.

Nader Laura (1974) "Up the anthropologist: perspectives gained from studying up", *in* Dell Hymes [ed.], *Reinventing anthropology*, New York, Vintage, pp. 284-311.

Nader Laura (1980) "The vertical slice: Hierarchies and children", *in* Britan Gerald M. & Cohen Ronald [eds.] *Hierarchy and Society: Anthropological Perspectives on Bureaucracy*, Philadelphia, Institute for the Study of Human Issues.

Pettigrew Andrew M. (1985) *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*, London, Basil Blackwell.

Riles Annelise [ed.] (2005) *Documents: Artifacts of Modern Knowledge*, Ann Arbor, University of Michigan Press.

Sanjek Roger (1990) *Fieldnotes: The Makings of Anthropology*, Ithaca (NY), Cornell University Press.

Spradley James P. (1973) *The Ethnographic Interview*, Charlotte (NC), Wadsworth Group/ Thomson learning.

Thomas Robert J. (1995) "Interviewing important people in big companies", *in* Rosanna Herz & Jonathan B. Imber [eds], *Studying Elites Using Qualitative Methods*, London, Sage Focus Edition.

Van Maanen John (1988) *Tales of the Field: On Writing Ethnography*, Chicago/London, University of Chicago Press.

Van Maanen John (1996, 2nd ed.) *The Professional Stranger: An Informal Introduction to Ethnography*, Burlington (MA), Academic Press.

Westbrook David (2008) *Navigators of the Contemporary: Why Ethnography Matters*, Chicago, University of Chicago Press.

Willis Paul E. (1977) *Learning to Labour: How working class kids get working class jobs*, Aldershot, Gower.

Whyte William Foote (1943) *Street Corner Society: the Social Structure of an Italian Slum*, Chicago, University of Chicago Press (4th ed, 1993).

Whyte William Foote (1969) *Organizational Behavior: Theory and Application*, Homewood (Ill.), Richard D. Irwin ■

Le Libellio *a'* AEGIS
Vol. 7, n° 2 – Été 2011
pp. 15-27

Faire une revue de littérature : pourquoi et comment ?[1]

Hervé Dumez
CNRS / École Polytechnique

D'un article qui se propose de traiter de la manière de faire une revue de littérature, on s'attend à ce qu'il fournisse surtout des conseils pratiques, ce que les anglo-saxons appellent des *tips*, à propos des deux volets complémentaires et nécessaires : la pêche aux références (*literature search*) et, pour poursuivre dans la métaphore, l'art de préparer ce qui a été pêché pour finalement lever les filets (*literature review*)[2]. Comment chercher sur le web, dans une bibliothèque, comment classer ce qu'on a trouvé, comment organiser les références, les mobiliser, les composer en bouquets ? Etc. L'article s'efforcera de répondre à ces questions et de donner des conseils (pour aller plus loin, voir Hart, 2009 ; 2010, qui sera mobilisé à plusieurs reprises dans ces pages). Mais il apparaît d'abord nécessaire de donner quelques précisions, le terme « revue de littérature » recouvrant des éléments divers, et de rappeler ensuite le sens que prend une revue de littérature dans la démarche de recherche. On en viendra alors à ses objectifs, aux deux mouvements qui la caractérisent, avant de donner des indications sur la manière de la mener. Quelques règles seront enfin données dans un tableau récapitulatif.

Définitions

Quelques éléments de définition tout d'abord. Pour les anglo-saxons, dans le cadre d'un PhD, l'étape décisive est le projet (*proposal*) qui s'écrit souvent la première année de thèse. Le travail préparatoire qui mène à la rédaction de ce projet est appelé revue de littérature. Dans le projet écrit, une partie centrale (à ce stade, la partie empirique est forcément succincte et les résultats sont juste annoncés et espérés) est constituée par la revue de littérature (surtout si on estime, comme c'est généralement le cas, que la méthodologie en fait partie intégrante). L'expression « revue de littérature » recouvre donc au moins trois choses distinctes mais reliées entre elles :

- en amont de la rédaction du projet de thèse ou de mémoire (*proposal*), un travail de recherche bibliographique, de lecture, d'analyse de ce qui a été lu, de catégorisation, de détermination de la méthodologie à suivre (travail préparatoire qui, estime-t-on, est souvent de l'ordre d'un an pour un PhD) ;
- dans le cadre de la rédaction du projet, l'écriture d'une partie centrale de ce projet (sur la littérature et la méthodologie) ;
- dans le cadre de la rédaction du document final (thèse ou mémoire), l'écriture d'une partie limitée en taille mais essentielle sur la littérature, aboutissant à des hypothèses (démarche hypothético-déductive) ou propositions (étude de cas).

1. Je remercie Julie Bastianutti, Paul Chiambaretto, Cécile Chamaret, Colette Depeyre, et Marie-Rachel Jacob pour leurs stimulantes remarques et suggestions. L'auteur doit évidemment être tenu pour seul responsable des erreurs que pourrait comporter ce texte.

2. Comme on sait, le mot « *review* » a, en anglais, des sens beaucoup plus forts qu'en français, en particulier : « *a formal assessment or examination of something with the possibility or intention of instituting change if necessary* », « *a critical appraisal* », « *a survey or evaluation of a particular subject.* »

Souvent ces trois approches sont confondues dans la mesure où il est admis qu'elles doivent être étroitement imbriquées pour que la démarche conduise à un projet de thèse solide, puis à une thèse réussie dans la ligne de ce projet. La démarche à suivre pour l'écriture d'un article de recherche comporte des particularités, mais elle est en partie similaire. Les conseils qui vont être donnés sont donc plus directement tournés vers les doctorants et les élèves de Master ayant à rédiger un mémoire final de recherche, mais elle vaut également pour l'écriture d'un article.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il convient maintenant de s'interroger sur le sens même de la revue de littérature dans toute démarche de recherche.

Que fait-on quand on fait une revue de littérature ?

La meilleure définition de ce qu'est un problème scientifique (la fameuse question de recherche qui doit orienter le travail) est la plus simple :

> [...] la connaissance commence par la tension entre savoir et non-savoir : pas de problème sans savoir – pas de problème sans non-savoir. (Popper, 1979, p. 76 ; voir Dumez, 2010, p. 9).

Un problème scientifique a la forme d'une tension entre savoir et non-savoir. Il se situe aux frontières de la connaissance, sur cette ligne qui en marque la limite, l'objectif de la recherche étant de déplacer cette ligne pour agrandir (un peu) la sphère du savoir. Si vous situez votre question de recherche en deçà de la frontière, vous êtes en train de refaire quelque chose qui a déjà été fait, et votre apport est nul. Si vous êtes très au-delà, vous risquez de rédiger un essai, pas une recherche, ou de vous perdre dans les sables. C'est bien à la frontière qu'il faut situer sa démarche et il convient de s'interroger un instant sur cette métaphore.

Première remarque, le départ se fait très loin de cette frontière. Lorsqu'on se lance dans un sujet de recherche, le non-savoir subjectif (celui du chercheur lui-même) est immense. Il ne sait pas le quart de la moitié du centième de ce qui a déjà été écrit sur le sujet qu'il a choisi d'investiguer. Le premier objectif de la revue de littérature est d'essayer de prendre la mesure de cette immensité de son propre non-savoir.

Seconde remarque, la frontière du savoir objectif et collectif est quant à elle inconnue, pour au moins trois raisons. Pour comprendre la première, il faut faire un effort de réflexion. Afin de savoir où se situe la frontière de la connaissance avec précision, il faudrait pouvoir prendre une vue aérienne du territoire du savoir et du non-savoir. Il faudrait donc être dans un avion ou satellite de reconnaissance survolant le savoir humain, dans la posture d'un démon (Laplace) ou d'un dieu comme on voudra, qui saurait tout et contemplerait à un instant *t* l'ensemble du savoir humain du moment pour en déterminer la frontière. Cette position n'existe évidemment pas. Wittgenstein note le même phénomène avec le langage : nous ne pouvons pas sortir du langage pour en montrer, de l'extérieur, comme par une vue aérienne, les limites. Nous devons faire l'expérience des limites du langage depuis l'intérieur du langage et, dit-il joliment, cela ne peut se faire qu'en se cognant. Ce sont les bosses qui nous indiquent que nous avons heurté une limite. Il en est exactement de même des limites de la connaissance, du savoir. Une revue de la littérature est une tentative de détermination de la frontière entre savoir et non-savoir, à la manière de ces explorateurs qui, tel George Vancouver, s'attaquaient à une partie encore inconnue de la terre, sans carte et cherchant précisément à établir cette carte. Un travail de recherche établit dans un même mouvement la frontière de la connaissance et la déplace. La deuxième raison qui fait que nous ne savons pas où se situent les limites du savoir est que nous croyons savoir des choses, que l'objet de

la démarche de recherche est précisément de remettre en cause. Les revues scientifiques sont pleines d'idées, de théories, de concepts, d'hypothèses, qui se présentent comme du savoir solide et qui n'en sont évidemment pas : tout savoir scientifique est provisoire et doit être un jour ou l'autre remis en cause. Sans parler des théories admises et qui sont carrément fausses. D'où la dimension critique de la revue de littérature : il faut déterminer quel savoir peut être tenu comme solide pour le moment (quelqu'un le remettra en cause, mais plus tard), et où se situent les points de fragilité actuels auxquels il faut consacrer ses efforts. La troisième raison est inverse : nous croyons ignorer des choses, et elles sont pourtant déjà connues. Ceci est notamment dû à la spécialisation de la démarche scientifique et au fait que nous nous situons dans le cadre d'une discipline. La spécialisation de la recherche est nécessaire, utile, et en même temps dommageable : nous ignorons souvent ce qui se passe dans les disciplines scientifiques voisines ou plus éloignées, alors que ce qui est non-savoir dans une discipline peut être savoir dans celle d'à-côté. C'est un lieu commun de la recherche : beaucoup d'avancées dans un champ sont simplement des transpositions de ce qui s'est fait dans un champ voisin (méthodes, concepts, hypothèses).

Pour comprendre le sens d'une revue de littérature, il faut revenir sur l'idée wittgensteinienne de bosse. On sait que l'on a mené une recherche de littérature à un degré d'approfondissement intéressant quand on prend un coup sur les tempes, façon coup de massue. Il est de la forme d'un des incipits les plus étonnants de l'histoire de la littérature : « Tout est dit, et l'on vient trop tard. » Une recherche de littérature est réussie quand le sujet sur lequel on était parti plein d'enthousiasme apparaît totalement connu, défriché, d'une accablante banalité et qu'une dépression profonde s'empare du chercheur. C'est à partir de ce moment que l'on peut travailler à définir solidement sa question de recherche, c'est-à-dire positionner correctement l'originalité de sa démarche[3]. L'image est alors celle des nains juchés sur les épaules des géants : la revue de littérature est le travail d'un nain qui doit réaliser que des géants ont accumulé une montagne de savoir qu'il va falloir escalader. Le moment où la tête du nain que nous sommes atteint à la hauteur de la tête des géants qui nous ont précédés est celui du désespoir. Le dernier mouvement consiste pourtant à redresser sa petite taille : cette courte élévation suffira à permettre d'étendre la vue du savoir plus loin qu'il n'était permis aux géants de le faire et à déplacer ainsi la frontière de la connaissance (Dumez, 2009). L'auteur qui commence un livre nouveau par la phrase « Tout est dit et l'on vient trop tard » est d'ailleurs l'un des plus profondément originaux qui aient été (Quignard, 2005).

Ce cadre général posé (et devant être gardé à l'esprit) et avant d'entrer plus avant dans le vif du sujet, les objectifs de la revue de littérature peuvent maintenant être précisés.

Les objectifs de la revue de littérature

Ce que l'on attend d'un travail de recherche est l'originalité. Il ne s'agit pas d'une qualité en soi, mais d'une démarche : un mémoire, une thèse, un article, ont pour but d'apporter quelque chose de nouveau, d'original. L'originalité est tout le sens de la revue de littérature. Il faut bien maîtriser ce qui a déjà été fait en matière de recherche pour pouvoir positionner sa propre recherche de manière à ce qu'elle apporte quelque chose de plus, à ce qu'elle soit originale (à la frontière du savoir et du non-savoir, comme on l'a vu).

L'originalité se dit de plusieurs manières (adapté de Phillips & Pugh, 1994) :

- réaliser un travail empirique qui n'a pas été mené jusque-là ;

3. Au début d'une recherche, il faut disposer d'*orienting theories* (Whyte, 1984, p. 118) qui vous permettent d'avancer, sans cadrer la recherche de manière trop précise et en laissant les perspectives ouvertes. Les cadres théoriques proprement dits n'apparaissent que progressivement en même temps que la question de recherche se précise.

- interpréter des idées, des pratiques, des approches connues d'une nouvelle manière ;
- apporter des données nouvelles (*new evidence*) sur des sujets ou des problèmes anciens ;
- faire une synthèse originale de ce qui a déjà été fait ;
- appliquer un résultat obtenu dans un contexte particulier à un autre contexte ;
- appliquer une technique utilisée dans un contexte ou une discipline à un(e) autre ;
- être transdisciplinaire en utilisant des méthodologies diverses ;
- étudier un domaine nouveau, non encore couvert par la discipline ;
- augmenter la connaissance d'une manière qui n'avait pas été utilisée jusque-là.

Autrement dit, l'originalité peut porter sur le travail empirique, sur un point de vue nouveau, sur un croisement d'approches, de disciplines, un choix méthodologique. Mais pour qu'originalité il y ait, il faut être capable de savoir quels types de données ont déjà été traités, quels types de méthodologies sont disponibles et ont déjà été utilisés, quelles disciplines ont traité de quels sujets, quels domaines ont été couverts, comment, et quels ne l'ont pas été, quels apports ont été faits, et quels ne l'ont pas été. Encore une fois, c'est l'objet même de la revue de littérature que de préciser la sphère du déjà fait et déjà connu, et d'identifier les frontières de la connaissance pour déterminer une question de recherche originale. D'où les objectifs de la revue de littérature (adapté de Hart, 2009, p. 27) :

- identifier la frontière entre ce qui a déjà été fait et qui a besoin d'être étudié ;
- découvrir des variables importantes liées au sujet ;
- faire une synthèse et élaborer une perspective nouvelle ;
- identifier des relations entre des idées et des pratiques ;
- établir le contexte du problème ;
- établir la signification du problème ;
- acquérir le vocabulaire et les concepts liés au problème ;
- comprendre la structure du sujet ;
- établir un lien entre les idées et les cadres théoriques d'une part, et leurs applications de l'autre ;
- identifier les méthodes et techniques de recherche qui ont déjà été utilisées pour traiter du problème ;
- replacer le sujet dans une perspective historique de manière à montrer que l'on maîtrise à la fois l'histoire du problème et l'état le plus récent de son développement.

Face à une telle complexité des dimensions possibles de l'originalité et des objectifs de la revue de littérature qui y sont liés, comment procéder ?

Le double mouvement sur lequel repose la revue de littérature

L'art de la revue de littérature repose sur un double mouvement, qu'il va falloir pratiquer à plusieurs reprises lors du déroulement de la recherche : diastole dans un premier temps (du grec, expansion) et systole (ou contraction – Hart [1998] parle de « *narrowing* »[4]) dans un second temps. Il va falloir alterner les périodes où l'on ouvre la recherche de références, de méthodes, de concepts, de théories, d'hypothèses, dans

4. « *It is the progressive narrowing of the topic, through the literature review, that makes most research a practical consideration* » (Hart, 2009, p. 13).

sa discipline et dans les autres, et les périodes où l'on resserre pour déterminer la question de recherche et le sujet dans un champ particulier.

Dans un premier temps, il s'agit donc de rassembler des références. Il faut explorer : chercher dans plusieurs disciplines (sociologie, gestion, histoire, psychologie, économie, science politique, anthropologie, etc.), prendre la mesure de la diversité des méthodologies, élargir les mots-clefs pour monter en généralité, chercher des analogies, des images, des métaphores pour enrichir le vocabulaire de la recherche. Il faut chercher à se perdre, à changer les perspectives, à digresser c'est-à-dire à s'éloigner de son sujet en empruntant des chemins de traverse (Dumez, 2005), tout en sachant ne pas trop s'éloigner. À ce stade, le travail se fait sur les titres et les résumés.

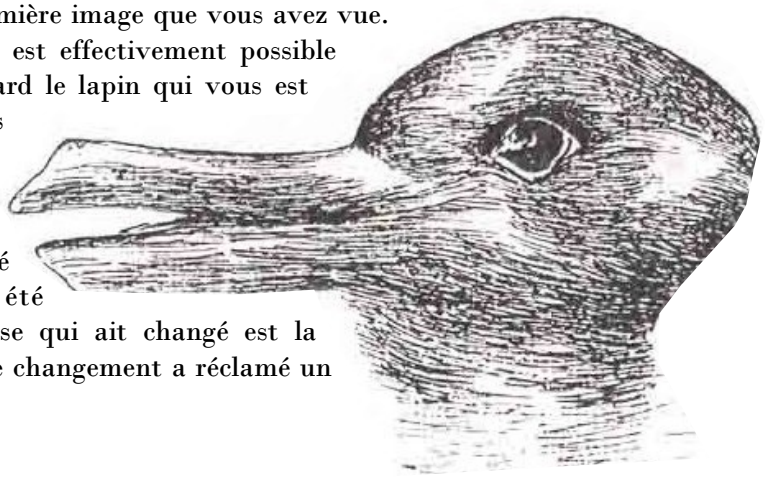
Lorsqu'on se trouve submergé par les références, il faut choisir celles qu'il faut lire et celles qu'il faut écarter, résumer celles qui ont été lues et en tirer l'essentiel, puis organiser la revue de littérature proprement dite.

La démarche simple

Le degré zéro de la recherche bibliographique (exploration simple) consiste à faire une recherche sur Google Scholar (le service de Google spécialisé dans les références scientifiques, dont la devise est précisément « *sur les épaules d'un géant* »...) à partir de mots-clefs. Avant de la décrire, deux remarques préliminaires. Premièrement, l'expérience du travail avec des élèves de master et des doctorants montre que la démarche la plus simple n'est souvent pas faite par eux. Il existe des méthodes bien plus sophistiquées, mais le premier conseil est de commencer déjà par celle-là. Deuxièmement (qui rejoint le premièrement), pour simple qu'elle soit dans son principe, une telle démarche produit des ramifications incroyablement compliquées en à peine dix minutes, façon rhizome de bambous qu'on a rapidement du mal à maîtriser. D'où une règle essentielle : ouvrez un document word ou ayez à côté de votre ordinateur un cahier et un stylo et gardez une trace de *tout* ce que vous faites, étape par étape, quasiment clic par clic.

Dans le cadre de l'exploration simple, la première chose à faire consiste donc à traduire votre sujet en une poignée de mots-clefs. Cette phase est essentielle : d'elle dépendra la suite. Pour isoler les mots-clefs pertinents, il faut faire l'effort de regarder le sujet de diverses manières et d'abstraire les différentes dimensions qui le constituent. Pensez au dessin ci-dessous[5], que Wittgenstein a longuement commenté dans la seconde partie des *Investigations philosophiques*.

Quand vous le regardez pour la première fois, vous y voyez spontanément une image (canard ou lapin). Si vous y voyez un lapin, et que quelqu'un vous dit : « mais, non, il s'agit d'un canard », vous êtes perdu durant un moment, votre cerveau collant à la première image que vous avez vue. Puis vous réalisez qu'il est effectivement possible de voir comme un canard le lapin qui vous est apparu d'abord. Le très étrange est que le dessin ne change pas : il reste exactement ce qu'il est. Rien n'a été ajouté, rien n'a été retranché, la seule chose qui ait changé est la manière de le voir, et ce changement a réclamé un



5. « Ce dessin a été publié en 1892 dans un journal satirique munichois *Fliegende Blätter*, avant d'être republié dans l'hebdomadaire new-yorkais *Harper's Weekly*. Son auteur est inconnu. Le psychologue américain Joseph Jastrow l'a reproduit en 1900 dans *Fact and Fable in Psychology* (fig. 19) pour illustrer l'importance du cerveau, de la culture dans la perception visuelle. Il a été commenté par le philosophe Ludwig Wittgenstein dans ses *Investigations philosophiques* ou encore par l'historien de l'art Ernst Gombrich » (Wikipedia).

travail assez étonnant du cerveau. Ce qui est également étrange est qu'on passe d'une manière de voir à l'autre, sans qu'on puisse les superposer (personne ne voit un canard *et* un lapin simultanément ; de plus, quand vous voyez le canard, vous ne voyez pas le lapin, et réciproquement ; probablement parce que le canard se voit d'un regard qui va de gauche à droite – bec, œil et arrière de la tête plus flou, et que le lapin apparaît selon un regard de droite à gauche – nez/bouche, œil, oreilles plus floues, les deux mouvements étant incompatibles). Transposons. Vous voyez votre sujet « spontanément » d'une certaine manière. Les guillemets sont là pour noter que, bien évidemment, vous avez déjà réfléchi profondément à votre sujet, mais que cette réflexion s'est faite dans le cadre structurant d'une manière de voir, un *sehen als,* un « voir comme » dit Wittgenstein. Et plus vous approfondissez votre sujet suivant cette manière de voir (comme un canard), plus il vous devient difficile de vous dire qu'il peut aussi être regardé d'une tout autre façon (comme un lapin). Il vous est aisé de trouver les mots-clefs qui correspondent à votre première manière de voir le sujet. Mais il faut opérer tout un travail pour essayer d'en trouver une autre et de chercher les mots-clefs qui y correspondent[6].

Il faut mettre beaucoup de soin à trouver d'autres manières de voir le sujet, mais si vous n'y arrivez pas (c'est très difficile) ; lancez-vous : de toute façon, les premiers mots-clefs sont des points de départ qui vont progressivement s'enrichir et s'approfondir (voir ci-dessous). Simplement, dans cette phase d'enrichissement, il faudra toujours chercher à se créer au moins deux « voir mon sujet comme », trouver les mots-clefs associés et relancer alors une nouvelle exploration simple autour d'eux.

Une fois ce travail préparatoire réalisé, la recherche sur un seul mot clef donne généralement des références trop dispersées (mais pas toujours : si vous voulez travailler sur un champ de recherche en développement, par exemple le neuromarketing, la simple recherche « neuromarketing » sur Google Scholar[7] vous donne tout de suite un ensemble de résultats assez centraux). La recherche sur la base de trois mots-clefs donne généralement des résultats trop étroits et trop peu nombreux (mais il faut essayer, néanmoins). La démarche la plus simple, la plus robuste et la plus féconde, consiste à croiser les mots-clefs deux à deux. Si, par exemple, vous vous intéressez à la question de la langue de travail dans les entreprises multinationales et aux effets du phénomène linguistique dans la gestion, vous allez commencer une première recherche de la forme : « multilingual+ organization ». La première référence à apparaître est un article intitulé : « The multinational corporation as a multilingual organization: The notion of a common corporate language ». Vous avez eu une double chance : d'une part, cet article est pile dans votre sujet. D'autre part, vous venez de découvrir qu'il existe une revue (celle dans laquelle il a été publié), qui est visiblement spécialisée dans le sujet : *Corporate Communications: An International Journal.* Il y a une limite : l'article remonte à 1996. Depuis cette date, de nombreux autres articles ont dû être publiés sur la question. Mais vous voyez sous le lien Google Scholar que cet article a lui-même été cité 22 fois. Si vous cliquez sur le lien indiqué (« cité 22 fois »), la liste des 22 articles ou livres qui ont fait référence à ce papier apparaissent et vous trouvez du coup des références plus récentes, comme : « English as a business Lingua Franca in a German Multinational Corporation » (2010) dans le *Journal of Business Communication*, ou « The language barrier and its implications for HQ-subsidiary relationships » (2008) dans *Cross Cultural Management: An International Journal.* En à peu près cinq minutes et quelques clics, vous avez repéré sur votre sujet quelques références intéressantes récentes et trois journaux scientifiques spécialisés dont relève votre sujet. Donc, première exploration simple : une recherche sur Google Sholar avec deux mots-clefs. Bien évidemment, vous allez exploiter page à page ce que cette première

6. Les lecteurs attentifs auront remarqué que la transposition a une limite : le canard-lapin est parfaitement figé en tant qu'objet ; or l'une des thèses centrales de ce papier est que, tout au contraire, le sujet (la question) d'une recherche évolue au cours même de la recherche, et doit évoluer. Il n'en reste pas moins que le sujet, à un instant de son développement, peut être vu de différentes manières, et que l'effort pour identifier ces différentes manières est justement une des sources principales de son évolution future.

7. Google Scholar donne les références des articles et livres. Les livres peuvent parfois être en accès direct sur Google Books, les articles ne sont le plus souvent en accès direct que sur des banques de données spécialisées, comme Biblio SHS, Ebsco, Science direct, Jstor, etc. Vous pouvez également faire des recherches par mots-clefs sur ces banques de données. Mais elles ne vous donnent accès qu'aux articles qui sont dans la banque. Google Scholar est donc plus généraliste et doit être choisi en premier lieu. Mais, à nouveau, il faudra télécharger les articles eux-mêmes sur les banques de données, et une recherche propre, par mots-clefs, sur ces banques n'est pas inutile en complément de la recherche Google Scholar.

exploration a remonté de références. Comme toujours, l'intérêt des choses trouvées va diminuer au fur et à mesure que vous avancez, les premières pages étant les plus intéressantes (mais il arrive qu'on trouve une perle à la page 20…).

Pour aller plus loin, vous allez donc maintenant essayer d'élargir la recherche, mais de manière point trop désordonnée. Le premier outil pour ce faire est le dictionnaire des synonymes. Si l'on poursuit notre exemple, « *multilingual* » n'a pas vraiment de synonyme. Mais on peut passer de « *organization* » à « *corporation* », « *firm* », « *company* ». Si vous essayez par exemple « multilingual+corporation », vous vous apercevez que plusieurs références que vous avez obtenues avec « multilingual+organization » et sur lesquelles vous avez cliqué réapparaissent (le lien est de couleur mauve au milieu de liens bleus qui n'ont pas encore fait l'objet d'un clic), mais que d'autres références apparaissent qui ne sont pas sorties avec le premier couple de mots-clefs. Les synonymes, de proche en proche, vont enrichir le volume des références pertinentes recueillies (exploration synonymique).

Un autre outil, plus sophistiqué, peut être utile : le dictionnaire analogique. Il en existe peu d'utilisables, et apparemment pas en accès direct sur le net. Le concept a été remplacé par la notion de réseaux sémantiques (*semantic networks)*. Si vous n'avez pas ce type d'outil sophistiqué à disposition, il faut procéder par raisonnement analogique (exploration analogique). Pensez à des notions, des domaines, des problèmes, qui peuvent être liés à vos mots-clefs (y compris les antonymes). Soyez surtout attentifs aux liens dans tout ce que vous avez trouvé. Si l'on reprend notre exemple, comme on l'a vu « *multilingual* » n'a pas vraiment de synonyme. Mais dans le titre d'un article que vous a donné votre première recherche a surgi l'expression « *lingua franca* » qui est une résonance analogique de « *multilingual* » (ni un synonyme, ni un antonyme, mais un concept relié). Si l'on tape la recherche « "lingua franca"+corporation », de nouvelles références apparaissent qui sont intéressantes pour la recherche, comme : « English as a lingua franca in Nordic corporate mergers: Two case companies » ou « English as a lingua franca in international business contexts », les deux ayant été publiés dans un journal qui n'était pas apparu précédemment, *English for Specific Purposes*. Vous êtes passé par analogie de « *multilingual* » à « *lingua franca* » simplement en analysant les titres qu'a fait sortir l'interrogation sur « *multilingual* ». L'analogie est toujours un art du bricolage. Si vous vous amusez simplement à jouer sur le mot « *multilingual* », par exemple en tapant « multilingua », vous vous apercevez que *Multilingua* est le nom d'une revue qui publie elle aussi des articles qui peuvent vous intéresser, comme « Language choice in multilingual institutions: A case study at the European Commission with particular reference to the role of English, French, and German as working languages ».

La recherche peut et doit s'élargir encore. Si vous travaillez sur ce sujet de la langue dans les entreprises multinationales, avec l'idée d'étudier le multilinguisme et l'usage de l'anglais comme *lingua franca*, et de voir les effets éventuels des langues de travail sur la gestion, vous voyez que plusieurs disciplines ou sous-disciplines peuvent être concernées : la linguistique (sans doute plus particulièrement la pragmatique), la psychologie cognitive, la théorie des organisations, le management interculturel, l'anthropologie (sociale et organisationnelle), et d'autres probablement. Il va falloir trouver le moyen d'explorer cette diversité. Si l'on prend un exemple, celui de la psychologie cognitive, on voit bien intuitivement que « multilingual+"cognitive psychology" » va nous amener à toutes les questions de psychologie (enfantine, scolaire, etc.) autour de l'apprentissage et de l'exercice des langues étrangères. Il faut donc chercher quelque chose de plus ciblé, et là, une recherche avec trois éléments se

justifie. Si vous tapez « corporate+foreign language+"cognitive psychology" », parmi un tas de références qui n'ont pas grand chose à voir avec le sujet, vous en trouvez quelques-unes pertinentes et pouvant ouvrir à des réflexions originales. Par exemple : « Is It Culture or Is It Language? Examination of Language Effects in Cross-Cultural Research on Categorization ». Ou : « Behavioral fluency: A new paradigm ». Dans cette dernière référence, il y a un rapprochement intéressant entre le fait d'être « *fluent* » dans un langage étranger (ou « *nonfluent* ») et être « *fluent* » (ou « *nonfluent* ») dans les comportements, notamment les comportements organisationnels. Il s'agit de l'exemple type de la démarche analogique. Si, reprenant ce que vous avez trouvé précédemment, vous tapez « English+"lingua franca" », vous obtenez une multitude de références, notamment en pragmatique (« The discursive accomplishment of normality: On "lingua franca" English and conversation analysis » qui applique l'analyse conversationnelle aux conversations en anglais de non anglophones, *Journal of pragmatics*) et en sociolinguistique (« English as a lingua franca: a threat to multilingualism? », *Journal of sociolinguistics*). Vous n'êtes pas un spécialiste de la discipline, et n'entendez pas le devenir. Votre tâche est alors de trouver les quelques références centrales de ces disciplines autour du sujet (voir ci-dessous sur la recherche des références centrales).

En résumé, à partir d'une exploration simple, deux mots-clefs liés par un « + » sur Google Scholar, un peu complexifiée par le jeu des synonymes (exploration synonymique), puis par celui des analogies (exploration analogique), la recherche des références sur un sujet fournit, en un temps étonnamment court, une base déjà solide pour une revue de littérature. Elle l'est d'autant plus que s'ajoute l'effet boule de neige : chacun des articles ou des livres que vous avez trouvés comporte une bibliographie dans laquelle vous allez sélectionner des références qui intéressent votre sujet. Il faut aller encore plus loin.

La démarche de recherche plus élaborée

La démarche simple a permis de faire remonter des références, des noms de revues intéressantes, des livres, des documents (communications, etc.). Une démarche un peu plus sophistiquée doit alors être entreprise, reposant sur trois recherches plus ciblées : dans les revues spécialisées, dans les revues généralistes, dans les *handbooks*.

L'exemple étudié plus haut a par exemple donné : *Corporate Communications: An International Journal, Journal of Business Communication*, *Cross Cultural Management: An International Journal, Multilingua* et *English for Specific Purposes*. Sur les sites web de ces journaux, vous allez faire une étude systématique des sommaires sur une dizaine d'années et repérer tous les articles qui concernent votre sujet.

Le biais de ce type de journaux est qu'ils sont très spécialisés et souvent centrés sur des questions assez pratiques. Vous allez donc chercher dans les revues scientifiques généralistes si votre sujet a été évoqué. Si l'on reprend notre exemple, la thèse peut être principalement en psychologie cognitive, en pragmatique ou en théorie des organisations/ressources humaines (sous-disciplines de la gestion). Imaginons que ce soit le dernier cas. Vous allez faire alors une recherche sur *Administrative Science Quarterly, Academy of Management Review, Academy of Management Journal, Organization Studies,* etc., et regarder quels thèmes proches de votre sujet ont été traités dans ces revues. Puis sur les revues en ressources humaines : *Journal of Human Resources, Human Relations,* etc. Il faut ici être plus ouvert et analogique : votre sujet au sens très restreint a beaucoup moins de chance de se rencontrer dans ces revues, mais il faut chercher des sujets voisins ou connexes.

Enfin, il faut passer quelques après-midis en bibliothèque à consulter les *Handbooks* en relation avec votre sujet (ou articles de type *survey*). Les *Handbooks* présentent en effet plusieurs avantages : ils vous donnent une vue d'ensemble du champ et/ou du sous-champ scientifique dans lequel votre recherche va s'inscrire ; généralement, les chapitres sont écrits par des auteurs de référence du champ ; même si c'est de manière approximative, les *handbooks* sont un peu des atlas qui vous donnent une idée des frontières du savoir dans le champ ; enfin, les chapitres donnent généralement les grandes références centrales du champ, celles qu'il faut connaître et citer.

Le *Handbook of New Institutional Economics* en donne un exemple (Ménard & Shirley, 2008). Trois prix Nobel y ont écrit (Coase, North et Williamson) et donnent une vision d'ensemble du champ. Les sections montrent les sous-champs ou domaines couverts par ce dernier : les institutions politiques et l'État, les institutions légales et l'économie de marché, les modes de gouvernance, les arrangements contractuels, la régulation, le changement institutionnel et une dernière section ouvre des perspectives (parmi elles, les relations du champ avec le champ voisin, celui de la sociologie économique). Les auteurs sont des auteurs de référence (McCubbins & Weingast, par exemple pour le courant de l'économie politique qui analyse les institutions politiques, Mark J. Roe pour la gouvernance, Swedberg pour la sociologie économique, etc.). Un doctorant qui se lance dans un sujet de gestion qui peut avoir des relations avec ce domaine peut se repérer rapidement dans les thèmes proches de son sujet (gouvernance et institutions de l'économie de marché, par exemple), identifier les auteurs importants et, dans les bibliographies des chapitres, les références essentielles par rapport auxquelles se situer. Les *handbooks* sont les outils qui se rapprochent le plus d'une cartographie. Il s'agit d'un dégrossissage : les cartes ne comportent que les grandes indications (les villes les plus peuplées, les fleuves et les massifs montagneux les plus importants). Cela ne permet certes pas d'identifier finement les frontières du savoir, là où il faut situer sa question de recherche, mais fournit par contre les premiers grands repérages absolument nécessaires pour que la revue de littérature soit solidement positionnée, sans se perdre dans les détails.

D'autres recherches thématiques peuvent et doivent évidemment être faites. Par exemple sur la méthodologie ou sur la recherche d'articles ayant traité du matériau analogue à celui qui s'annonce dans la démarche choisie.

Et peut-être même êtes-vous proche déjà du coup de massue : l'impression que tout a déjà été dit sur votre sujet – signe que vous avez bien avancé dans votre détermination de la limite entre savoir et non-savoir. Il faut alors envisager de passer de la diastole à la systole.

Mettre de l'ordre et commencer l'analyse

Un des points les plus importants est, dans tout ce qui a été recueilli, de faire le tri entre trois catégories de références : les grandes références du ou des champ(s) dans le(s)quel(s) vous vous situez, celles qui vont appuyer plus fortement et plus directement votre originalité ainsi que votre apport propre, et ce qui est plus périphérique (mais doit tout de même être retenu pour être cité). Google Scholar ou certains autres sites spécialisés, permettent de repérer les références les plus centrales : certains articles sur Google Scholar sont cités des milliers de fois, certains quelques centaines de fois, d'autres quelques dizaines de fois et d'autres, enfin, une ou deux fois. L'intérêt d'un article ne se mesure bien évidemment pas au nombre de fois où il est cité. Un article cité trois fois peut vous donner une orientation décisive

dans votre recherche. Mais une revue de littérature doit être capable de repérer, présenter et commenter les articles centraux du champ autour du sujet étudié. Elle doit montrer au lecteur les grandes lignes de force structurant le savoir autour de la question posée. Encore une fois, comme il a été dit, les *handbooks* ont justement pour objectif d'aider à mener ce travail spécifique.

Pour opérer les premiers classements et commencer le traitement, il faut là aussi procéder pas à pas, et plusieurs techniques sont possibles.

Un premier travail consiste à résumer et à coder ce qui a été recueilli et lu, de manière à pouvoir le mobiliser plus facilement. Il s'agit de pouvoir regrouper, catégoriser, comparer, organiser les références entre elles. Un tableau comme celui qui suit (adapté et enrichi de Hart, 2009, p. 146) peut y aider :

Auteur	Date de publication	Référence complète	Discipline et sous discipline	Question de recherche	Thèses avancées	Méthode	Matériau empirique analysé	Citations à utiliser	Remarques personnelles

Les dimensions du tableau doivent pouvoir donner lieu à des tris et des regroupements (par les dates – ordre chronologique –, par les disciplines, par les méthodes mobilisées, etc.). Elles doivent pouvoir également permettre une relecture ouverte, flottante, du matériau théorique rassemblé. Les remarques personnelles (impressions, premières analyses, identification des points saillants, des éléments mobilisables dans différentes perspectives, analyse des limites de l'article) et les citations à retenir sont importantes de ce point de vue. Elles doivent intégrer la dimension critique fondamentale dans la notion de revue de littérature. Bien évidemment, les références les plus essentielles pour la recherche doivent faire l'objet de résumés.

Un autre travail consiste à commencer à organiser les références entre elles.

Le plus simple est de suivre l'ordre chronologique en construisant un ou des arbres. Le pied d'un arbre est constitué de la première grande référence à avoir traité d'un sujet. Puis viennent des embranchements qui expriment à la fois l'appartenance à une même tradition et les différences introduites dans l'approche.

Mais des arbres plus conceptuels ou arbres de pertinence (*relevant trees*) peuvent être également construits, par exemple à partir des questions de recherche et des thèses avancées. Hart (2009, p. 152) en fournit un exemple touchant à des recherches sur la publicité, organisées autour de trois grandes questions (Quel est le rôle de la publicité ? Comment fonctionne la publicité ? Quels sont les effets de la publicité ?) et des différentes thèses avancées en réponse à ces trois questions.

A subject relevance tree for the social science treatment of advertising

Autour du sujet qui a été plusieurs fois évoqué, on peut imaginer un arbre (ou des arbres si tout mettre sur un seul se révèle trop compliqué) autour de

plusieurs questions renvoyant à plusieurs champs disciplinaires. On a vu par exemple que l'analyse de l'anglais comme *lingua franca* renvoyait au moins à la pragmatique (sous discipline de la linguistique) et à la sociolinguistique (sous-discipline de la sociologie et de la linguistique). Les questionnements de ces deux champs autour de l'anglais comme *lingua franca* sont différents et il est intéressant de les indiquer sur un arbre. On l'a vu également, la notion de *lingua franca* s'oppose à celle de multilinguisme. Il est intéressant de situer cette opposition et les relations liées sur un arbre.

Une approche plus élaborée, que d'ailleurs les précédentes préparent, est celle des mémos théoriques. Une revue de littérature dans une thèse comportera généralement une cinquantaine de pages, interligne un et demi. Elle sera articulée en trois, quatre ou cinq grands courants ou problèmes théoriques fondamentaux. La question de recherche évoluera au long du travail de recherche (thèse, mémoire ou article). Il n'est pas possible d'anticiper au début du travail de recherche l'ensemble des courants théoriques qui seront mobilisés à l'arrivée, mais un, sans doute deux, sont identifiables assez tôt grâce au travail de recherche évoqué précédemment. Ceux-là peuvent faire l'objet d'un mémo (de l'ordre de dix à quinze pages simple interligne) qui préfigure la partie de revue de littérature de la thèse consacrée à ce courant théorique ou ce problème. Quelques exemples de mémos de ce genre ont été publiés dans le *Libellio*. Il portent sur un courant théorique (la théorie des ressources – Depeyre, 2005) ou une notion théorique (la modularité organisationnelle – Jacob, 2011 ; la coopétition – Chiambaretto, 2011). Ils doivent constituer une des briques de la revue de littérature de la thèse ou du mémoire (et, en beaucoup plus synthétiques, de l'article).

La réalisation de la thèse, du mémoire ou de l'article peut alors se faire par boucles successives : chaque boucle est composée de mémos théoriques et de mémos concernant le matériau. Les recherches de références doivent être remises en chantier plusieurs fois, non seulement pour tenir la bibliographie à jour, mais également pour faire vivre la question de recherche qui s'approfondit et se précise de boucle en boucle. Quand vous rédigerez la partie méthodologique, vous pourrez vous appuyer sur votre cahier pour retracer le cheminement suivi lors de la construction de votre question de recherche.

Conclusion

La revue de littérature n'est pas un exercice de style, mais l'élément essentiel du positionnement de la question de recherche, qui se construit généralement progressivement et doit se comprendre comme un point de tension entre savoir et non-savoir. Le pluriel doit d'ailleurs être de rigueur, dans la mesure où il faut enchaîner les revues de littérature (recherche, traitement des références, écriture et réécriture de mémos) à intervalles dans la démarche de recherche.

Le tout doit conduire à un morceau d'écriture intimement lié à la question de recherche, la justifiant et y amenant tout à la fois, exposant la tension entre savoir et non-savoir qui l'explique de manière claire, articulée, ne se perdant pas dans les détails et aboutissant à des propositions.

Quelques conseils et règles ont été donnés. Une question souvent revenue dans les remarques des premiers lecteurs et lectrices de ce papier est : l'impression donnée est celle d'un ensemble d'actions désordonnées, intervenant toutes en même temps ; quel est l'ordre qui doit être suivi ? La réponse est : 1. L'important est de commencer, par n'importe quel bout, pour ensuite approfondir[8] ; 2. Sans doute le meilleur

8. Wittgenstein notait que le secret de la réussite d'une recherche, c'est de savoir être intelligent quand il le faut, et savoir ne pas l'être quand il ne le faut pas : à certains moments, si on cherche à être trop intelligent, on ne démarre jamais, ou seulement avec des mois de retard ; il faut accepter de partir de points de départ pas forcément bouleversants, tels qu'ils sont, pour ensuite les complexifier et les approfondir (par contre, il faut évidemment être intelligent au bon moment, dans la manière de complexifier et d'approfondir !).

commencement est-il quand même l'exploration simple, puis la complexification croissante systématique (exploration synonymique, exploration analogique) ; 3. Ensuite, *handbooks*, *surveys*, sommaires de revues généralistes, sommaires de revues spécialisées, l'ordre importe peu et peut-être est-il bien de mener deux tâches en même temps (faire une recherche le matin sur les revues généralistes, l'après-midi sur les revues spécialisées, ce qui peut permettre une fécondation croisée des deux démarches).

Par ailleurs, les exercices pratiques tels qu'ils ont été proposés ci-dessus, avec les règles qui peuvent en être extraites (voir page suivante), gagnent probablement à être faits en groupe.

References

Chiambaretto Paul (2011) "La coopétition, ou la métamorphose d'un néologisme managérial en concept" *Le Libellio d'Aegis,* vol. 7, n° 1 – Supplément : "Les concepts en gestion : création, définition et redéfinition", pp. 95-104.

Depeyre Colette (2005) "Retour sur la théorie des ressources" *Le Libellio d'Aegis,* n° 1, pp. 9-14.

Dumez Hervé (2005) "Quelques considérations à propos de l'utilitarisme du doctorant (éloge du chemin de traverse)" *Le Libellio d'Aegis,* n° 1, pp. 17-18.

Dumez Hervé (2009) "Sur les épaules des géants – *Quasi nanos, gigantium humeris insidentes*" *Le Libellio d'Aegis,* vol. 5, n° 2, pp. 1-2.

Dumez Hervé (2010) "Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion" *Le Libellio d'Aegis,* vol. 6, n° 4, pp. 3-15.

Hart Christ (2009) *Doing a literature review : Releasing the social science research imagination,* LA/London, Sage.

Hart Christ (2010) *Doing a literature search: A comprehensive guide for the social sciences,* LA/London, Sage.

Jacob Marie-Rachel (2011) "Modularité organisationnelle ou organisation modulaire ? Un débat conceptuel" *Le Libellio d'Aegis,* vol. 7, n° 1 – Supplément : "Les concepts en gestion : création, définition et redéfinition", pp. 81-94.

Ménard Claude & Shirley (2008) *The Handbook of New Institutional Economics* Berlin/Heidelberger, Springer Verlag.

Phillips Estelle M. & Pugh Derek (1994) *How to get a PhD: A handbook for students and supervisors,* Buckingham, Open University.

Popper Karl (1979) "La logique des sciences sociales" *in* Adorno Theodor & Popper Karl (1979) *De Vienne à Francfort, La querelle allemande des sciences sociales,* Bruxelles, Éditions Complexe, pp. 75-90.

Quignard Pascal (2005) *Une gêne technique à l'égard des fragments. Essai sur Jean de la Bruyère,* Paris, Galilée.

Whyte William Foote (1984) *Learning from the field: a Guide from Experience,* Thousand Oaks (CA), Sage Publications ■

Regulae ad directionem inveniendi
ou quelques règles pour faire une revue de littérature

Comment opérer la recherche des références ?

1. Prévoir un **cahier** ou ouvrir un document dans lequel seront consignées ***toutes*** les démarches entreprises de manière à en conserver une trace
2. Traduire le sujet en quelques **mots-clefs** en le regardant de divers points de vue (les mots-clefs peuvent être simples, ils seront enrichis par les différents niveaux d'exploration qui vont suivre)
3. Mener une recherche sur Google Scholar à partir de quelques mots-clefs, couplés deux par deux **(exploration simple)**
4. Enrichir la recherche par l'usage systématique de synonymes **(exploration synonymique)**
5. Enrichir la recherche par une démarche analogique **(exploration analogique)**
6. Mener une recherche par les sommaires des revues spécialisées
7. Mener une recherche par les sommaires des revues généralistes de la discipline et de la sous-discipline
8. Mener une recherche dans les *handbooks* (et chercher des articles de type *survey*)
9. Mener des **explorations thématiques** (cas traités analogues au sien, méthodologie, etc.)

Comment préparer l'analyse ?

1. Étiqueter chaque référence (titre, auteur, revue, volume, numéro, pages) et la coder (question de recherche, méthodologie, apports, citations à utiliser, remarques personnelles)
2. Construire des **arbres chronologiques** du développement des idées, des concepts, des théories
3. Construire des **arbres de pertinence** montrant les relations entre les idées, les concepts, les théories
4. Rédiger des **mémos** sur un concept ou une théorie, qui prépareront la revue de littérature finale

Quelles questions garder à l'esprit ?

1. Dans quel champ et à quel carrefour de sous-champs va se situer mon travail de recherche ? (par exemple : gestion, à l'articulation entre ressources humaines et sociologie) ?
2. Quelles sont les références incontournables du champ et de ces sous-champs qui vont me permettre de situer ma recherche pour le lecteur ? (travail sur des *handbooks*, recherche des articles et livres les plus cités dans ces domaine et sous-domaines) ?
3. Quelles sont les références (sur le fond, sur le plan méthodologique, comme exemples de recherche que je cherche à imiter avec créativité) qui vont m'inspirer le plus et que je vais analyser plus en profondeur pour positionner ma question de recherche et, en conséquence, l'ensemble de mon travail ?
4. Comment traiter les autres références obtenues, sachant qu'une référence qui n'apparaît pas centrale pour le sujet à un certain moment, peut se révéler décisive et le faire évoluer fondamentalement quelque temps après ?

Le Libellio *a'* AEGIS
Vol. 7, n° 2 – Été 2011
pp. 29-32

Faire une revue de littérature : quelques outils complémentaires

Cécile Chamaret
École Polytechnique

Si Google Scholar constitue une excellente première approche pour la revue de littérature, c'est loin d'être le seul outil efficace et disponible. Sa puissance de calcul et ses performances quant à la pertinence des documents retournés en font le moteur de recherche principal des utilisateurs *lambda* comme des chercheurs. Pour autant, de plus en plus d'outils sémantiques fleurissent sur la toile et offrent de formidables compléments à la recherche, plutôt basique, proposée par Google Scholar. Cet article propose un tour d'horizon de ces outils qui peuvent se révéler utiles pour la construction d'analogie et de champs sémantiques notamment grâce à des options innovantes de visualisation des résultats de recherche.

Il convient tout de même de mettre en garde le lecteur : ces outils sont, pour la plupart, encore en cours de développement et les initiatives sur la toile ne sont pas toujours durables, en témoigne la fermeture de Kartoo, un des pionniers de la visualisation des résultats de recherche sur le web. Voici donc ce qui aujourd'hui peut apparaître intéressant dans la perspective d'une revue de littérature menée sur le web ou dans le cadre plus large de recherches sur Internet.

Rechercher des synonymes, des mots-clés ou l'art du web sémantique dans une perspective diastolique

Le développement des outils de sémantique, à la fois dans les outils professionnels mais aussi dans les outils grand public et notamment dans les moteurs de recherche, permet de lier des concepts ou des notions et de rendre ainsi les résultats de recherche plus pertinents. Pour les moteurs professionnels, la constitution de corpus assure notamment des résultats de recherche conformes aux spécificités linguistiques propres à chaque secteur d'activité. Il reste que l'intégration de ces outils est souvent invisible pour les utilisateurs. Pourtant, les cartes heuristiques et sémantiques qui permettent d'affiner la pertinence des résultats peuvent s'avérer très utiles pour la recherche de synonymes et de mots-clés. Google propose un outil à cet effet, la roue magique. Cette option se trouve sur la page de résultat classique dans la catégorie « plus de résultats ». Il s'agit de lier la requête à des termes proches ou associés provenant des liens les plus populaires. Ainsi, une recherche du terme *corporate social responsibibility* donne les résultats ci-contre.

Dans cette perspective, il peut être intéressant de changer le centre des recherches et de voir quelles expressions se rapprochent du terme *sustainable development*. En cliquant sur ce terme, le centre des recherches se déplace alors, laissant apparaître d'autres termes susceptibles d'intéresser nos recherches tels que *climate change*. Cette option de Google correspond à un nouveau mode de restitution des résultats, pas encore réellement utile pour tous les types de recherche mais dont les premiers pas sont prometteurs dans la perspective du développement de modules de visualisation accompagnant les résultats de recherche.

Soovle[1], permet quant à lui de comparer les termes associés aux requêtes et ce, pour plusieurs moteurs de recherche. Très utile pour les toutes premières recherches permettant de mener à bien une revue de littérature, Soovle permet notamment d'envisager les différents domaines d'application d'une notion ou d'un concept. Ainsi, une recherche sur le terme de *commoditization* permet en un seul coup d'œil de voir que ce terme semble couvrir plusieurs domaines tels que la culture et les nouvelles technologies ou encore de voir qu'il semble exister une controverse sur l'utilisation de ce terme et celui de *commodification*. La recherche permet aussi de voir que ce terme s'applique à la fois aux biens, aux services ou encore au travail.

Enfin KwMap[2] est un outil très intéressant lorsqu'il s'agit de réaliser des cartes sémantiques. KwMap permet de relier des sujets entre eux en ayant recours à des analyses sémantiques et aux historiques de recherche sur le net.

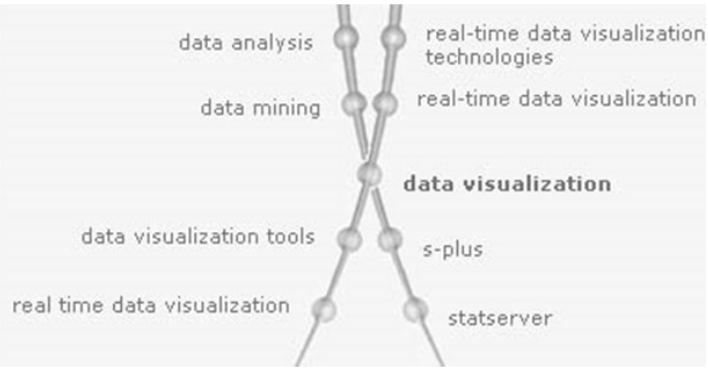


Image empruntée sur Google Image avec la recherche « KwMap »

L'utilité de ces outils se révèle surtout dans une phase très en amont de la revue de littérature. Une fois les mots-clés déterminés, d'autres outils peuvent permettre d'affiner les recherches dans une perspective de construction des références-clés liées à un domaine de recherche particulier.

Affiner une recherche sur mots-clés et mettre en place une stratégie de veille

Les moteurs de recherche que nous utilisons habituellement recèlent des options que nous n'utilisons jamais. Celles-ci permettent pourtant d'affiner, de faire le tri sur la masse d'informations délivrée par le moteur lors des premières recherches. Ces options permettent notamment de segmenter les résultats par type de document, année de publication etc. Après avoir fait le premier tri nécessaire dans vos recherches, vous serez donc capables de creuser vos références suivant l'angle d'attaque privilégié. Reprenons l'exemple de l'article précédent. Vos recherches, qui concernent le multilinguisme dans les organisations, vous ont permis de déterminer

1. http://soovle.com/
2. http://www.kwmap.net/

que le terme *lingua franca* constituait un mot-clé important. Une recherche affinée sur ce thème dans Google Scholar (cliquez sur « Recherche avancée Scholar ») vous permettra de réduire votre recherche à des périodes précises ou sur des revues ciblées. Vous pourrez par ailleurs demander au moteur de ne prendre en compte que les résultats dans lesquels le terme apparaît dans le titre ou ceux publiés par un auteur particulier. Ainsi, une recherche sur le terme *lingua franca* donne sur Google Scholar 221 000 résultats. Si vous restreignez cette recherche aux seules références contenant ce terme dans leur titre et parues depuis 2000, vous obtiendrez 585 résultats soit autant de résultats qui semblent plus pertinents et sur lesquels vous pourrez concentrer votre attention. La restriction à certaines années permet aussi de rechercher un document ancien et de ce fait sûrement mal référencé par Google.

Dans la perspective de toujours garder un œil sur les publications qui concernent votre sujet, Google Scholar permet de créer une alerte sur les recherches que vous avez effectuées. De cette manière, à chaque nouvelle publication d'un article contenant *lingua franca* dans son titre, vous serez automatiquement prévenu par courrier électronique. Mais, là encore, les options de Google Scholar restent limitées au regard de celles que l'on peut trouver dans d'autres moteurs.

Exalead[3] n'est pas spécialisé dans la recherche de documents académiques. Pour autant, la navigation et le raffinement des requêtes permis par ce moteur donnent l'occasion de trouver des résultats intéressants pour une revue de littérature. Continuons sur notre exemple et notre recherche du terme *lingua franca*. Une première recherche donne des résultats basiques, de ceux qu'il est possible de trouver avec Google en ajoutant quelques statistiques intéressantes sur les résultats : 71% des liens sont en langue anglaise (et proviennent des Etats-Unis), 17% en langue française. Une liste de termes associés permet aussi de repérer éventuellement quelques synonymes. Dans notre cas, seul le terme de *mixed language* semble pertinent. Mais la fonction qui semble la plus utile pour une revue de littérature est celle qui permet de sélectionner les documents selon leur type. Ainsi en un seul clic nous pouvons sélectionner seulement les documents .pdf qui sont évidemment ceux susceptibles d'être les plus intéressants pour notre recherche. Le dernier lien de la première page renvoie notamment sur l'*abstract* d'une thèse déjà réalisée sur le sujet et qui n'apparaît pas dans les cinq premières pages de Google Scholar.

La perspective systolique ou comment recentrer ses recherches : les moteurs spécialisés

Une autre manière de trouver des références sur un thème de recherche précis consiste à utiliser certains moteurs spécialisés dans la recherche d'articles académiques. Le premier outil s'appelle SearchPigeon[4], il est destiné aux recherches en sciences humaines. Le principe de ce moteur est de regrouper des journaux académiques à comité de lecture par discipline et de procéder à des recherches dans ces journaux uniquement. Leur liste est spécifiée et des résumés des revues sont disponibles. Une recherche généraliste donnera des résultats dans tous les domaines des sciences sociales (philosophie, arts, histoire, religion…). Les recherches peuvent aussi être orientées dans un de ces domaines en particulier. Ainsi, la recherche sur le thème *lingua franca* donne en premier résultat un article de la revue *Globality Studies Journal* dont l'orientation pourrait se révéler intéressante pour des recherches futures. Les autres résultats restent très centrés sur le domaine de la linguistique.

Exemplar[5] offre le même type de service mais de manière plus approfondie. Ce moteur propose une recherche à travers plus de 1 900 journaux et 4 000 livres de la collection Springer. Chaque recherche permet de remettre les mots dans leur contexte

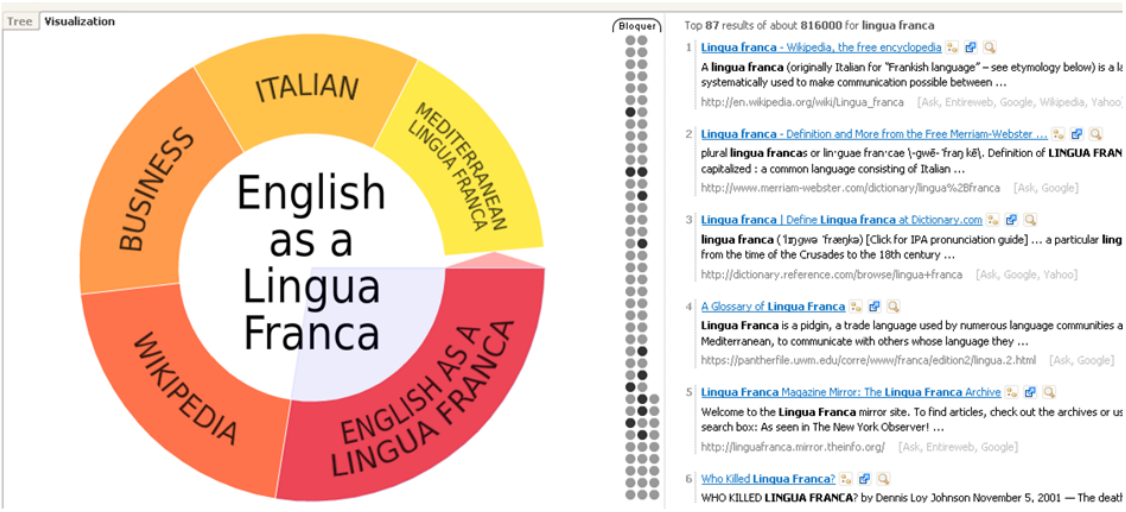
3. http://www.exalead.com/search/
4. http://www.searchpigeon.org/
5. http://springerexemplar.com/

en ajoutant les mots qui ont précédé le mot-clé et ceux qui l'ont suivi. Ainsi, pour une recherche sur le terme de *lingua franca*, le premier résultat est extrait de *International Handbook of English Language Teaching* et le terme est remis dans son contexte :

> ... with the role English plays as a lingua franca in Europe used by Europeans as a means ...

Des statistiques permettent aussi de voir que ce terme est récent et son utilisation, du moins dans les revues de la collection Springer, date des années 2000. Des options de *clustering* ou regroupement permettent ensuite d'affiner les recherches par pays, par discipline ou encore par revue.

Autre outil utile à la fois dans la visualisation et le *clustering*, Search Carrot[6] permet le regroupement de mots autour de la notion recherchée mais aussi une recherche facilitée autour de ces regroupements. Ainsi, une recherche autour du terme *lingua franca* permet de trier les résultats selon la langue à laquelle nos recherches font références. En sélectionnant « English as a lingua franca », les liens sur la partie



droite de l'écran seront uniquement ceux en relation avec cette sous-notion.

Les recherches peuvent donc être segmentées suivant les angles de recherche privilégiés.

La recherche académique, comme les recherches quotidiennes sur Internet, gagneraient à se diversifier en se tournant vers de nouveaux outils innovants. Tout d'abord en exploitant l'ensemble des options fournies par les moteurs traditionnels puis en se nourrissant des dernières avancées du web sémantique qui permettent, sinon de délaisser le dictionnaire analogique, du moins de compléter ses recherches grâce à l'expérience accumulée de millions de chercheurs sur Internet.

Référence

Strasser Thomas (2004) *The use of English as a Lingua Franca in a large Austrian company*, MA thesis, Wien, University of Vienne

6. http://search.carrot2.org/stable/search

Le Libellio *a'* AEGIS
Vol. 7, n° 2 – Été 2011
pp. 33-46

Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ?[1]

Magali Ayache
ESCP-Europe et Université Paris-Ouest

Hervé Dumez
CNRS / École Polytechnique

Longtemps la recherche qualitative a été synonyme d'une sorte d'impressionnisme méthodologique : le chercheur fait des entretiens, tient un journal de ce qu'il a observé, prend des notes sur les réunions auxquelles il a pu participer, lit des documents. Muni d'un stabilo, il surligne ça et là ce qui le frappe, l'intéresse, le stimule, laissant dans l'ombre et l'oubli – nécessité fait loi – des pans massifs du matériau recueilli ; puis, en liaison avec ses lectures et ses intérêts théoriques, il combine le tout, hypothèses, propositions, concepts et extraits de matériau, en une synthèse – thèse, livre, article. La subjectivité éclairée du chercheur préside à une telle démarche.

L'idée s'est imposée, en grande partie depuis le développement de la théorisation ancrée due à Barney G. Glaser et Anselm L. Strauss, que lorsqu'on pratique la démarche qualitative, il faut éviter cette situation peu rigoureuse, donc peu scientifique. Il faut pour cela coder son matériau.

Une énorme littérature méthodologique a été consacrée à la question du codage. Elle est d'une grande richesse et, en même temps, la question nous paraît devoir être reprise à partir de nouvelles perspectives. Comme souvent, ce qui appelle une repensée de la technique méthodologique est d'ordre pratique. Les deux questions qui orientent notre démarche réflexive sont : le codage est-il simplement possible ? (ou, sous une forme moins provocatrice : quel codage est possible en pratique ?) ; et : que produit le codage et comment ? Ces deux questions se posent à la lecture de beaucoup de travaux qualitatifs disant avoir pratiqué le codage du matériau : le lecteur ne sait jamais bien comment ce codage a été effectué non plus qu'il ne sait très exactement ce qu'il a apporté concrètement (les hypothèses ou propositions étant d'ailleurs généralement présentées comme dérivant de la revue de littérature, et non pas du matériau). Le codage comme pratique demeure le plus souvent dans un *sfumato* aussi confortable que benoît.

Les thèses que nous allons défendre (et qui ont fait l'objet de discussions animées entre les deux auteurs eux-mêmes) sont dérangeantes :

1. Le codage venant de la théorisation ancrée, que l'on peut qualifier d'« originel » ou de « pur », est impossible en pratique.

1. Les auteurs remercient Julie Bastianutti, Hervé Laroche et Véronique Steyer pour leurs remarques.

2. La théorisation ancrée s'est fourvoyée dans une partie de sa démarche, en liant l'idée de codage à l'idée d'appliquer un mot-étiquette à un extrait de matériau (ce qui pourtant reste pour beaucoup d'auteurs l'essence même du codage).
3. La théorisation ancrée a établi un point fondamental : le cœur de la démarche est un travail systématique sur les ressemblances/différences (ce qui confirme la thèse 2 : le codage comme étiquetage ne permet justement pas bien ce type de travail).
4. C'est dans ce travail systématique que réside la rigueur du codage. Le codage lui-même comporte une dimension de bricolage. Les tentatives pour le rendre lui-même rigoureux (comme par exemple le double codage) se fourvoient.
5. Le codage doit être multiple et il peut exister des formes de codage multiples (nous en proposerons deux ici : le codage multinominal et le codage multithématique).
6. L'expression « codage théorique », qu'on trouve souvent dans la littérature, est un oxymore et une contradiction dans les termes.

Le codage sous sa forme originelle : la théorisation ancrée

L'idée centrale de la théorisation ancrée consiste à faire émerger les cadres théoriques du matériau. Le codage est le moyen par lequel ce processus de théorisation à partir du matériau s'élabore. *A priori* donc, la théorisation ancrée dans sa forme originelle exclut tout idée de codage théorique : le codage est là pour éviter que la théorie ne vienne polluer l'analyse du matériau. Par contre, le codage est *à visée* théorique (Point & Voynnet-Fourboul, 2006) : il est l'outil central par lequel la théorie va surgir du matériau, tel Vénus de l'onde.

À la base de l'idée de théorisation ancrée, il y a la conscience du risque de circularité : si l'on aborde un matériau avec des cadres théoriques prédéfinis, alors la tentation est de ne voir dans le matériau que ce qui confirme (éventuellement infirme, mais c'est assez rare) ces cadres théoriques. Il y a circularité : le matériau est pré-structuré par les cadres théoriques mobilisés, et on croit qu'on a produit de la connaissance parce qu'on a « validé » ces cadres théoriques sur un matériau empirique. Ce faisant, on a éliminé tout ce qui pouvait constituer une découverte, tous les faits qui ne « collaient » pas avec le cadre théorique. Le risque est de se priver d'éléments riches cachés dans le matériau et qui ont toute chance de le demeurer si on adopte cette démarche – « Les petits faits inexpliqués contiennent toujours de quoi renverser toutes les explications des grands faits. » (Valéry, 1960, p. 498)

Si l'on veut sortir de ce phénomène de circularité, une solution est l'attention flottante telle que Freud l'a formulée :

> [...] nous ne devons attacher d'importance particulière à rien de ce que nous entendons et il convient que nous prêtions à tout la même attention « flottante » [*gleichschwebende Aufmerksamkeit* – on pourrait traduire par attention mêmement planante, *schwebend* signifiant planant au sens propre], suivant l'expression que j'ai adoptée. On économise ainsi un effort d'attention qu'on ne saurait maintenir quotidiennement des heures durant et l'on échappe aussi au danger inséparable de toute attention voulue, celui de choisir parmi les matériaux fournis. C'est, en effet, ce qui arrive quand on fixe à dessein son attention ; l'analyste grave en sa mémoire tel point qui le frappe, en élimine tel autre et ce choix est dicté par des expectatives ou des tendances. C'est justement ce qu'il faut éviter ; en conformant son choix à son expectative, l'on court le risque de ne trouver que ce qu'on savait d'avance. (Freud, 1967, p. 62)

Le texte montre que le risque de circularité a été perçu très clairement par le maître viennois. Sa réponse est l'obligation de se mettre à l'écoute de la totalité du matériau (ici le discours du patient au cours de la cure), l'analyste s'interdisant de choisir dans ce matériau, au moins dans un premier temps pour ne pas polluer l'analyse par ses *a priori*. Transposée, cette technique signifie qu'il faut lire plusieurs fois l'ensemble de son matériau de recherche de la première à la dernière page (comptes rendus d'entretiens, documents, etc.) en s'interdisant de « stabilobosser » quoi que ce soit ou de prendre des notes, pour s'imprégner de l'ensemble du matériau en tant que totalité. C'est en procédant ainsi que l'attention flottante peut conduire au repérage de thèmes récurrents. C'est ainsi en tout cas qu'Erikson voit les choses dans le cadre de la cure psychanalytique :

> [...] what Freud has called « free-floating attention », an attention which turns inward to the observer's ruminations while remaining turned outward to the field of observation, and which, far from focusing on any one item too intentionally, rather waits to be impressed by recurring themes. (Erikson, 1958, p. 72)

La réponse au risque de circularité donnée par la théorisation ancrée est l'exacte antithèse de la démarche freudienne : elle consiste au contraire dans une première étape à découper systématiquement tout le matériau (sans résidu aucun) en unités de sens, et à coder ces unités de sens. Comme on le sait, ces unités de sens peuvent être un paragraphe, quelques phrases, une phrase seule, une expression ou même un mot. Comme on le sait également, ce découpage est un casse-tête pour tous ceux qui entendent présenter la démarche du codage aux néophytes : ce découpage est le fondement même de la démarche. Or, personne ne sait exactement pourquoi et comment un mot ou une phrase peuvent parfois constituer une unité de sens, et parfois n'être pas considérés en eux-mêmes comme des unités de sens et être alors noyés dans une unité de sens plus vaste. Et si le choix du découpage reste finalement une décision du chercheur, n'est-on pas tombé, avant même d'avoir commencé le codage proprement dit, dans le bon vieil impressionnisme méthodologique de la subjectivité éclairée du chercheur ? Laissons de côté cette première aporie, et continuons. Une fois le découpage en unités de sens de la totalité du matériau effectué, la deuxième étape consiste à associer à chacune de ces unités de sens une phrase ou un paragraphe qui en explique l'essence. Il s'agit là du *coding*, c'est-à-dire du codage proprement dit. La troisième est la réduction du code, c'est-à-dire de la phrase essentielle, en un mot : il s'agit du *naming*[2]. La quatrième est la réduction des étiquettes, pour identifier des concepts. La cinquième, appelée parfois codage axial, est la recherche de relations entre les concepts (il existe de très nombreuses présentations de la théorisation ancrée – on peut, entre beaucoup d'autres, se reporter à Dumez, 2004).

Le dilemme : le codage « pur » est impossible en pratique, le codage théorique est un oxymore

Depuis des années, l'un des auteurs, avec Alain Jeunemaître, fait faire un exercice de codage aux étudiants des masters de recherche Gestion et Dynamique des Organisations (GDO) et Management des Organisations et des Politiques Publiques (MOPP). Un exposé est fait sur ce qu'est le codage selon la théorisation ancrée, puis un compte rendu d'entretien est distribué avec tâche pour les étudiants, répartis en petits groupes, de réaliser un exercice pratique. Ce dernier dure une heure et demi. À l'issue de l'exercice, une page et demi a généralement été codée en moyenne. Encore, une année, un groupe composé de deux étudiantes s'excusa-t-il : « Nous n'avons pas dû bien comprendre le sens de l'exercice, nous n'en sommes qu'à la moitié de la

2. Le fait que le français « codage » recouvre à la fois les mots anglais *coding* et *naming* rend beaucoup de textes méthodologiques parus en français ambigus et flottants. En ne faisant pas cette distinction, ils présentent en effet le codage comme le simple étiquetage d'une unité de sens par un mot. Encore une fois, ceci n'est pas le codage à proprement parler et nous allons, à plusieurs reprises, revenir dans ce texte sur ce problème central.

page 1 ». Il fallut expliquer que c'était ce groupe qui avait sans doute le mieux compris la démarche… C'est exactement le sens de l'exercice : faire comprendre aux étudiants ce qu'est un codage réel – découpage des unités de sens, *coding*, *naming*, sans même parvenir aux questions de réduction des codes, de saturation desdits codes, de recherche des relations entre les concepts… – et son impossibilité pratique. Si le codage prend à peu près une heure par page, même avec un effet d'apprentissage (dont il faut d'ailleurs se méfier, le codage ne devant surtout pas devenir automatique), le codage de 30 entretiens de 15 pages en moyenne (estimation basse) prend 450 heures, et celui de 50 entretiens 750 heures. À raison de six heures de codage par jour, il faut compter environ trois à quatre mois temps plein en s'accordant juste les dimanches. En pratique, le codage « pur », façon théorisation ancrée originelle, est probablement impossible. Ce qui relativise beaucoup tout ce qui a été écrit sur le sujet[3].

D'où l'évolution qu'a connue la technique avec des références centrales et postérieures, façon Strauss et Corbin (1998) ou Miles et Huberman (2003). D'où l'idée de codage théorique. On n'affronte plus le matériau brut en se forçant par un codage systématique à casser tout préjugé venant de cadres théoriques, on code en référence à des questions théoriques prédéfinies. Mais, bien évidemment, on retombe dans le problème de la circularité évoqué plus haut et magnifiquement présenté par le maître viennois. Le codage demeure-t-il codage, s'il devient « théorique » ? On peut en douter.

Par ailleurs, si le codage « pur » est impossible en pratique, il comporte probablement une erreur fondamentale dans sa conception.

L'erreur du codage comme étiquetage

Dans la plupart des textes consacrés au codage, qu'ils se réclament ou non de la démarche originelle de la théorisation ancrée, la vision sous-tendant la démarche de la théorisation ancrée subsiste : on part de l'extrême richesse du matériau, on la simplifie juste en la découpant en unités de sens, on attribue un nom à chaque unité de sens, on regroupe ces noms et on les sature pour les transformer en concepts. Une fois que l'on dispose des concepts, on cherche des relations entre concepts, donc on obtient une théorie. L'élaboration de la théorie à partir du matériau s'opère ainsi de manière continue par un processus d'abstraction au sens propre : la théorie est tirée, extraite à force de labeur accablant du matériau comme de la gangue est extrait le minerai. Si l'on a du mal à trouver un seul mot pour une unité de sens, il faut « forcer » le codage pour y arriver (Suddaby & Greenwood, 2005).

Sauf que cette conception est étrange et ne résiste pas à l'analyse. Les concepts ne viennent pas des mots, et les concepts ne préexistent pas en soi (Wittgenstein a passé son temps à combattre cette idée), avant les relations qui les unissent et les constituent en théories. Les concepts sont définis par les relations qu'ils entretiennent les uns avec les autres. Quand Einstein pose l'équation $E=MC^2$, les concepts d'énergie et de masse se trouvent redéfinis par la relation posée. Ils étaient auparavant définis par d'autres relations. Ces concepts n'existaient pas auparavant en soi, l'énergie étant définie de son côté, la masse de l'autre, et les deux étant mises *ensuite* en relation. L'idée que l'on va extraire du matériau des choses qu'on va mettre sous une même étiquette, qui va se transformer en concept parce qu'on va en donner une définition substantielle, qu'ensuite on va mettre en relation avec d'autres concepts issus d'autres étiquettes pour élaborer une théorie reflète une approche étonnamment naïve de la démarche de conceptualisation et de théorisation[4].

3. Suddaby (2006) met en garde les trop nombreux auteurs qui se réclameraient de la théorisation ancrée. Il est d'ailleurs à noter que les quatre articles dont il recommande la lecture pour la qualité de leur méthodologie offrent une présentation assez brève de ce travail de codage.
4. Si la construction de concepts à partir du codage fonctionnait, nous devrions être submergés par des concepts originaux et éclairants venant des matériaux de terrain. Or, ce n'est pas le cas. Les exemples donnés sont souvent toujours les mêmes (le *decoy phenomenon* de Turner, 1983, pour la gestion des risques). Il y a un problème avec cette conception du codage et de la théorisation. Une réflexion sur la nature des concepts est nécessaire (Dumez, 2011).

Cette idée se combine avec une autre naïveté : deux chercheurs codant indépendamment le même matériau devraient parvenir à un même découpage en unités de sens et à un même étiquetage, ce double codage étant censé garantir la rigueur scientifique de la démarche. Il est même possible, disent certains textes, de calculer les taux de recouvrement des deux codages indépendants. On est ici en plein scientisme. Et le flottement est tel qu'il arrive de voir des travaux qui se réclament d'un paradigme interprétativiste et expliquent en même temps sans sourciller qu'ils ont pratiqué le double codage sur le matériau ! Par ailleurs, s'il faut deux à trois mois à temps plein pour coder une trentaine ou plus d'entretiens, on serait vraiment curieux de savoir comment s'est opéré le double codage, et qui a accepté de passer les deux mois temps plein à double coder pour un doctorant ou un collègue… On répondra qu'on peut échantillonner. C'est impossible sur un codage « pur » dans lequel il faut saturer les catégories trouvées. C'est possible sur un codage « théorique » (les catégories sont données par la théorie et on les retrouve dans le matériau). Mais quel est alors l'intérêt du double codage ? Confirmer la circularité de la démarche ? Si les catégories sont données par la théorie, c'est au contraire les dissonances du codage qui sont seules potentiellement intéressantes : elles sont en effet susceptibles de révéler des anomalies. C'est donc sur le non-recouvrement des deux codages qu'il faudrait travailler, pas sur les confirmations de codage entre codeurs indépendants.

Le centre de la démarche : le travail sur les ressemblances/différences

On a vu plus haut que le codage est souvent présenté comme une réduction des unités de sens découpées dans le matériau pour les faire entrer dans des catégories (l'étiquetage) et la théorisation ancrée, dans sa présentation, s'est à notre avis fourvoyée sur ce point. De manière contradictoire, mais heureuse, la théorisation ancrée a pourtant insisté sur l'essentiel : le codage n'est qu'un outil (nous aurons tendance à dire, imparfait, bricolé, nous y reviendrons) pour permettre un travail rigoureux de constitution de ressemblances (c'est-à-dire de sériation – Dumez & Rigaud, 2008) et un travail sur les différences, double travail qui constitue le cœur de la démarche (Glaser et Strauss parlent de « *constant comparative method* »).

Le premier problème d'un matériau qualitatif est sa masse (souvent des centaines de pages de comptes rendus d'entretiens, de réunions, de travail de terrain, de journal, de documents) et son hétérogénéité. Ce magma ne peut pas être traité en tant que tel, du fait à la fois de son volume et de son caractère hétéroclite. La première chose à faire est donc de créer des séries, de mettre en série des éléments. Le codage est là pour constituer ces séries (comme les *templates* sont un autre instrument pour le faire – Dumez & Rigaud, 2008). En cela, oui, le codage est un étiquetage. Là, où la théorisation ancrée, et après elle beaucoup de conceptions du codage, se sont fourvoyées, c'est autour de deux points : le premier est l'idée que l'étiquette doit devenir concept, par réduction des étiquettes et par processus de saturation ; le second est qu'à une unité de sens doit correspondre une étiquette et une seule. L'idée qu'un élément dans le réel ne peut appartenir qu'à une classe est assez étrange. *A priori*, on ne voit pas bien pourquoi et comment une unité de sens pourrait ne pas appartenir à plusieurs séries.

Les séries reposent sur des ressemblances. Le codage est fondamentalement un travail de réflexion sur des systèmes possibles de ressemblances. Le codage uninominal (l'étiquetage) comporte évidemment deux dangers principaux de ce point de vue. D'une part, il ne détermine qu'un unique système de ressemblance (le fait qu'un élément du matériau est placé dans une catégorie à l'exception des autres, un

peu comme procède Socrate dans *Le Sophiste* pour essayer de caractériser la pêche à l'hameçon, découpant successivement chaque catégorie en deux catégories exclusives – A et non A pour aboutir à la définition de cette activité – *technè*). Dans la réalité, tout objet, tout être, appartient évidemment à de multiples catégories. D'autre part, le fait de chercher un nom de catégorie pousse à ne saisir les ressemblances que de très loin, en aboutissant à des catégories fourre-tout difficiles à manier et qui n'éclairent pas grand'chose. Le codage se révèle ainsi décevant : on voulait sauver la richesse extrême du matériau et on se retrouve avec des catégories très générales et appauvrissantes… C'est que les catégories trop générales ne permettent pas un travail fécond sur des ressemblances et différences : les ressemblances sont trop vagues (regroupant des unités de sens trop diverses) et les différences sont trop fortes pour être précises (du fait justement de cette diversité). Le travail réel de comparaison à partir de ressemblances/différences doit porter sur des catégories qui n'opèrent pas une trop grande montée en généralité et sur des différences qui ne soient pas trop profondes.

Le codage multinominal

Récapitulons. Chaque unité de sens découpée peut renvoyer – et renvoie généralement en pratique – à plusieurs catégories ou noms. Le codage, dès lors, doit être multiple ou plurinominal. Les éléments de sens doivent être rapprochés d'autres éléments de sens selon des systèmes de ressemblances distincts. Imaginons qu'une recherche ait été menée, par entretiens, dans différents secteurs, sur les relations clients-fournisseurs. Si l'on veut tester le fait qu'il y ait « un point de vue client » et un « point de vue fournisseur », il faut coder ce que disent les acteurs selon qu'ils appartiennent à un client ou à un fournisseur. On ne peut pas coder une unité de sens selon ce dont elle parle (la confiance par exemple), sans tenir compte du fait qu'il s'agit du discours d'un client ou d'un fournisseur. Peut-être, *in fine*, s'apercevra-t-on qu'il n'y a pas de différence significative dans les discours tenus, selon qu'on est client ou fournisseur. Mais on ne peut mener l'analyse de la manière dont est perçu le phénomène de la confiance, si on n'a pas codé à la fois autour du phénomène de la confiance et autour de l'appartenance de celui qui tient le discours. L'unité de sens renvoie à la fois à ce qui est dit de la confiance et à un point de vue possible. Un codage peut également porter sur le statut de l'acteur qui parle : ce dernier est-il au contact régulier client-fournisseur, ou est-il en position de décider sans être réellement au contact ? Si l'on prend les discours des PDG des clients et des fournisseurs, et celui des équipes qui travaillent sur les projets développés en commun, on peut faire l'hypothèse que le discours sur la confiance ne sera pas le même. Il faut donc que le codage permette le travail sur les ressemblances/différences en étant multiple, donc en permettant de rapprocher une unité de sens de plusieurs séries d'autres unités de sens, selon des natures différentes de ressemblances.

Premier point donc, le codage apparaît naturellement plurinominal, chaque unité de sens renvoyant à plusieurs mots exprimant plusieurs séries possibles de ressemblances. Associer l'idée de codage à l'idée qu'une unité de sens doit être placée sous une seule étiquette apparaît très réducteur.

Second point, ce codage plurinominal doit être hiérarchisé et la hiérarchisation la plus simple est le codage binominal. L'idée est ancienne, elle vient d'Aristote via la scolastique et s'exprime traditionnellement ainsi : « *Definitio fit per genus proximum et differentiam specificam* » (la définition procède par le genre le plus proche et la différence spécifique). Ce type d'approche a connu un développement scientifique puissant dans les sciences de la vie avec Linné. Toute espèce est définie par le nom du

genre le plus proche et la différence spécifique de l'espèce dans le genre. Cette classification est simple, pose évidemment des problèmes, mais elle est robuste. Elle met l'accent très clairement sur le centre du travail de codage : il s'agit de monter en généralité, mais surtout pas trop, c'est-à-dire de chercher la généralité la plus proche (*genus proximum*), en travaillant sur la différence spécifique (*differentia specifica*), là aussi la différence la plus proche. Le lion est ainsi codé *Panthera leo* (dans le genre panthère, il se différencie en lion). Si on veut comprendre en effet ce qu'est un lion, il faut raisonner par rapport au genre le plus proche (*panthera*) et non par rapport à la catégorie « vertébrés » qui est trop générale, et par rapport aux espèces de ce genre (le jaguar, le léopard, le tigre et la panthère des neiges) plutôt que par rapport à des espèces plus lointaines comme le chien ou même le chat avec lesquelles les différences sont trop marquées. Encore une fois, ce qui est recherché est la montée en généralité minimale et les différences les plus faibles possibles, mais ayant une réelle signification.

Ce type de codage, qui met deux termes en tension (ressemblance/différence), évite les pièges du *naming* et ouvre à une construction théorique qui est elle-même par essence relationnelle.

Un exemple de codage multinominal

L'un des auteurs de ce papier mène avec Alain Jeunemaitre une recherche sur la restructuration du contrôle aérien en Europe. Plus de deux cents pages d'entretiens ont fait l'objet d'un codage lors d'une semaine bloquée. Le codage n'a utilisé aucune catégorie prédéfinie (ni façon Miles & Huberman ou Strauss & Corbin, ni à partir de théories orientant la recherche – Whyte, 1984 – ou définissant un cadre théorique *ex ante*). Quelques mots sur la recherche. En Europe, le contrôle aérien a été traditionnellement organisé sur une base nationale. Cette organisation pose beaucoup de problèmes (retards dans les vols) et est considérée comme sous-optimale. La Commission européenne a tenté de faire évoluer les choses de diverses manières. Les pays ont développé leurs propres politiques (corporatisation, privatisation). Pourtant, peu de grandes évolutions sont intervenues.

L'analyse des discours tenus par les différents acteurs a conduit à la détermination de grands codes :

- Acteurs du changement (ou du *statu quo*)
- Facteurs du *statu quo*
- Conditions du changement
- Voies du changement
- Modèles du changement
- Nature du problème : problème technique/ politique/ organisationnel
- Études
- Modèle institutionnel
- Temps
- Chronologie
- Géographie institutionnelle

Des codes binominaux ont été utilisés pour marquer la différence spécifique. Par exemple, les acteurs ont évoqué, pour ce secteur qui change sans changer vraiment, une liste impressionnante d'espèces différentes de modèles de changement :

- Révolution (*paradigm shift*)

- Évolution pas de vagues, ensablement
- Changement indéfini (FAB) (*monster feed the monster*)
- Consensus
- Peur de disparaître
- Difficulté budgétaire
- Cheminement
- *Bottom-up* (Commission : « *we don't want to force the states and we don't think we can force them.* »)
- Prolifération
- *Stepping stone*, *First mover advantage*, *terminal charges*, corporatisation, technologie sans *strips*
- Intégration/ orchestration
- Importation de modèle (rail, télécoms, énergie)
- Choc, *dither factor*

D'autres « grands codes » ou codes génériques ont été subdivisés en sous-codes permettant de différencier des « espèces », heureusement de manière moins complexe qu'ici.

Chaque unité de sens a ensuite fait l'objet d'un codage multiple. Par exemple, un acteur explique que la compagnie aérienne allemande (Lufthansa) a pris une participation financière dans le fournisseur de service de contrôle aérien privatisé suisse (Skyguide) et que ce dernier s'est allié avec le fournisseur de service français de contrôle aérien, et non avec le fournisseur de service allemand (DFS) :

> Lufthansa a investi dans Skyguide, et maintenant, on lui annonce que Skyguide ne va pas avec la DFS mais avec la France.

Cette unité de sens a été codée de la manière suivante :

> Voies du changement/alliance horizontale/alliance verticale/Allemagne/ Suisse/ acteurs du changement/ compagnies aériennes

Les codes sont de nature hétérogène. Certains sont de simples étiquettes mononominales, permettant de rapprocher tous les extraits qui portent par exemple sur la situation suisse d'une part, la situation allemande de l'autre (des documents ont été créés, regroupant tous les extraits d'entretiens sur les différents pays). Un code est binominal : acteurs du changement/compagnies aériennes. Il correspond à l'idée que les usagers ou clients, les compagnies aériennes, peuvent être des acteurs du changement (ou d'ailleurs du *statu quo,* ou des acteurs ambivalents : favorisant certains changements et en bloquant d'autres). Le travail d'analyse va bien sûr porter sur les ressemblances/différences : la Commission européenne est elle aussi un acteur de changement. Elle n'a pas le même statut que les compagnies aériennes, elle peut s'appuyer sur les demandes de ces dernières, les compagnies peuvent de leur côté favoriser ou bloquer les initiatives de changement de la Commission. Un code est en fait trinominal : voies du changement/alliance horizontale/alliance verticale. Il attire l'attention sur la modalité possible de changement que constituent les alliances entre acteurs : celles-ci peuvent être horizontales (entre fournisseurs de service de contrôle aérien) ou verticales (avec les fournisseurs tels les équipementiers – Thalès, Raytheon, etc. – ou avec les clients – les compagnies aériennes). Le code binominal modalités de changement/alliances permet de rapprocher les extraits portant sur tous les phénomènes d'alliances. Il est apparu intéressant de passer à un code trinominal, parce que l'intuition est venue en lisant le matériau et en le codant

que les alliances horizontales et verticales n'étaient peut-être pas de même nature, et demandaient donc une analyse séparée, et qu'en même temps, elles étaient peut-être interdépendantes. Dans l'extrait cité, on s'aperçoit que l'on pourrait s'attendre à une alliance verticale Lufthansa et DFS dans une logique nationale (le principal client allemand du fournisseur de service de contrôle aérien allemand s'allie à ce dernier), qui se combine avec une alliance verticale non nationale (un client allemand important du contrôle aérien suisse s'allie avec le fournisseur de service de contrôle suisse), qui conduirait à une sorte de triple alliance combinée horizontale et verticale (Lufthansa, DFS, Skyguide). Or ce n'est pas ce qui se produit. Skyguide s'allie avec la France. Donc, il semble y avoir indépendance possible, c'est ici le cas, entre les alliances verticales et horizontales. La question de recherche qui émerge est : comment et pourquoi ?

Une chose saute aux yeux (et l'exemple a été choisi pour cette raison) : le codage multiple (monominal, binominal et trinominal) est aussi long que l'unité de sens codée. L'unité de sens n'est pas rapprochée d'une seule série d'autres unités de sens, comme dans le codage classique (par exemple, « stratégies d'alliances »). Elle est rapprochée de tous les extraits qui concernent l'Allemagne, de tous les extraits qui concernent la Suisse, de tous les extraits qui concernent les acteurs du changement, et particulièrement de la sous-série qui concerne les compagnies aériennes comme acteurs du changement, de tous les extraits qui concernent les modalités du changement, et plus particulièrement la sous-série sur les alliances, qui se décompose elle-même encore en deux autres sous-séries, les alliances verticales et les alliances horizontales. Dès lors, le travail sur les ressemblances et différences implique un travail sur un total maximal de sept séries constituées par les différents codes. À l'issue du codage, le matériau apparaît quadrillé de multiples manières et non d'une seule. Les codes sont multiples, hétérogènes et bricolés (nous y reviendrons, ici des codes portant sur les pays, simples étiquettes, coexistent avec des codes binominaux reposant sur une approche genre/différence spécifique, et même trinominaux parce que cela est apparu potentiellement intéressant)[5].

Lors de l'ensemble du processus de codage, une idée centrale est apparue : le lien entre la problématique des frontières organisationnelles et celle des subventions croisées. Tout changement des frontières visibilise des flux (notamment financiers) et en opacifie d'autres, il révèle des subventions croisées ou les voile (Dumez & Jeunemaître, 2010).

Cette approche a été rendue possible sur 200 à 300 pages de matériau par plus d'une semaine bloquée et intense (minimum huit heures par jour) de codage. Le codage multiple rend évidemment mieux compte de la richesse et de l'ambiguïté des unités de sens qu'un codage de type étiquetage mononominal. Conduisant à un quadrillage du matériau selon plusieurs entrées sérielles, il fait surgir plus de résultats. Mais, il est évidemment complexe. Sur des volumes de matériau plus importants, il peut apparaître d'une lourdeur décourageante.

Il est alors possible de tenter une autre approche.

Le codage multithématique

Une autre voie a été recherchée par le second auteur de ce papier. La recherche porte sur l'étude de la relation entre les managers et leur supérieur hiérarchique. Elle a été de nature abductive. Une première phase a été menée, avec pour orientation théorique les questions de justifications et d'acceptations dans l'action managériale (Ayache & Laroche, 2007 ; Ayache, 2008). Durant cette phase, vingt entretiens semi-

5. Comme dans toute démarche de codage sont également apparus des codes « *hapax* », c'est-à-dire un code renvoyant à une seule et unique unité de sens. Sur plus de deux cents pages de matériau, un acteur est seul à évoquer la possibilité de l'existence de corruption dans le secteur. Le fait que personne d'autre n'ait évoqué ce fait veut-il dire qu'il s'agit d'une aberration individuelle, ou que la corruption existe, de manière très limitée ou plus générale, mais que personne n'en parle (ce qui serait assez normal si elle existe bel et bien) ? Les codes *hapax* sont un des casse-tête de la pratique du codage, qui ne peut, encore une fois, être rendu totalement rigoureux : faut-il les considérer comme ces petits faits inexpliqués qui peuvent renverser les théories les mieux admises, ou comme un « bruit » normal dans la démarche de codage ? Le chercheur est seul à décider. Le travail de ressemblance/différence ne peut cependant pas fonctionner dans ce cas, le chercheur se trouvant face à une différence pure sans référence à une ressemblance possible.

directifs à partir d'un guide inspiré par ces orientations théoriques ont été conduits avec des managers, pour un total d'environ trois cents pages de retranscription. Cette phase a abouti à l'élaboration d'un modèle de la relation entre le manager et son supérieur (Ayache & Laroche, 2010). À partir de là, une seconde campagne d'entretiens a été menée. Les entretiens sont restés semi-directifs, le guide prenant les éléments du modèle comme simple orientation théorique. Trente-cinq entretiens ont été réalisés durant cette campagne, et quatre des managers rencontrés ont accepté un nouvel entretien, deux un troisième. La retranscription fait environ cinq cent pages.

Ce matériau pose deux problèmes. Le codage façon théorisation ancrée sur un tel volume est en pratique impossible. Ne parlons même pas d'un double codage… Bien évidemment, un codage à partir des catégories issues du modèle est possible mais le risque de circularité est évident : retrouver les éléments du modèle, par nature simplificateur – c'est la définition même du modèle – dans un volume de cinq cents pages n'est guère difficile mais ne présente aucun intérêt scientifique. Dans de telles conditions, prétendre avoir « validé » le modèle serait épistémologiquement absurde.

La démarche adoptée a été différente. Elle a consisté à pratiquer ce que nous proposons d'appeler un codage multithématique. Ce type de codage repose sur trois principes :

- prendre des thèmes en nombre suffisant pour quadriller le matériau et ne pas structurer prématurément l'analyse ;
- chercher l'hétérogénéité des thèmes. Certains sont des sortes de *templates*, des cadres méthodologiques formels permettant de découper le matériau (par exemple, les cadres temporels : le début de la relation, les points de basculement ou *turning points*) ; d'autres viennent des théories, comme la confiance ; d'autres enfin sont issus du matériau lui-même, à partir d'un codage façon théorisation ancrée mené sur quelques comptes rendus d'entretiens tirés au hasard ; c'est le cas de l'espace (dans les entretiens, les managers évoquent la proximité ou l'éloignement spatial(e) avec leur supérieur, comme une dimension de la relation).
- Rechercher le recoupement possible des thèmes entre eux, de manière à ce que des extraits d'entretiens se retrouvent dans des thèmes différents. En réalité, le nombre important de thèmes et leur caractère hétérogène facilitent ces recoupements. Ces derniers forcent le chercheur à regarder le même extrait d'entretien selon des systèmes de ressemblances/différences divers, c'est-à-dire selon des manières de voir différentes.

En appliquant ces principes, quatorze thèmes ont été retenus :

- le début de la relation
- les moments marquants ou « *turning points* »
- les attentes sur les tâches à faire
- le mode de fonctionnement de la relation
- la fréquence des échanges
- l'attention à la relation
- la confiance
- le contenu des échanges
- la dimension affective
- l'espace

- les outils
- les intérêts personnels
- qui est le chef ?
- la rationalisation de la forme de la relation

Le matériau a alors été découpé et les unités de sens ont été regroupées par thème (avec des recoupements, comme il vient d'être dit). On ne peut pas parler de paragraphes dans ce cadre, puisque les entretiens n'en comportent pas par définition (le manager indique rarement dans la conversation qu'il procède à l'équivalent d'un changement de paragraphe). Il est arrivé qu'une phrase fasse référence à deux thèmes. Dans ce cas, la question qui se posait était celle du découpage de l'unité de sens. Si cela ne se révélait pas possible, le choix a été de placer le *verbatim* dans les deux thèmes et d'indiquer dans le document que le *verbatim* se trouvait également dans tel autre thème. C'est donc dans le cadre des thèmes que l'analyse des ressemblances et différences a été systématiquement menée. Elle s'est appuyée sur une sorte de codage binominal qui a consisté à identifier des sous-thèmes par différence spécifique avec le thème général. Elle a cherché à faire apparaître des *patterns* de la relation, des sortes de motifs récurrents (« *pattern* » est difficilement traduisible en français). Prenons par exemple le thème « attentes sur les tâches à faire ». Il a permis de rassembler tous les extraits d'entretiens qui faisaient référence à la manière dont les managers percevaient et géraient les « attentes » de leur supérieur hiérarchique à leur égard. La comparaison systématique a permis de mettre en évidence deux *patterns* très opposés sur cette question des attentes. Certains managers perçoivent les attentes du supérieur comme évidentes, banales, structurées à la fois par des dispositifs matériels (entretien d'embauche, fiche de poste, entretien annuel, etc.) et par l'interaction claire avec le supérieur (qui expose ses attentes). En cas de problème, une nouvelle interaction clarifie les choses. D'autres managers présentent la question des attentes sous un jour beaucoup plus compliqué : le supérieur lui-même ne sait pas ce qu'il attend exactement du manager, et, en conséquence, les attentes se devinent, se décryptent, se découvrent dans l'action, avec des processus de *feedback* qui peuvent réussir ou échouer. Une question de recherche consiste alors à comprendre pourquoi ces deux perceptions existent dans le vécu des acteurs et quelles relations elles entretiennent l'une avec l'autre (s'opposent-elles ? Se combinent-elles en pratique ? Les acteurs passent-ils de l'une à l'autre en fonction du développement de la relation ?).

Le codage conduit donc, par un travail systématique sur les ressemblances (ici des extraits d'entretiens regroupés autour du thème général des attentes dans la relation supérieur/subordonné) et sur les dissemblances entre ce que disent les acteurs, à la mise en évidence de choses inattendues, ici une contradiction profonde entre les perceptions des acteurs.

Conclusions

Au terme de cet article consacré à la pratique du codage dans la démarche qualitative, plusieurs points nous semblent mériter que l'on y revienne.

Il nous paraît que deux images fausses de cette pratique se sont répandues dans la littérature.

La première consiste à penser que le codage est à la démarche qualitative ce que les techniques économétriques sont au modèle hypothético-déductif : le gage de la rigueur scientifique. Dans cette perspective, le codage doit être rendu le plus rigoureux possible, et, par exemple, le double codage indépendant doit être

systématiquement pratiqué. Notre position est différente. Le codage est un instrument : il rend possible et assiste une mise en séries du matériau, à partir de laquelle, comme l'avait bien vu la théorisation ancrée, le travail scientifique fondamental consiste en une exploration systématique des ressemblances/différences. Le codage, en tant qu'il se situe et doit se situer à un niveau intermédiaire entre le matériau brut et la théorie, a et doit avoir une dimension de bricolage :

> Le codage des données n'est ainsi qu'un codage (une interprétation) parmi de multiples autres possibles. Il ne s'agit donc pas d'un « décodage » d'un monde à découvrir, mais d'un « encodage » par le biais d'une langue (des unités et des catégories) en partie construite par le chercheur. le codage devient ainsi une construction précaire dépendant de l'inventivité du chercheur, une forme de bricolage qui, en tant que telle, peut être envisagée plus sereinement et librement. (Allard-Poesi, 2003, p. 288)

Comme signalé, il est dangereux de vouloir rendre rigoureux le codage : généralement, quand on essaie de le faire, on accroît le risque de circularité qui consiste à croire qu'on a validé le modèle théorique sur le matériau, alors qu'on a formaté le matériau par le codage pour qu'il ne fasse que refléter le modèle théorique.

La seconde perspective qui nous apparaît fausse sur le codage est le fait de centrer cette pratique sur l'étiquetage d'une unité de sens par un nom. La théorie apparaîtrait lorsque le nom, de simple étiquette placée sur un tiroir de rangement des unités de sens, se transformerait en concept. Un concept n'est évidemment pas un nom commun qui recevrait une définition rigoureuse. Une unité de sens peut rarement se ranger dans un seul tiroir. La théorisation ne peut pas procéder ainsi. Elle procède par un travail d'analyse des ressemblances/différences, comme on l'a dit. Elle peut alors mettre au jour des mécanismes, des typologies, des relations. Dans cette perspective, le codage d'une unité de sens est multiple. Cette multiplicité de perspectives, c'est-à-dire de séries constituées à partir du matériau, permet un quadrillage de ce matériau. Par ailleurs, la dimension binominale du codage multiple (qui n'est qu'une de ses dimensions, comme on l'a vu), consistant à repérer simultanément un genre proche et une différence spécifique, est le meilleur instrument pour le travail sur les ressemblances et les différences, ce qui est le point central du codage. Ces éléments se retrouvent dans le codage multithématique qui constitue sans doute l'instrument le plus pratique pour traiter un très grand volume de matériau.

En résumé, le codage est toujours, comme bien analysé par Florence Allard-Poesi (citation ci-dessus), un bricolage qu'on ne doit pas chercher à rendre trop rigoureux. C'est son caractère bricolé qui permet de gérer le risque de circularité. L'objet du codage est uniquement de constituer des séries d'unités de sens qui vont quadriller l'ensemble souvent très volumineux du matériau qualitatif, pas de faire naître des concepts comme on le croit souvent. Cet instrument bricolé doit permettre un travail qui lui doit être le plus rigoureux, le plus approfondi et le plus systématique possible d'analyse des ressemblances et des différences des unités de sens. C'est à ce niveau que se joue la fécondité de la démarche qualitative : selon que ce travail est bien mené ou non, celle-ci fait naître ou non des idées nouvelles en mettant en évidence ou non des phénomènes originaux ou des phénomènes connus éclairés d'une manière originale.

Rendant compte de sa méthodologie, un chercheur doit donc donner des réponses à trois questions évidemment liées :

1. Comment le codage a-t-il été mené concrètement en donnant de réelles illustrations concrètes de ce qui a été fait (sortir du *sfumato*, donc, comme l'ont fait par exemple Suddaby & Greenwood, 2005) ?
2. Comment la technique de codage adoptée a-t-elle affronté et géré le risque de circularité ?
3. En quoi cette technique de codage a-t-elle permis de mettre au jour dans le matériau quelque chose d'inattendu et d'original par rapport aux questions de recherche ayant orienté le travail ?

Si rien d'original n'en est sorti en effet, malheureusement, soit le matériau n'a pas été recueilli dans les meilleures conditions, soit, plus probablement, il faut reprendre tout le travail de traitement à partir d'une autre technique de codage[6]. Le codage peut conduire, via le travail systématique sur les ressemblances et les différences, à une originalité au niveau du cadre théorique (faisant émerger de nouvelles variables ou de nouvelles manières d'analyser les choses) ou au niveau du matériau lui-même (en incitant à chercher de nouvelles données ou à regarder des données existantes d'une nouvelle manière). Ceci est évidemment cohérent avec l'aspect abductif de la démarche qualitative, qui ne consiste pas seulement à retrouver des théories dans des cas, mais à produire des choses originales, de la *discovery* comme le montrent Dubois & Gadde (2002).

Rappelons par ailleurs que le codage n'est pas le seul instrument possible de traitement d'un matériau qualitatif volumineux, hétérogène et complexe : l'attention flottante peut constituer une approche alternative intéressante. C'est en lisant et relisant des milliers de pages de comptes rendus de procès mafieux, d'autobiographies écrites au fin fond des prisons, et le témoignage de Joseph Pistone, seul agent du FBI à avoir réussi à infiltrer l'organisation, que Diego Gambetta a fini par repérer un petit fait inexpliqué : les mafieux, très sourcilleux sur les points d'honneur en général, se présentent souvent comme incompétents, voire peu intelligents. Ce détail noyé dans le matériau était en réalité essentiel pour comprendre le fonctionnement de la mafia (Gambetta, 2006 ; Dumez, 2006b).

Il n'est d'ailleurs pas exclu que les deux démarches, codage et attention flottante, puissent être utilisées en complément l'une de l'autre à des moments différents de la recherche (par exemple, la démarche d'attention flottante faisant suite, à quelques mois d'intervalle, à une démarche de codage de type multithématique), de même qu'un codage de type « originel », façon théorisation ancrée, mené sur des échantillons du matériau, peut aider à faire émerger certains des thèmes qui constitueront la base du codage multithématique. La stratégie optimale de traitement du matériau (type de codage, combinaison de codages, de codages et d'attention flottante) doit se décider à partir de la nature et du volume du matériau.

6. En amont, le codage dépend évidemment de la qualité du matériau recueilli (voir à ce sujet l'article de Christina Garsten dans ce même dossier) ; en aval, les codes obtenus sont d'autant plus féconds qu'ils débouchent sur l'identification de *patterns* (voir ci-dessus) ou de mécanismes sociaux (Depeyre & Dumez, 2007) qui pourront être rapprochés de théories spécifiées en termes d'effets attendus (« *predicted effects* » – Dumez, 2006a)

Références

Allard-Poesi Florence (2003) "Coder les données", *in* Giordano Yvonne (2003) *Conduire un projet de recherche dans une perspective qualitative*, Caen, EMS, pp. 245-290.

Ayache Magali (2008), "Le rendu de comptes dans l'entreprise : Théories et perceptions", *Gérer & Comprendre*, n° 91, pp. 16-25.

Ayache Magali & Laroche Hervé (2007) "The practices of justification: How managers face strategic accountability", *in* Proceedings of the 23rd EGOS conference, July 5-7, Vienna.

Ayache Magali & Laroche Hervé (2010) "La construction de la relation managériale : Le manager face à son supérieur", *Revue Française de Gestion*, avril, vol. 36, n° 203, pp. 133-147.

Depeyre Colette & Dumez Hervé (2007) "La théorie en sciences sociales et la notion de mécanisme : à propos de Social Mechanisms", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n° 2, pp. 21-24.

Dubois Anna & Gadde Lars-Erik (2002) "Systematic combining: an abductive approach to case research", *Journal of Business Research*, vol. 55, n° 7, pp. 553-560.

Dumez Hervé (2004) "Élaborer la théorie à partir des données", *Sciences de Gestion,* n° 44, pp. 139-155.

Dumez Hervé (2006a) "Équifinalité, étude de cas et modèle de l'enquête", *Le Libellio d'Aegis,* n° 2, pp. 18-21.

Dumez Hervé (2006b) "La valeur de l'incompétence : le cas de la mafia et celui de corruption universitaire : une approche méthodologique", *Le Libellio d'Aegis*, n° 2, pp. 21-24.

Dumez Hervé & Rigaud Emmanuelle (2008) "Comment passer du matériau de recherche à l'analyse théorique : à propos de la notion de *'template'*", *Le Libellio d'Aegis,* vol. 4, n° 2, pp. 40-46.

Dumez Hervé & Jeunemaître Alain (2010) "The management of organizational boundaries: A case study", *M@n@gement*, vol. 13, n° 3, pp. 151-171.

Dumez Hervé (2011) "Qu'est-ce qu'un concept ?", *Le Libellio d'Aegis,* vol. 7, n° 1 – Supplément : "Les concepts en gestion : création, définition, redéfinition", pp. 67-79.

Erikson Erik H. (1958) "The Nature of Clinical Evidence", *Daedalus*, vol. 87, n° 4, On "Evidence and Inference" (Fall), pp. 65-87.

Freud Sigmund (1967) "Conseils aux médecins", *in La technique psychanalytique,* Paris, PUF.

Gambetta Diego (2006) *Crimes and Signs: Cracking the Codes of the Underworld,* Princeton, NJ, Princeton University Press.

Miles Matthew & Huberman A. Michael (2003) *Analyse des données qualitatives,* Bruxelles, de Boeck.

Point Sébastien & Voynnet-Fourboul Catherine (2006) "Le codage à visée théorique", *Recherche et Application en Marketing*, vol. 21, n° 4, pp. 61-78.

Strauss Anselm L. & Corbin Juliet (1998, 2e ed.) *Basics of Qualitative Research,* Thousand Oaks, CA, Sage.

Suddaby Roy & Greenwood Royston (2005) "Rhetorical Strategies of Legitimacy", *Administrative Science Quarterly*, vol. 50, n° 1 (March), pp. 35-67.

Suddaby Roy (2006) "From the Editors: What Grounded Theory is not", *Academy of Management Journal*, vol. 49, n° 4, pp. 633-642.

Turner Barry A. (1983) "The use of grounded theory for the qualitative analysis of organizational behaviour", *Journal of Management Studies*, vol. 20, n° 3, pp. 333-348.

Valéry Paul (1960) *Œuvres. Tome II,* Paris, Bibliothèque de la Pléiade.

Whyte William Foote (1984) *Learning from the field: a Guide from Experience,* Thousand Oaks, (CA), Sage Publications ■

Le Libellio *a'* AEGIS
Vol. 7, n° 2 – Été 2011
pp. 47-52

La relation de conseil : Flux de connaissance, frontières et humour

Arnaud de La Chaise
Parcours Doctis, Master IIT

La relation de conseil est un phénomène majeur de la vie des affaires. Nombre d'articles et d'ouvrages, sous diverses formes y compris le roman (Villette, 1988), y ont été consacrés. Le récent livre de Sturdy *et alii* (2009) renouvelle l'analyse.

Le cadre théorique

La relation de conseil, c'est le cadre théorique que vont poser les auteurs, met en jeu deux phénomènes fondamentaux : les frontières et le flux ou transfert de connaissance (*knowledge flow*). Les *boundaries*, en français « frontières », correspondent aux limites qui définissent un groupe ou une organisation. On appelle un individu faisant partie de ces frontières un *insider* tandis qu'un individu n'en faisant pas partie est appelé *outsider*. Il existe différentes manières de définir ces frontières (différents aspects). Les auteurs se sont basés sur les travaux de Santos et Eisenhart (2005) et Hernes (2004) afin de donner les trois critères de définition suivants :

- Frontière physique : proximité opérationnelle, technologies, architecture, objets…
- Frontière culturelle (aspects cognitifs et émotionnels) : domaines de connaissance différents (clients/consultants), connaissance « redondante », caractères des individus, attirance pour la connaissance extérieure (attirance aux *outsiders*), relations personnelles et sociales entre les individus.
- Frontière politique : la connaissance (*knowledge*) comme enjeu premier, intérêts des parties structurés et bien définis (contrats), inclusion/exclusion (mélange des *insiders* et *outsiders,* libertés accordées aux consultants dans le cadre de leur mission).

Ces trois éléments permettront par la suite d'analyser l'évolution du flux de connaissance dans le cadre des missions de conseil qui ont été observées par les chercheurs. Ces derniers sont partis du postulat suivant : tout transfert de connaissance est intrinsèquement bénéfique (Rogers, 1995) tandis que toute frontière joue le rôle d'un obstacle. Partant de ce principe, l'étude se focalise principalement sur la présence, la perception et la modification des frontières dans un milieu clients-consultants. Mais les frontières ne jouent pas seulement ce rôle négatif : elles gardent une vertu directrice dans le sens où elles catalysent les processus de transfert de connaissance. De plus, le savoir nouveau pour un individu vient forcément d'un

champ extérieur à ses propres frontières et il est donc important de savoir discerner ces frontières et, encore mieux, de les modifier à son avantage.

La démarche de recherche

Le livre s'inscrit donc dans l'étude des frontières et des groupes formés ainsi que de leur évolution lors du déroulement de la mission de consultants engagés dans une entreprise. L'idée directrice est que les notions de frontières et de flux de connaissance (*boundaries* et *knowledge flow*) ont été peu étudiées dans le cadre concret d'une mission de conseil, surtout sur toute la durée de la mission.

> Management consultants are typically seen as key mediators in the flow of management ideas. And yet little is known about exactly what happens when they work together with clients, behind closed doors in consulting projects. Do they really innovate or simply legitimate existing knowledge? This book presents research from a three year long « fly-on-the-wall study » of consulting projects and challenges our taken for granted view of consultancy. (p. 3)

Le défi que désirent relever Sturdy et ses collègues dans cette recherche est d'observer différentes missions de conseil sur toute leur durée. Il s'agit bien d'un défi puisqu'il fallait obtenir les autorisations et accords de tous les acteurs des projets étudiés pour assister aux réunions, obtenir des entrevues, avoir accès aux données confidentielles… Cela dit, les relations des auteurs leur ont permis de s'immiscer avec une équipe de chercheurs dans l'observation de quatre projets d'envergure :

- Etude d'un portfolio d'actifs. Il s'agissait ici d'une mission de neuf mois impliquant 9 consultants dans l'étude de marchés (l'ouvrage ne révèle pas quels secteurs étaient concernés afin de conserver l'anonymat de l'entreprise cliente) pour conseiller l'entreprise dans ses projets d'investissement. Le cabinet de conseil employé sur cette mission se devait de faire ses preuves vis-à-vis du client dans la mesure où il était en compétition tacite avec un autre cabinet de conseil qui avait déjà travaillé plusieurs fois pour lui.
- Management de projet : évaluation des performances d'une prison. Impliquant deux consultants pendant six mois, la mission consistait à aider le management de la prison à améliorer ses méthodes afin de remonter la note d'évaluation attribuée par les autorités gouvernementales. La particularité de cette mission était, entre autres, que les consultants impliqués n'avaient aucune connaissance du monde pénitencier et devaient évaluer les performances du management de la prison selon les méthodes déjà mises en place par l'état.
- Intégration de nouvelles technologies IT dans une institution financière. Les six consultants employés dans cette mission d'une durée de deux ans devaient étudier et proposer une solution de mise en place concernant le renouvellement des outils informatiques utilisés pour proposer des offres de prêts immobiliers au sein de l'entreprise. Le projet a été quelque peu usant pour les consultants puisque les idées proposées ont été plusieurs fois mises en attente sans jamais être finalement appliquées et plusieurs changements importants de la part du client ont vu le jour.
- Aide opérationnelle à un conseil municipal de Londres (*borough*). Les quatre consultants employés dans le cadre de ce projet ont travaillé pendant deux ans au développement et à l'optimisation de l'implantation d'un nouveau système informatique au sein du *borough* et à la planification d'opérations urbaines.

Les chercheurs ont observé ces quatre projets du début à la fin et ont analysé l'évolution des frontières et du flux de connaissance en assistant à différentes réunions, en interrogeant les différentes parties, en lisant et analysant les notes et rapport. Evidemment, les observateurs ont dû tenir au courant à intervalles réguliers les deux parties impliquées (clients et consultants) afin de rassurer quant à leur parfaite objectivité dans l'affaire (consultants comme clients souhaitaient évidemment que les chercheurs impliqués dans l'étude restent neutres en cas de conflit) et du maintien du secret professionnel (tous les acteurs sont anonymisés dans le livre).

À partir de ces données empiriques, les auteurs ont analysé l'évolution des frontières et des flux de connaissance selon trois axes dans le cadre de la relation clients-consultants : expertise extérieure et connaissance du secteur, l'importance de la défiance, le micro-management des frontières par l'humour. Le dernier point concernant l'humour sera repris un peu plus loin dans cet article. Les deux premiers font l'objet de la partie suivante concernant la définition des *insiders* et *outsiders* au cours du projet.

Mise en place et évolution des *insiders* et *outsiders*

La relation entre les consultants et les membres d'une entreprise est définie par les limites du groupe d'étude qui travaille sur un projet, ou frontières. L'entreprise, ou d'une manière plus spécifique, une équipe de l'entreprise (cliente des consultants) constitue un ensemble de personnes, locaux, politiques, idées… défini par le travail qu'elle réalise au jour le jour et enserré dans des frontières. Cet ensemble est défini selon les trois critères physique, culturel et politique évoqués plus haut. Le cabinet de conseil possède lui aussi, au niveau de ses équipes de consultants, ses propres frontières. Lorsque les consultants sont amenés à travailler avec les membres de l'entreprise, il leur faut s'intégrer de manière efficace pour pouvoir échanger facilement, donc faciliter le transfert de connaissances évoqué. Les consultants doivent alors devenir des *insiders* de l'entreprise, c'est-à-dire prendre une part proactive aux décisions et aux flux de connaissances existant entre les membres de l'entreprise.

L'ouvrage propose d'étudier ces frontières de manière dynamique, puisque selon les auteurs, elles évoluent au fil des relations et de la collaboration entre les consultants et leurs clients. Dans l'analyse de l'évolution dynamique des frontières, on retrouve les trois éléments évoqués ci-dessus :

- Limites physiques. Il est mis en évidence dans l'étude que le contact direct entre les consultants et leurs clients, par le biais de réunions et d'équipes de travail mixtes (c'est-à-dire mélangeant consultants et clients) favorise l'échange de connaissance et donne le sentiment à tous les acteurs d'œuvrer pour un but commun, partagé et clair pour tous.
- Limites politiques. Ces frontières sont définies par les contrats établis et les droits accordés par l'entreprise aux consultants. Il s'agit d'un aspect très important puisqu'il faut évidemment s'assurer que les consultants aient accès à tout matériel dont ils pourraient avoir besoin dans le cadre de leur mission de conseil. En contrepartie, il faut que les consultants s'engagent à répondre aux attentes de leurs clients en leur communiquant régulièrement des informations sur l'avancée de leur recherche.
- Limites culturelles (cognitives et émotionnelles). Deux phénomènes jouent alors : l'inclusion et l'aspect cognitif. L'inclusion des consultants en tant

qu'*insiders* peut être facilitée lorsqu'un bon rapport social est établi entre les consultants et les clients, comme c'était le cas par exemple dans la mission pour l'institution financière puisque le client principal et le consultant principal se connaissaient déjà bien avant le début de la mission. L'aspect cognitif est sans doute le plus intéressant dans cette partie. Dans de nombreux projets, notamment ceux de la prison et de l'étude du portfolio d'actifs, les clients engagent les consultants en idéalisant leur rôle : ils vont jeter un coup d'œil à la situation et donner leurs préconisations au bout de quelques semaines à peine. Dans le cadre de la prison, un tel scénario était impossible, les consultants n'ayant absolument aucune connaissance dans le domaine pénitencier. Il a fallu créer une structure propice à l'échange de connaissance dans les deux sens. Dans ce cas, l'expertise extérieure apportée par les consultants était le management tandis que la connaissance du secteur était détenue par les employés de la prison, les *insiders*. Toute la subtilité des relations entre les différents acteurs est alors de tirer le meilleur parti des connaissances de chacun, de créer un nouvel ensemble de travail avec de nouvelles frontières pour arriver au terme de la mission, cela sans mettre en avant un des partis en particulier pour éviter le sentiment d'être un *outsider*.

Un des objectifs primordiaux dans le cadre d'une mission de conseil est donc de pouvoir modifier efficacement les frontières entre consultants et clients. Un des moyens observés par les chercheurs dans les quatre missions suivies, mis en avant dans le livre, est le bouleversement des frontières par le défi – la surérogation –, la défiance même, tout en sachant que les relations entre les différents acteurs peuvent être fortement perturbées par une attitude trop vindicative :

> In the spectrum of consultant (or client) interventions, « challenge » goes beyond a mere request or an authoritative demand that action must be taken. We argued earlier that a challenge intervention is conventionally seen as a summons from the consultant to the client to take a demanding and risky step (such as adopting new policies) for a desirable reward such as personal or organizational success. In contrast to the trials-of-strength which are the hallmark of war stories, challenges in the client-consultancy context – as we have seen in these cases – are often more tentative because of the fear from all parties of a devastating rupture in the relationship. Calls for change are often subtly issued, and if not accepted, may be ignored or quietly resisted in order to maintain the semblance of good relations […] (pp. 140-141)

Il est donc important de garder un juste équilibre entre le consensus général, le *statu quo* où rien ne bouge vraiment, et la bataille incessante d'arguments, pour ainsi atteindre la saine émulation qui permet à l'équipe de progresser de manière efficace. Un des moyens de véhiculer quelques critiques et d'influer sur les frontières de manière éphémère consiste à utiliser l'humour.

Un consultant, c'est quelqu'un qui te prend ta montre, te donne l'heure, puis revend la montre à un de tes concurrents…

Le micro-management des frontières par l'humour se voit consacrer dans l'ouvrage un chapitre entier. Si la blague du consultant et de la montre est un des grands classiques, ainsi que les satires sur le fait que les consultants utilisent souvent des *buzzwords* et du jargon pour en mettre plein la vue, l'observation des différentes missions de l'étude a permis de formuler une première approche sur l'importance de l'humour dans la relation clients-consultants.

L'étude de l'humour dans les relations sociales a bien entendu fait l'objet de nombreuses recherches, mais peu dans le cadre d'une relation clients-consultants et dans la perspective de l'étude de la dynamique des frontières. Comme nous le montre l'extrait qui suit, l'humour permet de former un groupe, faisant oublier un temps la notion d'*insiders* et d'*outsiders*, ou plutôt, en ne laissant subsister que des *insiders* le temps d'une blague. De plus, l'humour permet de poser des questions implicites dont la formulation explicite pourrait être mal vue ou mal interprétée et entacherait les relations entre les différents acteurs :

> Overall, in three of the projects where we observed humour, it enabled the clients and consultants to maintain a sense of social cohesion or, at least, suspend or defer substantive and explicit conflict. Indeed, as we remarked earlier, the presence of laughter was viewed by many of those involved in the projects as an indicator of the level of affinity and closeness between the parties. The fact that clients and consultants could laugh together and at one another created a sense of togetherness and a friendly footing that helped establish a foundation for resolving more serious and structural issues. In essence each humorous episode was a test in relation to cultural and political boundaries. Underpinning jokes were the unspoken questions- « to what extent do we understand one another? To what extent are our interests shared here? » Individual responses were both a sign of participants' understanding of the meanings they attached to these questions and also an indication of the boundaries of shared cultural meanings, even if displayed in a convoluted, hesitant, and qualified manner. (pp. 169-170)

L'humour permet donc de créer un groupe soudé, au moins de manière momentanée. Sa plus grande efficacité est atteinte lorsqu'il porte sur des tiers :

> Our analysis shows that jokes about third parties provided a number of reasons for people to laugh and so generated a unified response. Since targets of these remarks were typically external to the different project teams those present did not feel threatened. Although the reasons as to why people may have laughed varied, nevertheless their collective laughter was an open display of like-mindedness. Such moments may therefore be seen as an expression of the project team as an in-group and the confirmation of a common cultural-emotional boundary. (pp. 168-169)

Bien entendu, les blagues ne sont pas forcément synonymes de compliments, ni de tentative d'intégrer tous les membres d'une équipe de travail sous la même bannière. La blague citée plus haut est une des façons, pour les clients, de critiquer le travail des consultants. Dans ce cas, les clients se moquent (avec plus ou moins de tact) des consultants, le rire étant de leur côté. Les consultants sont alors clairement étiquetés comme *outsiders* et doivent le garder à l'esprit dans la suite de leur intervention.

L'ouvrage souligne un des aspects de l'humour : le fait qu'il propose différentes facettes de compréhension. Une boutade peut donner lieu à de nombreuses interprétations et son auteur peut alors se protéger en « se cachant » derrière ces multiples interprétations.

Notons que si l'humour intervient le plus souvent aux dépens de personnes extérieures ou des consultants, à quelques (rares) occasions, les consultants se permettent eux aussi de critiquer leurs clients par le biais de remarques humoristiques. Ces occasions sont rares du fait de l'autorité détenue par le client. Elles permettent pourtant de formuler des critiques, en atténuant leur portée émotionnelle et en limitant les risques de détérioration des relations dans l'équipe de travail.

Enfin, il faut garder à l'esprit le fait que l'humour n'a rien de contractuel, c'est-à-dire qu'il ne fait pas partie de la structure sociale et hiérarchique des relations clients-consultants. Il permet à chacun, entre autres, de prendre quelques libertés et de s'affranchir ainsi de son statut pour fonder un nouveau groupe, comme on l'a vu, dans lequel les anciennes règles culturelles et politiques n'ont plus lieu d'être. Evidemment, tout cela suppose que l'on reste dans la bienséance et le respect nécessaires :

> In conclusion, the micro-management of humour and laughter enabled clients and consultants to manage cultural boundaries in a way that stabilized and solidified the relationship at particular moments and in the process established a key foundation block for the relationship as a whole. More generally, by focusing on the dynamics and micro level of interaction, we have sought to show how boundaries in consulting projects are only partially pre-structured, in terms of formal organizational affiliation, contractual expectations, and hierarchical and functional roles for example. (p. 171)

L'humour est donc un facteur-clef des relations de travail en général, et de consultation en particulier.

Les frontières clients-consultants enfin dévoilées ?

La recherche menée par Sturdy et ses collègues a été menée d'une manière très pragmatique. Les quatre missions étudiées ont pu l'être très en détail grâce aux autorisations dont jouissaient les chercheurs impliqués dans l'étude, et surtout du début à la fin. Le travail de terrain apparaît assez exceptionnel : il a fallu assister à de nombreuses et longues réunions de travail et surtout se tenir au courant de toutes les avancées faites en « interne » (par exemple au cours d'une conversation téléphonique entre un client et le senior consultant). Le résultat a permis de montrer la complexité de la dynamique des frontières dans le cadre de la relation clients-consultants lors d'une mission de conseil en management.

L'étude ne donne pas de recette miracle pour gérer et entretenir des relations efficaces (du point de vue social et du point de vue performance). La complexité des facteurs mis en jeu et leurs implications est visiblement trop importante pour pouvoir éditer un « guide de bonne conduite » à l'usage des consultants en management ou de leurs clients. Néanmoins, certains points pourraient être approfondis lors de recherches futures, notamment l'humour et la défiance, afin de cerner leurs effets sur les frontières des points de vue physique, culturel et politique.

Références

Dumez Hervé & Jeunemaître Alain (2010) "The management of organizational boundaries: A case study" *M@n@gement*, vol. 13, n° 3, pp. 151-171.

Hernes Tor (2004) "Studying composite boundaries – a framework for analysis" *Human relations*, vol. 57, n° 1, pp. 9-29.

Rogers Everett M. (1995, 4th ed) *Diffusion of Innovations*, New York, Free Press.

Santos Filipe M. & Eisenhardt Kathleen M. (2005) "Organizational Boundaries and Theories of Organizations" *Organization Science*, vol. 16, n° 5, pp. 491-508.

Sturdy Andrew, Handley Karen, Clark Thimothy & Fincham Robin (2009) *Management consultancy*, Oxford, Oxford University Press.

Villette Michel (1988) *L'homme qui croyait au management*, Paris, Seuil

Le Libellio *a'* AEGIS
Vol. 7, n° 2 – Été 2011
pp. 53-59

Gérer les marques : théorie et pratique

Bertille Fouesnant
Parcours Doctis, Master IIT

La notion de marque fait l'objet de nombreuses discussions. Depuis le milieu des années 1980 en particulier, des recherches ont exploré le domaine, le champ et le potentiel de cette notion. De nombreux concepts, structures théoriques et idées ont vu le jour et nous disposons aujourd'hui d'un large spectre de perspectives pour conceptualiser et gérer une marque.

Le livre de Heding, Knutdtzen & Bjerre (2009) entend fournir une vue panoptique du management de marque à travers sept approches. Ces sept façons de penser représentent chacune une perception différente de la notion de marque, de la nature de la relation marque-consommateur et de la manière dont la valeur de la marque est créée et gérée. Les sept approches proposées par les auteurs sont : l'économique, l'identitaire, l'approche centrée sur le consommateur, l'approche de personnalité, la relationnelle et la culturelle.

L'identification de ces sept approches est fondée sur une analyse approfondie des articles de recherche les plus influents sur le domaine (plus de 300), publiés entre 1985 et 2006 et de la littérature non-scientifique sur le sujet qui s'est elle aussi développée depuis le milieu des années 1980.

Traditionnellement, les ouvrages sur le management de marque offrent une introduction sur les concepts et une grande gamme de théories, mais ne réussissent pas à expliquer pourquoi et comment les diverses approches diffèrent par leurs origines et leurs résultats. Le management de marque repose sur plusieurs champs scientifiques tels que l'économie, le management stratégique, l'*organizational behavior*, la recherche sur les consommateurs, la psychologie et l'anthropologie par exemple. Une vue globale et complète requiert une approche multidimensionnelle. La plupart des livres sur le sujet tendent à intégrer plusieurs perspectives dans des structures globalisantes. Cette démarche présente l'avantage de prendre en considération tous les aspects importants sans se perdre dans les détails mais, en contrepartie, l'intégration peut gêner la pleine compréhension des ressemblances et dissemblances existant entre les différentes approches et désorienter le lecteur. En s'appuyant sur une analyse d'ensemble du management de marque, considéré comme une discipline scientifique, *Brand Management: Research, Theory and Practice* offre au lecteur une vue d'ensemble des principales écoles de management de marque. Les auteurs ont choisi de présenter chacune des approches séparément pour permettre au lecteur de mieux comprendre leur origine et leur contenu avant de les combiner.

L'organisation du livre

La première partie *Setting the Scene* présente au lecteur les sept approches considérées, présente les concepts clés du management de marque et fournit une vue d'ensemble du développement du management de marque de 1985 à 2006.

La deuxième partie est constituée de sept chapitres, centré chacun sur une approche. Chaque chapitre suit la même structure : une courte introduction suivie des idées et hypothèses venant à l'appui de l'approche ; la construction théorique de l'approche ; les méthodes et données utilisées ; les implications en termes de management ; des cas pratiques et les futures directions de recherche viennent conclure le chapitre.

Enfin, la troisième et dernière partie présente une taxinomie du management de marque de 1985 à 1986. Ce chapitre compare les sept approches et donne un résumé clair de leurs ressemblances et dissemblances. Les auteurs concluent leur livre en comparant la taxinomie proposée avec d'autres catégorisations de la notion de marque.

Le cadre dynamique des sept approches

Pour les auteurs, les sept approches identifiées s'inscrivent dans le cadre d'une évolution du management de marque en trois grandes phases. Celles-ci sont le résultat d'un déplacement du centre d'intérêt des recherches. Dans la première phase, de 1985 à 1992, le management de marque s'est focalisé sur la compagnie détenant la marque et sur ses actions pour influencer le consommateur. Dans la deuxième période, de 1993 à 1999, le récepteur de la communication de la marque est devenu le centre d'attention. Enfin, dans la troisième phase, de 2000 à 2006, les recherches se sont intéressées aux forces culturelles et contextuelles derrière le choix des consommateurs et à la loyauté de ces derniers pour une marque.

Selon les auteurs, entre 1985 et 2006, deux paradigmes prédominants ont été présents dans le domaine académique du management de marque : le positivisme et l'interprétativisme ou constructivisme. Pour les positivistes, la marque est possédée par le *marketer* qui en contrôle la communication vers un consommateur passif. La valeur de la marque est créée par le *marketer* et la marque est vue comme :

> A manipulable lifeless artefact (product plus that is created by its owners/managers and that can be positioned, segmented and used to create an image). (Hanby, 1999, p. 12).

Avec la naissance de l'approche relationnelle, on assiste au cours des années 1990 à une évolution vers un paradigme interprétativiste ou constructiviste, qui s'intéresse à la manière dont la marque est construite et gérée. Cette évolution entraine l'utilisation de méthodes qualitatives, une reconnaissance du fait que la marque appartient aux consommateurs et la prise en compte de la culture du consommateur.

Première phase (1985-1992) : l'accent sur l'entreprise comme émetteur

Dans les débuts du management de marque, les recherches se focalisent sur la compagnie en tant qu'émetteur de la communication d'une marque. Cet accent constitue le fondement des deux premières approches de management de marques : l'approche économique et l'approche identitaire. La première est centrée sur la manière dont l'entreprise gère la marque par marketing : produit, placement, prix et promotion, et la manière dont ces éléments peuvent être manipulés pour influencer le choix du consommateur. Les données quantitatives sont les principaux indicateurs dans cette période. Dans l'approche identitaire, les recherches se concentrent sur la

manière dont l'identité de la compagnie dans son ensemble peut façonner un message de marque cohérent. Dans ces deux approches, la marque appartient à la firme et est communiquée de façon linéaire de la firme au consommateur.

L'approche économique définit la marque comme faisant partie du traditionnel *marketing mix* , les quatre P (*Product, Price, Promotion, Placement*). La création de valeur d'une marque serait influencée par exemple par les changements dans les chaînes de distribution, les modifications de prix et les promotions. La consommation est le résultat de décisions prises à partir de considérations rationnelles. L'échange entre la marque et le consommateur est supposé se faire sous la forme de transactions isolées et tangibles. Le *marketer* est complètement en charge de la création de valeur de sa marque et les consommateurs sont censés recevoir et comprendre les messages qui leur sont envoyés de la part du *marketer* selon ses intentions.

L'approche identitaire lie quant à elle la marque à l'image de l'entreprise. Comme dans l'approche économique, la marque est perçue en tant qu'appartenant au *marketer*. L'intégration de la marque à tous les niveaux organisationnels constitue un facteur-clé pour le management de la marque. Le *marketer*, en tant que société, est en charge de la création de valeur de la marque. Les processus d'organisation culturelle et de construction de l'image de l'entreprise sont décisifs en terme d'influence.

La deuxième phase (1993-1999) : l'accent sur l'individu récepteur

Dans la période 1993-1999, l'attention des recherches s'est déplacée vers le récepteur de la communication de marque, c'est-à-dire le consommateur. Les connaissances en psychologie humaine ont été adaptées à la théorie du management de marque.

L'approche basée sur le consommateur voit la marque comme liée aux associations du consommateur. La marque est perçue comme une interprétation cognitive dans l'esprit du consommateur. Par exemple, une marque solide aura des associations solides, uniques et favorables dans l'esprit du consommateur. Dans cette approche, l'attention n'est plus au niveau de l'émetteur de la communication de la marque mais au niveau du destinataire, le consommateur, qui devient le propriétaire de la marque. Le consommateur reste cependant sujet à la communication du *marketer* qui est capable de programmer ses actions par projection. L'approche basée sur le consommateur prend sa source dans la psychologie cognitive.

L'approche de personnalité définit la marque à travers des caractères humains. En 1997, une étude (Aaker, 1997) a en effet montré que les consommateurs avaient tendance à doter les marques de personnalités humaines. Les consommateurs utilisent ces personnalités pour construire leur propre identité et s'exprimer, à travers un échange de valeurs symboliques. L'approche de personnalité prend sa source dans la psychologie de personnalité humaine et utilise des techniques de mesure quantitatives combinées avec des méthodes exploratoires pour identifier et mesurer la personnalité d'une marque. Cette approche est associée à l'approche relationnelle. Elle constitue un pré-requis pour l'approche relationnelle.

L'approche relationnelle représente la marque comme un partenaire dans une relation viable. Cette idée est fondée sur la même métaphore de marque humaine que dans l'approche de personnalité. Elle prend sa source dans la philosophie de l'existentialisme et les méthodes sont de nature phénoménologique. Elle introduit une nouvelle façon de percevoir la notion de marque : de manière dyadique. Le consommateur est vu comme un réel acteur et la valeur de la marque est co-créée dans un processus dynamique, une négociation entre la marque et le consommateur.

Troisième phase (2000-2006) : l'accent sur le culturel et le contexte

Au début du XIXe siècle, de profonds changements théoriques sont apparus, résultant à la fois de discussions académiques et de changements environnementaux importants, affectant la façon dont les êtres humains consomment. De nouveaux phénomènes, ne pouvant être expliqués par les théories actuelles, sont apparus et le besoin d'outils théoriques différents a conduit au développement de deux nouvelles approches. De nouveaux phénomènes sont apparus, qui ne pouvaient être expliqués par les théories actuelles : les icônes de marques, les mouvements anti-marques et les communautés de marque basées sur internet. Les chercheurs se sont intéressés à ces nouveaux modèles de consommation dans leur contexte et ont développé deux nouvelles approches : communautaire et culturelle. La première prend en compte l'influence des études anthropologiques de consommation, les influences socioculturelles et la prise de pouvoir du consommateur. L'approche culturelle explore quant à elle la manière dont les marques font partie inhérente de notre culture et explique comment une marque peut devenir une icône en jouant un rôle actif dans la culture.

L'approche communautaire voit la marque comme un point essentiel de l'interaction sociale. La valeur d'une marque est créée dans des communautés de marque où la marque sert de point d'ancrage à l'interaction sociale entre consommateurs. Cette approche aide à comprendre le contexte social de la consommation, qui est devenu un élément indispensable pour gérer de nombreuses marques, en particulier depuis qu'Internet a profondément changé les lieux d'échanges commerciaux. Dans cette approche, le *marketer* traite avec des groupes de consommateurs autonomes, capables d'influencer collectivement les actions de marketing et, potentiellement, de s'emparer de la marque pour la porter dans des directions non voulues par le *marketer*. La relation linéaire de communication *marketer*-consommateur est alors remplacée par des forces chaotiques de consommateurs autonomes.

L'approche culturelle voit la marque comme faisant partie du tissu culturel élargi. La marque est perçue comme objet culturel, donnant naissance à la fois à un virulent discours anti-marque et à une théorie pour bâtir des marques icônes. Cette approche utilise les études culturelles et fait appel à une grande variété de méthodes qualitatives. L'attention ne se porte plus sur la transaction entre un *marketer* et un consommateur ou groupe de consommateurs mais sur le niveau macro. L'approche culturelle explique à la fois l'effet des marques sur la culture à ce niveau et comment les forces culturelles d'une marque peuvent être utilisées stratégiquement pour en faire une marque icône.

L'essai d'une taxinomie

Après avoir présenté les sept approches, les auteurs s'efforcent de donner une vue d'ensemble de leurs recherches. La taxinomie, présentée sous forme d'un tableau, résume les principaux traits de chacune des approches : période d'origine, lectures-clés, mots-clés, perspective de marque, perspective de consommateur, tradition scientifique, méthodes, mots-clés en termes de management, théories utilisées et schéma de création de valeur de la marque. Cette classification est basée sur la théorie développée par Thomas Kuhn étudiant la façon dont la science évolue. Dans un but de clarté, les auteurs ont présenté chacune des approches de façon idéale. Ils rappellent néanmoins que ces approches ont évolué et connu de nouveaux développements. Les différences entre approches sont donc moins nettes dans la réalité qu'elles ne sont présentées dans le modèle.

	The economic approach	The identity approach	The consumer-based approach	The personality approach	The relational approach	The community approach	The cultural approach
Time of origin	Before 1985	Mid-1990s	1993	1997	1998	2001	Around 2000
Key reading	McCarthy, E. J. (1964), *Basic Marketing, a Managerial Approach*, Homeward: Richard D. Irwin, Inc. Borden, N. (1964), The Concept of the Marketing Mix, in G. Schwartz (ed.) *Science in Marketing*	Hatch, M.J. and Schultz, M. (1997) 'Relations between organizational culture, identity and image', *European Journal of Marketing*	Keller, K. L. (1993), 'Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity', *Journal of Marketing*	Aaker, J. L. (1997), 'Dimensions of brand personality', *Journal of Marketing Research* Plummer, J. (1985) 'How personality makes a difference', *Journal of Advertising Research*	Fournier, S. M. (1998), 'Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research', *Journal of Consumer Research*	Muñiz Jr, A. M. and O'Guinn, T. C. (2001), 'Brand Community', *Journal of Consumer Research*	Holt, D. B. (2002), 'Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding', *Journal of Consumer Research*
Keywords	The economic man, transaction theory, marketing mix, the Four Ps	Corporate branding, identity, organizational culture, vision, image	Customer-based brand equity, brand image, brand associations	Brand personality, self, archetypes	Dyadic brand–consumer relationship, brand relationship quality	Brand communities, brandfests, the brand triad, the internet	Globalization, popular culture, brand icons, No Logo
Brand perspective	Functional	Corporate	Cognitive construal	Human	Human	Social	Cultural
Consumer perspective	Economic man	Stakeholder	Computer	Psychological	Existential being	Tribe member	*Homo mercans*
Scientific tradition	Positivism/empiricism	Socio-economic constructivism/interpretivism	Cognitive psychology	Human personality psychology	Existentialism, phenomenology	Anthropology, micro-perspective	Cultural studies
Methods	Scanner panel data, laboratory settings, quantitative data	Organizational culture studies and organizational values Heuristic methods, storytelling.	Cognitively based association maps, interviews, projective techniques	A mix of quantitative and qualitative methods, scaling techniques	Depth interviews, life story method	Ethnography, netnography	Macro-level analysis on microlevel data
Managerial keyword	Control	Monologue	Programming	Symbolic exchange	Friendship	Discretion	Bird perspective
Supporting themes	'Traditional' marketing, the Four Ps	Organizational identity, corporate identity, image, reputation	Cognitive psychology, the information-processing consumer	Personality, consumer self, brand–self congruence	Animism, relationship theory	Community theory, subcultures of consumption	Cultural consumption, No Logo, the citizen-brand prospect
Brand value creation	Marketer ↓ Consumer	Marketer ↓ Consumer	Marketer ↑ Consumer	Marketer ↕ Consumer	Marketer ↕ Consumer	Marketer ↗ ↖ Cons. ↔ Cons.	Marketer CULTURE Consumer

Figure 11.1 Taxonomy of brand management 1985-2006

La création de valeur est au cœur du management de marque. Les deux premières approches (économique et identitaire) supposent que la valeur d'une marque est créée dans le domaine du *marketer*. La création de valeur d'une marque est déplacée dans la troisième approche (basée sur le consommateur), où c'est une compréhension approfondie du consommateur qui est supposée être la clé de la création de valeur. Dans l'approche de personnalité et l'approche relationnelle, la création de valeur de la marque est basée sur un dialogue et prend place dans un échange dyadique entre le consommateur et le *marketer*. Dans l'approche communautaire, cette relation devient triadique : la création de valeur n'est plus tellement dans l'interaction consommateur -*marketer* mais dans l'interaction entre consommateurs. Dans la dernière approche, l'approche culturelle, la création de valeur devient plus compliquée avec l'addition de la culture au niveau macro : le *marketer* devient plus dépendent de la culture macro et de celle du consommateur que de l'échange avec un ou plusieurs consommateurs.

D'autres auteurs ont proposé d'autres catégorisations avec différentes approches du management de marque. La comparaison du modèle des auteurs avec d'autres catégorisations de management de marque montre que, bien qu'ils résultent de différents points de départ, les schémas, et surtout les résultats des catégorisations, sont comparables sur plusieurs plans.

Mary Goodyear (1996) avait cherché à définir le rôle des marques. Son modèle reflète les différents rôles joués par les marques alors que le marché évolue. Le cadre théorique proposé reflète le cycle de vie d'une marque : comment les techniques de

management de marque deviennent plus sophistiquées alors que les consommateurs s'habituent de plus en plus aux techniques de marketing. Goodyear identifie sept rôles pour une marque: *unbranded, brand as reference, brand as personality, brand as icon, brand as company* et *brand as policy*. Il est intéressant de noter que malgré des points de départ très différents, les rôles d'une marque proposés sont comparables à l'évolution du management de marque en tant que discipline scientifique. Dans une économie peu industrialisée, le rôle primaire d'une marque est de servir de référence. Les techniques marketing sont basiques et cette approche est plus ou moins comparables à l'approche économique. Dans un marché plus mature, le *marketer* fait face à plus de concurrence et doit différencier ses produits via des techniques plus sophistiquées. Il utilise notamment une dimension émotive dans la façon de promouvoir ses produits, où la marque a une réelle personnalité. Ce rôle est comparable aux approches identitaires de notre taxinomie : approche basée sur le consommateur, approche de personnalité et approche relationnelle. Dans un marché encore plus sophistiqué, le consommateur devient le principal acteur du processus de *branding* : le consommateur possède la marque et joue un rôle très actif, en la dotant de valeurs, en la promouvant au rang d'icône…

Dans *Brand Paradigms* (2001), Louro & Cunha identifient quatre paradigmes en utilisant deux discriminants : le rôle du consommateur dans le processus de création d'une identité de marque (*customer centrality*) et la position de la marque dans l'entreprise (*brand centrality*). Ces deux dimensions, selon qu'elles sont faibles (–) ou fortes (+) fournissent quatre idéaux -types d'approches pour le management de marque :

		Brand centrality	
		–	+
Customer centrality	–	Product paradigm	Projective paradigm
	+	Adaptive paradigm	Relational paradigme

Ces quatre paradigmes couvrent plus ou moins cinq approches de la taxinomie proposée par Heding, Knutdtzen & Bjerre : l'approche économique (*product paradigm*), l'approche identitaire (*projective paradigm*), l'approche basée sur le consommateur (*adaptative paradigm*), l'approche de personnalité et l'approche relationnelle. Dans la première, le consommateur est passif et la valeur de la marque est créée via un *marketing mix* optimal : le bon prix, le bon produit, le bon placement, la bonne promotion. Dans la deuxième, l'approche identitaire, la valeur de la marque est créée par les ressources et compétences internes de l'activité. À l'inverse, dans la troisième, l'accent est mis sur le consommateur, source de la valeur de la marque. Le pouvoir de la marque réside dans l'esprit du consommateur. Enfin, la quatrième approche conceptualise le management de marque comme un processus dynamique dans lequel a lieu une interaction entre l'intérieur (le *marketer*) et l'extérieur (le consommateur).

Holt (2004), quant à lui, avait proposé quatre modèles pratiques différents pour la création d'une identité de marque : le *cultural branding*, le *mind-share branding*, l'*emotional branding* et le *viral branding*. Ces modèles sont comparables avec les cinq dernières approches de la taxinomie proposée de Heding, Knutdtzen & Bjerre, Holt choisissant de regrouper dans une même catégorie deux dimensions que la taxinomie nouvelle distinguera : l'approche de personnalité et l'approche relationnelle. Ces deux approches sont en fait très liées, l'approche de personnalité présentant un prérequis pour l'approche relationnelle.

Conclusion

Clair et pédagogique, le livre de Heding, Knutdtzen & Bjerre offre l'avantage d'identifier nettement sept approches de la question de la création et de la gestion des marques, et de replacer ces sept approches dans le cadre d'un développement dynamique. En faisant l'effort supplémentaire de situer la nouvelle catégorisation par rapport aux autres tentatives existantes, il permet au lecteur d'avoir une vue globale sur la recherche en management de marque.

Références

Aaker Jennifer Lynn (1997) "Dimensions of brand personality", *Journal of Marketing Research*, vol. 34, n° 3 (August), pp. 347-56.

Goodyear Mary (1996) "Divided by a common language: diversity and deception in the world of global marketing", *Journal of the Market Research Society*, vol. 38, n° 2, pp. 105-122.

Hanby Terry. (1999), "Brands – dead or alive", *Journal of the Market Research Society*, vol. 41, n° 1, pp. 7-18.

Heding Tilde, Knudtzen Charlotte F. & Bjerre Mogens (2009) *Brand management. Research, theory and practice*, New York, Routledge.

Holt Douglas B. (2004) *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*, Cambridge MA, Harvard Business School Publishing Corporation.

Louro Maria Joao & Cunha Paulo Vieira (2001) "Brand Management Paradigms", *Journal of Marketing Management*, vol. 17, n° 7-8 (August), pp. 849-875 ■

Le Libellio *a'* AEGIS
Vol. 7, n° 2 – Été 2011
pp. 61-67

Penser l'action par les excuses
(accompagné d'un plaidoyer pour un programme d'étude des excuses organisationnelles)[1]

Hervé Dumez
CNRS / École Polytechnique

L'action constitue l'objet d'analyse fondamental des chercheurs en sciences sociales (gestionnaires, sociologues, politistes, psychologues, économistes même peut-être). Il s'agit par ailleurs d'une des réalités les plus banales et les plus universelles, les plus évidentes. Mais peut-on la penser, et si oui, comment ?

Sur ce thème, John Langshaw Austin a écrit un texte aussi étrange que profond (Austin, 1979).

En 1955, il est invité à Harvard pour y donner les William James Lectures. Cette série de conférences va rester dans l'histoire de la pensée (*How to do things with words* ou *Quand dire c'est faire*, en français). Elle introduit en effet la notion de performativité du langage. Austin ajoute un séminaire sur les excuses, qui marque également les participants[2] mais est un peu moins connu et cité. En un mot, Austin pense que nous ne savons pas ce qu'est l'action, et que le bon moyen pour comprendre ce qu'elle est consiste à analyser la manière dont s'excusent les acteurs.

On comprend, s'il a raison, que les excuses faites par les entreprises sont susceptibles d'éclairer la manière dont on peut considérer qu'elles agissent.

Qu'est-ce qu'une action ?

Austin va montrer que la notion apparemment très banale d'action est tout sauf évidente. Il se demande :

> [...] what is meant by, and what not, and what is included under, and what not, the expression « doing an action » or « doing something » (p. 178)

En réalité, la notion est hautement abstraite. *Grosso modo*, de la même manière qu'une chose est à peu près tout ce qui relève d'un nom, une qualité tout ce qui relève d'un adjectif, une action est définie par tous les verbes qui admettent pour sujet la première personne. Du coup, éternuer ou gagner une guerre tombent dans la même catégorie. Mais est-ce que penser une chose, dire quelque chose, essayer de faire quelque chose, sont des « actions » ? Il semble qu'on ait, quand on parle d'action, une idée assez vague et rassurante (« *vague and comforting* » – p. 178), celle selon laquelle une action est liée à des mouvements physiques de tout ou partie de notre corps. Mais, bien évidemment, rien n'est aussi simple. Et, en abordant la question de l'action, il convient précisément de rompre avec les vues simples.

1. Je remercie Magali Ayache, Julie Bastianutti, Anni Borzeix et Marie-Rachel Jacob pour leurs remarques. Je suis bien sûr seul responsable des erreurs que ce texte peut comporter.

2. Dont Stanley Cavell qui raconte cette expérience dans son autobiographie (Cavell, 2010, pp. 320-326). Il note notamment ceci : « *Rarely in a lifetime can one know intellectual gratitude of the kind I felt for Austin after his first seminar meeting on the subject of excuses* ». (p. 325) Cela dit, il semble que Austin, lisant le texte de ses conférences, ait fait fuir une bonne partie de son auditoire...

> [...] we need to realize that even the « simplest » named actions are not so simple – certainly are not the mere makings of physical movements, and to ask what more, then, comes in (intentions? conventions?) and what does not (motives?), and what is the detail of the complicated internal machinery we use in « acting » – the receipt of intelligence, the appreciation of the situation, the invocation of principles, the planning, the control of execution and the rest. (p. 179)

S'intéresser aux excuses est un bon moyen de rompre avec la vision simple de l'action.

Qu'est-ce qu'une excuse et pourquoi étudier les excuses pour comprendre l'action ?

Pour comprendre l'action, c'est aux excuses qu'il faut s'intéresser. En pratique, elles sont quelquefois difficiles à démêler des justifications. Mais il faut clairement maintenir cette distinction sur le plan conceptuel.

Il y a des situations (Austin n'en parle pas) dans lesquelles l'action ne se remarque pas. Et il y a des situations où l'action d'un agent fait problème aux yeux des autres. Pour défendre sa conduite, cet agent a diverses solutions. Il peut expliquer qu'il n'a pas fait l'action en question. Il peut produire une justification, c'est-à-dire expliquer aux autres qui s'interrogent qu'il a eu raison de faire ce qu'il a fait, même si en apparence on pourrait lui donner tort :

> One way of going about this is to admit flatly that he, X, did do that very thing, A, but to argue that it was a good thing, or the right or sensible thing, or a permissible thing to do either in general or at least in the special circumstances of the occasion. To take this line is to *justify* the action, to give reasons for doing it: not to say, to brazen it out, to glory in it, or the like. (p. 176)

Se justifier, c'est se positionner en tant qu'acteur vis-à-vis de son action comme : j'ai fait A, A apparaît aux yeux des autres comme une action inappropriée, je leur explique qu'il faut dissiper cette apparence en leur donnant les raisons pour lesquelles cette action est bien appropriée. Je portais le plateau du thé et je l'ai laissé tomber. J'explique que je l'ai fait volontairement, pour détourner l'attention du sujet de conversation qui venait d'être abordé : Y commençait à expliquer à W qu'il venait de croiser Z en venant, alors que Z avait expliqué à W qu'il était en déplacement. L'action de lâcher le plateau, qui pouvait paraître très inappropriée, était en réalité parfaitement appropriée.

Maintenant, je peux présenter des excuses : je n'explique pas que l'action était appropriée, je reconnais qu'il y a eu un raté dans ma façon d'agir, et j'essaie de m'en tirer. J'ai lâché le plateau du thé mais cela peut se comprendre : au moment où je l'ai pris, j'ai découvert qu'une énorme guêpe était posée sur une tasse.

Analyser les excuses peut permettre deux choses : visualiser la machinerie de l'action à travers ses ratés et amorcer une classification des actions.

> First, to examine excuses is to examine cases where there has been some abormality or failure: and as so often, the abnormal will throw light on the normal, will help us to penetrate the blinding veil of ease and obviousness that hides the mechanisms of the natural successful act. It rapidly becomes plain that the breakdowns signalized by the various excuses are radically different kinds, affecting different parts or stages of the machinery, which the excuses consequently pick out and sort out for us. Further, it emerges that not every slip-up occurs in connexion with everything that could be called an « action », that not every excuse is apt with every verb–far indeed

> from it: and it provides us with one means of introducing some classification into the vast miscellany of « actions ». If we classify them according to the particular selection of breakdowns to which each is liable, this should assign them their places in some family group or groups of actions, or in some model of the machinery of acting. (p. 179-180)

Aborder la question de l'action via celle des excuses permet aussi de lever des problèmes lourds de la philosophie, ceux de la liberté et de la responsabilité notamment. La liberté n'est pas une caractéristique de l'action, par exemple, elle est le nom d'une dimension de son évaluation. C'est généralement pour dégager sa responsabilité que l'on fait des excuses, mais ce n'est pas toujours le cas.

Austin aborde alors la question de la méthode.

La méthode d'analyse par le langage ordinaire

Austin va opérer en mobilisant l'analyse du langage ordinaire, qu'il définit ainsi :

> [...] by examining what we should say when, and so why and what we should mean by it. (p. 181)

Comment procéder avec les excuses ?

> Our object is to imagine the varieties of situation in which we make excuses, and to examine the expresssions used in making them. (p. 186)

Quelles sont les méthodes possibles ? La première source est celle du dictionnaire. Il faut le lire en entier et relever chaque mot qui a un rapport aux excuses. La tâche paraît énorme et cela va pourtant assez vite. Rapidement, on s'aperçoit qu'une classe de mots joue un rôle particulier : les adverbes. Le verbe exprime l'action. Quand on s'excuse, on admet qu'on a fait l'action (verbe), mais on qualifie la manière dont on l'a faite pour la préciser – c'est le rôle de l'adverbe. On trouve évidemment également des noms abstraits (« *misconception* », « *accident* », « *purpose* »). En lien avec les noms, une classe de mots joue elle aussi un rôle particulier : les prépositions.

La deuxième source consiste à regarder du côté de la loi, et notamment surtout du côté du droit de la responsabilité (« *tort law* »). L'avantage est que le monde de la loi est un monde où l'on doit aboutir à une décision assez claire : coupable ou non coupable et que ces décisions doivent s'appuyer sur des règles et des précédents, donc sur un catalogue de cas reconnus.

La troisième source est la psychologie. Avec ces trois sources et l'aide de l'imagination, note Austin, l'étude proprement dite peut commencer.

L'étude des excuses

Dans la démarche adoptée, deux points sont surprenants. Le premier est que, à proprement parler, il ne va justement pas s'attaquer directement aux excuses, en essayant par exemple d'en constituer une liste possible, d'en dresser une typologie ou une classification. Il va parler des excuses de manière indirecte et en tirer des leçons générales. Le second est qu'il va faire une liste de douze items sans liens directs les uns avec les autres, sans fil conducteur dans l'argumentation. On ne sait donc comment procéder pour rendre compte de l'analyse, et beaucoup ont été tentés de mettre de l'ordre dans ce qui a été voulu, très délibérément, précisément sans ordre. Irrésistiblement, on pense à Pascal : « j'écrirai ici mes pensées sans ordre, et non pas peut-être dans une confusion sans dessein : c'est le véritable ordre, et qui marquera toujours mon objet par le désordre même. » Chez notre philosophe anglais, cela donne :

> It remains to make a few remarks, not, I am afraid, in any very coherent order, about the types of significant result to be obtained and the more general lessons to be learned from the study of Excuses. (p. 189)

et :

> [...] we must not expect to find simple labels for complicated cases. (p. 195)

On n'a d'autre choix, rendant compte de l'article, que de sélectionner certains points qui paraissent importants, sans vouloir reconstituer une cohérence là où il n'y en a pas et sachant que le tout ne constituera pas un résumé et perdra de la richesse du texte (Austin note qu'une étude des excuses vaut essentiellement par la minutie avec laquelle elle est menée).

Plusieurs points apparaissent intéressants (en gardant à l'esprit les réserves formulées précédemment).

L'objet du propos est exprimé de manière générale :

> The interest then is to discover why some actions can be excused in a particular way but not others [...] (p. 190)

Une première remarque. C'est le propre d'une excuse que de n'être acceptable que dans certains cas. Autrement dit, toute excuse est, de manière fondamentale, inacceptable dans certains contextes. Ceci est notamment dû au fait qu'il existe pour les actions une sorte de bande de ratage possible :

> The extent of the supervision we exercise over the execution of any act can never be quite unlimited, and usually is expected to fall within fairly definite limits (« due care and attention ») in the case of acts of some general kind, though of course we set very different limits in different cases. (p. 194)

Une deuxième remarque. Nous avons vu que les adverbes jouaient un rôle essentiel dans la compréhension de l'action, sa qualification, et donc dans les excuses possibles. On peut noter qu'il est rare qu'un verbe puisse admettre sur un même pied un adverbe et son contraire (volontairement et involontairement, par exemple : certains verbes peuvent se construire avec l'un, et certains autres avec l'autre). D'ailleurs, il faut se méfier des faux contraires : le contraire de « volontairement » n'est justement pas « involontairement », c'est plutôt « sous contrainte ». Il faut donc être extrêmement attentif aux mots eux-mêmes, à leurs racines étymologiques, à la façon dont ils sont placés dans une phrase (en modifiant la position d'un adverbe dans la phrase, on change le sens de l'excuse donc le sens de l'action).

Troisième remarque. Ce qui était espéré de l'étude des excuses était une meilleure compréhension de l'action. Austin pense que la promesse est tenue. Par exemple, se focaliser sur les excuses met en lumière certaines zones trop peu étudiées de l'action. Nous avons une vision de l'action qui met l'accent sur la planification et la réalisation. Mais les excuses portent souvent sur autre chose, qui est l'appréciation de la situation :

> Many expressions of excuse indicate failure at this particularly tricky stage: even thoughtlessness, inconsiderateness, lack of imagination, are perhaps less matters of failure in intelligence or planning than might be supposed, and more matters of failure to appreciate the situation. (p. 194)

Autre exemple, les excuses permettent d'identifier des découpages possibles de la machinerie de l'action procédant de différentes manières – découpage par étapes, par phases, par étirement (ou déploiement – « *stretch* ») :

> Stages have been mentioned: we can dismantle the machinery of the act, and describe (and excuse) separately the intelligence, the appreciation, the planning, the decision, the execution, and so forth. Phases are rather

> different: we can say that he painted a picture or fought a campaign, or else we can say that first he laid on this stroke of paint and then that, first he fought this action and then that. Stretches are different again: a single term descriptive of what he did may be made to cover either a smaller or a larger stretch of events, those excluded by the narrower description being then called « consequences » or « results » or « effects » or the like of his act. (p. 201)

Quatrième remarque. Parfois, les adverbes portent sur le style de réalisation de l'action (*style of performance*). Il a mangé sa soupe de manière délibérée ne veut pas dire qu'il a délibéré de manger sa soupe, mais qu'il a bu sa soupe d'une certaine manière.

C'est toute la question de la description de l'action et de ce qu'on y met :

> How far, that is, are motives, intentions and conventions to be the part of the description of actions? (p. 201)

Il est évident pour Austin que le problème des excuses et celui des descriptions de l'action sont étroitement liés.

Dernière remarque (pour notre présentation condensée : le lecteur devra se reporter au texte même d'Austin pour en avoir une vue plus complète). Dans l'étude des excuses (donc dans l'étude de l'action), les mots les plus compliqués sont sans doute *result, effect, consequence, intention, purpose*, et *motive*.

Après avoir fait deux remarques méthodologiques, l'une portant sur l'importance de l'étymologie, et l'autre notant que nous manquons de mots pour certains comportements, Austin ne conclut pas :

> Here I leave and commend the subject to you. (p. 204)

Point final étonnant pour un texte lui-même étonnant par la finesse de ses analyses, l'originalité de sa démarche, la qualité des idées avancées.

L'aporie

Comme le suggère sa phrase finale, le texte est finalement aporétique. Il se fixait un double objectif : visualiser la machinerie de l'action et produire une classification de l'action et il n'aboutit véritablement ni sur le premier point, ni sur le second. Sur le premier point, Austin a sans nul doute apporté des choses, notamment, on l'a vu, la dimension de l'appréciation de la situation comme essentielle dans la réussite de l'action, sans pourtant aller jusqu'au fond des choses. Concernant le second objectif, l'analyse des excuses n'a pas conduit à une classification des formes de l'action. D'un certain point de vue donc, le texte montre qu'il est impossible de dire des choses simples sur la machinerie de l'action et qu'il est impossible de proposer une classification simple des actions. Faut-il donc désespérer de toute théorie possible de l'action ? En réalité, comme dans les dialogues platoniciens qu'Austin connaît bien, l'aporie finale se combine avec un éclairage par la démarche même qui a été menée.

Le premier enseignement du texte est que l'analyse par le langage ordinaire peut être malgré tout féconde. Austin n'utilise évidemment pas des logiciels d'analyse langagière, il procède avec les moyens du bord. Mais la finesse de l'analyse est remarquable : l'action s'exprime par des verbes et se qualifie par des adverbes. Les adverbes ne sont pas universels, certains s'appliquent à certains verbes et pas à d'autres. Le contraire d'un adverbe n'est pas forcément l'adverbe contraire (le contraire de volontairement n'est pas involontairement, mais « sous la contrainte »). Il est clair que la démarche reste très empirique et même assez bricolée, disons très

intuitive (sachant que celui qui la mène est un maître). Mais la question se pose : peut-on faire de l'analyse fine du langage ordinaire autrement ?

Pour ce qui touche aux deux objectifs que le texte s'était fixés, la machinerie de l'action et la classification éventuelle, il semble que l'impossibilité d'aboutir à un résultat clair soit liée à un point qui a été présenté : il y a pour Austin plusieurs descriptions possibles de l'action – selon ses étapes, ses phases et son étirement. Les étapes sont la phase de renseignement (*intelligence*), l'appréciation de la situation, la planification, l'exécution et Austin ajoute : « etc. ». Les phases décrivent l'action dans son déploiement temporel et ne sont pas si évidentes à établir. Dans ce que Austin appelle l'étirement de l'action, on retrouve l'effet d'accordéon dans la description de l'action (Dumez, 2010a). Austin attire ici l'attention sur la question des intentions, motifs, effets, résultats, conséquences de l'action : doit-on les inclure dans la description de l'action ou non ? Son point fondamental semble bien l'existence d'une multiplicité de descriptions possibles de l'action, sans d'ailleurs qu'il distingue, comme on aurait pu s'y attendre, le point de vue de l'acteur lui-même, qui s'excuse, le point de vue de celui qui accepte ou non ces excuses (sachant que selon Austin, de par leur nature même, les excuses ne sont pas reçues dans certains cas) et celui de l'observateur ou analyste de l'action. La question de la description apparaît bien centrale (Dumez, 2010a & 2010b). C'est parce qu'il estime qu'il existe une multiplicité de descriptions possibles de l'action exprimées par les excuses, qu'Austin en vient à penser qu'une classification n'est pas possible et qu'il se refuse finalement à en présenter une[3].

Ce texte subtil ne conduit donc pas à des conclusions claires sur l'action et l'on sent bien qu'Austin préfère cette situation aporétique à la présentation d'analyses faibles, sans qu'il s'en explique vraiment.

Pour un programme de recherche sur les excuses organisationnelles

L'idée que les organisations agissent, c'est-à-dire formulent des intentions, et développent des actes, et sont reconnues par leur environnement comme agissantes, reste une idée problématique et en même temps profondément ancrée (King, Teppo & Whetten, 2010). Le paradoxe est qu'on ne sait déjà pas bien ce qu'il faut penser de l'action individuelle classique, qui reste un objet de pensée difficile à théoriser : que dire alors de l'action organisationnelle ?

En tout cas, les entreprises ont pris l'habitude de présenter leurs excuses et, si l'on suit Austin, l'étude des excuses organisationnelles pourrait constituer un objet d'étude éclairant. Quelques exemples :

> Suite à la marée noire déclenchée dans le golfe du Mexique près des côtes de la Louisiane, puis à des retouches grossières faites aux photographies publiées sur son site à propos des pages consacrées à la gestion de la crise, BP a présenté ses excuses en juillet 2010.
>
> Des hackers ont pu se procurer les coordonnées de 114.000 personnes utilisant un i-pad, dont celles de personnalités comme le maire de New York. AT&T a présenté ses excuses (juin 2010).
>
> Dans la version 2000 du logiciel Word, le correcteur orthographique suggérait de remplacer l'expression « anti-stress » par « anti-arabes ». Microsoft a présenté ses excuses (Août 2006).

Les excuses au consommateur ont fait l'objet d'études en marketing (Hill & Baer, 1994 ; Hill, Baer & Morgan, 2000), mais il ne semble pas que les excuses des firmes

3. Dans la ligne d'Austin, Marcia Baron, qui travaille en droit criminel, a proposé une classification simple des excuses : celles qui portent sur l'agent et celles qui portent sur la situation (Baron, 2007). Horder a contesté cette catégorisation, estimant que l'opposition agent/situation n'était pas tenable et a proposé une distinction en trois catégories : *excusatory claims, diminished capacity claims, and denials of responsibility* (Horder, 2004 ; 2007).

aient été systématiquement étudiées. Une recherche sur le sujet nous apprendrait peut-être beaucoup sur l'action organisationnelle.

Références

Austin John Langshaw (1979) "A plea for excuses", *in Philosophical papers. Third edition,* Oxford, Oxford University Press, pp. 175-204.

Baron Marcia (2007) "Excuses, excuses", *Criminal Law and Philosophy*, vol. I, n° 1 (January), pp. 21-39.

Cavell Stanley (2010) *Little did I know. Excerpts from memory,* Stanford, Stanford University Press.

Dumez Hervé (2010a) "La description : point aveugle de la recherche qualitative", *Le Libellio d'Aegis,* vol. 6, n° 2, pp. 28-43.

Dumez Hervé (2010b) "Peut-on décrire l'activité morale ?, La démarche d'Iris Murdoch" *Le Libellio d'Aegis,* vol. 6, n° 4, pp. 43-51.

Hill Donna J. & Baer Robert (1994) "Customer complain-businesses make excuses: The effects of linkage and valence", *Advances in Consumer Research,* vol. 21, pp. 399-405.

Hill Donna J., Baer Robert & Morgan Amy J. (2000) "Excuses: use 'M if you got EM'", *Advances in Consumer Research,* vol. 27, pp. 87-91.

Horder Jeremy (2007) "Excuses in law and in morality: a response to Marcia Baron", *Criminal Law and Philosophy*, vol. I, n° 1 (January), pp. 41-47.

Horder Jeremy (2004) *Excusing crime,* Oxford, Oxford University Press.

King Brayden G., Felin Teppo & Whetten David A. (2010) "Finding the Organization in Organizational Theory: A Meta-Theory of the Organization as a Social Actor", *Organization Science,* vol. 21, n° 1, pp. 290-305 ■

Le Libellio *a'* AEGIS
Vol. 7, n° 2 – Été 2011
pp. 69-74

Une rencontre avec la pensée complexe

Regard d'une doctorante sur la journée consacrée à Jean-Louis Le Moigne

Marie-Rachel Jacob
CEROS – Université Paris-Ouest Nanterre

Un mail de Sébastien, doctorant à l'ESCP, nous transfère une invitation pour une journée en l'honneur des 80 ans de Jean-Louis Le Moigne :

> « La rencontre du 22 mars 2011 saisit l'opportunité du 80ème anniversaire de Jean-Louis Le Moigne pour donner à voir les multiples développements et usages qui se font de l'exercice de la pensée complexe dans des domaines extrêmement divers de notre vie. Cette rencontre sera centrée sur des témoignages de l'exercice, parfois très pratique, de la pensée complexe pour l'élaboration de la pensée à partir de l'action, et la conduite de l'action à partir de la pensée. »

Le nom de Jean-Louis Le Moigne ne m'est pas inconnu : le cours d'épistémologie d'Armand Hatchuel dans le cadre du master Gestion et Dynamique des Organisations (GDO) recommande la lecture de son ouvrage sur les épistémologies constructivistes. Mon souvenir est d'y avoir découvert de nouveaux mots, une perspective très nouvelle pour moi, mais de n'être pas sûre d'avoir tout compris, même avec l'aide d'un dictionnaire. Dans le programme de la journée, je découvre la participation de Marie-José Avenier, dont j'avais lu l'article paru dans le *Libellio* (Avenier, 2011) et d'Alain-Charles Martinet, qui fut le directeur de thèse de mon directeur de thèse, une intervention d'Edgar Morin devant clôturer la manifestation. En lisant le blog de mon directeur de thèse[1], j'étais tombée sur des vidéos d'Edgar Morin qui m'avaient donné envie de lire sa biographie. Quelle vie !

Pour justifier ma participation à cette journée, je m'appuie sur deux textes du *Libellio* : Dumez (2005) permet d'y voir une approche éclairée de l'utilitarisme du doctorant et Laroche (2007) de mettre en pratique une non- (ou trop rapide) lecture des travaux de Morin et Le Moigne en allant les écouter. J'envoie donc mon formulaire d'inscription à l'association qui organise cette journée[2] et, en cette belle matinée du mardi 22 mars 2011, je traverse le bois de Vincennes qui me mène aux locaux de l'INSEP (Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance).

L'endroit est superbe. De petits bâtiments en briques rouges quadrillent un immense espace où de jeunes sportifs, fleurons de leurs disciplines respectives, vont et viennent, affairés à leurs activités quotidiennes. La salle de conférence est grande et lumineuse. Le discours d'introduction du directeur de l'INSEP ne manque pas de souligner les projets de rénovation ayant abouti à un tel résultat. La journée est placée sous le signe de témoignages de praticiens ayant rencontré et mobilisé les travaux de Jean-Louis Le Moigne sur la complexité. Cette idée correspond à celle que

1. http://www.jphdenis.com/
2. http://www.mcxapc.org/index.php

je me fais de la recherche : des travaux théoriques et conceptuels permettant aux acteurs de faire évoluer leurs pratiques.

Un premier bouquet de témoignages autour d'activités extrêmes (sport, intervention d'urgence, addiction)

Claude Fauquet (Directeur Général Adjoint de l'INSEP) s'est inspiré des travaux de Jean-Louis Le Moigne pour, notamment, envisager d'une façon alternative la notion de talent chez les sportifs de haut niveau. À partir de l'énoncé suivant : « le talent serait la facilité à produire du sens en situation de compétition », les dirigeants de l'INSEP proposent une organisation bâtie sur trois piliers : une idée profonde du management en situation complexe, un accompagnement des acteurs visant à mieux les responsabiliser, et partager pour mieux décider. Cette organisation vivante se veut cohérente avec une vision innovante de la performance.

Le Colonel Michel Marlot (Directeur du Service Départemental d'incendie et de secours de Saône et Loire) poursuit avec une présentation intitulée « Pensée complexe et simplicité en actes dans les situations à risques : "entre science et coup de pot" ». Il parle de sa rencontre avec les travaux de Jean-Louis Le Moigne et précise que, selon lui, la complexité apparaît quand on ne sait plus quoi faire. La complexité, « ça se vit d'abord ». Il expose la situation particulière d'intervention des pompiers ou comment faire des choses extraordinaires avec des personnes ordinaires. En effet, en Saône et Loire, les pompiers ne sont pas des professionnels mais des artisans, des ouvriers, des employés qui s'engagent bénévolement dans la mission de soldat du feu[3]. Michel Marlot parle de sa rencontre avec Marc Riedel (Expert auprès des services d'incendie et de secours, chercheur à la Fondation Adolphe de Rothschild, Unité de chronobiologie), qui est intervenu pour aider à constituer un collectif performant de pompiers bénévoles. Pour ce faire, le chercheur s'est mis dans la peau d'un pompier et le chef pompier dans celle d'un sociologue. Une chose pas toujours facile d'après les propos de l'intéressé.

Patrick Fouilland (Président de la Fédération française de l'addictologie, Médecin et directeur d'un établissement médico-social au Havre) nous parle de l'addiction. Les travaux sur la pensée complexe ont permis de considérer le phénomène d'addiction à partir de la prise en compte du contexte, de l'individu et du produit utilisé. Cette vision des choses permet de développer de nouvelles approches thérapeutiques des situations d'addiction qui ne reposent plus sur la vision simpliste selon laquelle l'individu est seul responsable de son addiction. L'intervention se conclut avec un passage de *Malaise dans la civilisation* de Freud :

> La vie, ce fardeau qui nous est imposé, est trop lourde pour nous, elle nous apporte trop de souffrances, de déceptions, de problèmes insolubles. Pour la supporter, nous ne saurions nous passer de sédatifs. […] De tels remèdes, il existe peut-être trois sortes : de forts divertissements, qui nous amènent à faire fi de notre détresse, des satisfactions de remplacement qui l'atténuent, des stupéfiants qui nous y rendent insensibles. (Freud, 2010, p. 61)

La première pause de la journée est l'occasion de faire connaissance avec mon voisin de rangée. Il m'explique gentiment les différentes approches de la complexité en France. L'AFSCET à l'ENSAM, l'Institut des Systèmes Complexes et le CREA à Polytechnique ainsi que les associations APC d'Edgar Morin et MC-X de Jean-Louis Le Moigne constituent les trois ensembles d'approche. Ce voisin attentionné me fait remarquer que Paul Bourgine du laboratoire CREA de l'École polytechnique est d'ailleurs présent dans la salle, assis quelques rangées devant nous.

3. Cette expression ne reflète plus vraiment la réalité des missions des pompiers puisque la lutte contre les incendies ne représente plus que 7% des interventions en raison de l'amélioration des normes de construction, des règlements de sécurité et de la sensibilisation des populations (source : site internet wikipedia).

Un deuxième bouquet de témoignages autour de l'action sociale et de l'éducation

Bruno Tricoire (Formateur, Consultant et Intervenant dans le champ médico-socio-éducatif, Responsable de l'organisme « Kairos » à Nantes) relate sa rencontre avec Jean-Louis Le Moigne et la manière dont ses travaux ont influencé ses interventions dans les organisations. Il donne notamment l'exemple d'une intervention en conduite du changement au moment où la Bibliothèque Nationale de France était transférée du site Richelieu vers le site François Mitterrand. Les dirigeants déploraient une forte résistance au changement de la part des fonctionnaires de la BNF. L'équipe de Bruno Tricoire s'est aperçue que cette résistance était, en réalité, une expression de la loyauté des fonctionnaires à leur institution puisqu'ils estimaient qu'elle était en train de rompre avec ses finalités originelles au profit de la rentabilité économique. Dans ce cas précis, les travaux de Jean-Louis Le Moigne ont permis de résister aux simplifications « massacrantes » et à la réduction des problèmes humains aux problèmes techniques. L'intervenant conclut en citant Mark Twain :

> Ils ne savaient pas que c'était impossible alors ils l'ont fait.

Bruno Tardieu (Délégué National d'ATD Quart Monde[4]) raconte sa rencontre avec Jean-Louis Le Moigne et la manière dont ce dernier a accompagné l'évaluation et la programmation des actions d'ATD Quart Monde. Il fallait contextualiser la misère pour mieux la comprendre et ainsi mieux la combattre. Nous quittons le domaine social pour celui de l'éducation avec Jean Clénet (Professeur des Universités en sciences de l'éducation, Directeur du laboratoire Trigone-Cirel, Lille 1). Il relate son parcours et son projet de construction d'un modèle de l'alternance dans le Pas-de-Calais avec la création d'un IUP des formations au sein du Département des Sciences de l'Education. Michel Adam, enfin, créateur d'entreprises solidaires et membre du Labo de l'Economie Sociale et Solidaire présidé par Claude Alphandery, termine la session par un hommage à son ami Jean-Louis Le Moigne et aux travaux qu'il a réalisés. Son discours se termine sur une phrase de Jean Monnet qui déclarait à 87 ans : « j'ai toujours eu l'âge d'apprendre ».

Jean-Louis Le Moigne

La matinée s'achève sur une intervention de Jean-Louis Le Moigne intitulée « Une fureur sacrée de faire pour comprendre et de comprendre pour faire qui passe toute philosophie. ». Cette phrase, reprise de Paul Valéry (*Cahiers II*, p. 1394), caractérise les conditions de production de l'œuvre littéraire et scientifique de Léonard de Vinci. Le ton est ainsi donné, parmi les « maîtres » de Jean-Louis Le Moigne se trouvent Léonard de Vinci et Paul Valéry. Une autre citation de ce dernier vient illustrer la présentation : « Nos moyens d'investigation et d'action laissent loin derrière eux nos moyens de représentation et de compréhension ». Cette phrase sonne particulièrement juste aujourd'hui alors que les organisations regorgent de technologies mais laissent l'impression que personne ne comprend plus les interactions qui en découlent ni n'arrive à en modéliser l'ensemble (analyse qui me rappelle personnellement celle de Michel Berry – 1983 – sur le rôle des instruments de gestion). Nous serions donc face à un problème fondamental des grandes organisations contemporaines, à savoir l'impact des instruments de gestion dans les systèmes avec humains.

Aussi, Jean-Louis Le Moigne propose une façon d'envisager les problématiques de l'organisation en pensant ensemble « l'organisation, la chose organisée, le produit de cette organisation et l'organisant ». (toujours Valéry – *Cahiers I*, p. 562) Il explique,

4. Aide à Toute Détresse pour le Quart Monde est fondé en 1957 par Joseph Wresinski avec les habitants d'un bidonville de la région parisienne, sur le constat que la misère n'existe pas seulement dans le Tiers Monde mais au sein même de la société française des années 1950. Il s'agit de refuser la misère, qu'elle soit matérielle, culturelle ou morale (source Internet : http://www.atd-quartmonde.fr/).

par exemple, que les organigrammes réduisent l'organisation à des liens hiérarchiques et n'en constituent pas, ainsi, une représentation pertinente. Le Moigne (1990) propose une méthode de modélisation des systèmes complexes permettant de relier des dimensions qui ne peuvent pas l'être dans les méthodes classiques de modélisation (raisonnement par analogie dans la Grèce antique et méthode analytique de Descartes). En outre, il nous dit qu'il faut « se libérer du primat qu'il faut d'abord modéliser mathématiquement avant de faire autre chose » et suivant les préceptes de Simon (1989) être conscient que « la modélisation n'est ni plus ni moins logiquement rigoureuse que le raisonnement déductif ». Le mot de la fin est donné à une pensée de Pascal :

> Travaillons donc à bien penser : voilà le principe de la morale. (Brunschwicg, 347/Lafuma, 200)

Il est l'heure de déjeuner. Nous sommes invités à nous restaurer à quelques pas de la salle de conférence. Dans la file d'attente, quelqu'un discute avec Michel Adam. Un mot surgit : la stigmergie. Après vérification sur Wikipedia, il s'agit « d'une méthode de communication indirecte dans un environnement émergent auto-organisé, où les individus communiquent entre eux en modifiant leur environnement ». Pas d'erreur possible : la queue du self n'est pas seulement peuplée de sportifs de haut niveau…

Un troisième bouquet de témoignages sur l'apport de la pensée complexe en sciences de gestion, en économie et dans le domaine du conseil aux entreprises

C'est Marie-José Avenier qui reprend l'animation en ce début d'après-midi, remplaçant Alain-Charles Martinet absent pour raison de santé. Pierre Souchon vient de soutenir une thèse en sciences de gestion sur la prévention des risques. Il nous délivre le témoignage d'un ingénieur sécurité qui fait face à un accident majeur du type de celui survenu dans l'usine AZF à Toulouse en 2001. Il nous présente la manière dont les travaux sur la complexité développés par Jean-Louis Le Moigne permettent de mieux comprendre la nature paradoxale de l'activité de gestion des risques.

Robert Delorme, économiste, appelle à mieux résister à la science économique actuelle qui ne prend pas en compte la complexité profonde des choses. Selon lui, quatre travers sont à combattre. Le premier est de vouloir réduire l'économie de marché à deux principes : celui de la concurrence et celui de l'organisation. Le second est de ne pas concevoir qu'il existe une autre façon de faire de la science. Le troisième considère que seul le modèle des sciences dures peut servir de modèle à singer pour la science économique. Enfin l'ignorance même de ces pensées constitue un verrou à faire sauter.

Un consultant, Dominique Génelot présente les concepts issus des travaux de Jean-Louis Le Moigne qui lui ont permis de mieux appréhender les missions de conseil. Selon l'intervenant, cinq points particuliers contenus dans l'acronyme ICARE permettent de poser les questions nécessaires pour entreprendre un projet de transformation. L'Intention consiste à s'interroger sur les finalités de ce que l'on va entreprendre. Le Contexte permet de comprendre qui est concerné par et quels sont les enjeux du projet. L'Action s'interroge sur les activités à conduire pour réaliser ce qu'on veut faire. La Régulation pose la question de l'organisation des choses. L'Évolution appelle à réfléchir sur les actions à mener pour maintenir ou faire évoluer le résultat attendu du projet. Dominique Génelot conclut en rappelant qu'on a toujours traité les systèmes comme des objets et qu'il s'agit maintenant de traiter

les objets comme des systèmes. La pause de l'après-midi est l'occasion de faire la rencontre d'un étudiant intéressé par la recherche et le master GDO.

Un dernier bouquet d'hommages

Les doctorants et « petits-doctorants » de Jean-Louis Le Moigne inaugurent la session par un hommage conjoint. Des anecdotes sont racontées sur « Jean-Louis » comme directeur de thèse. Serge Amabile nous parle, notamment, d'une double personnalité de son maître entre Maître Yoda et Dark Vador.

Marie-José Avenier, qui avait également rencontré Jean-Louis Le Moigne durant sa thèse, explique son cheminement sur l'épistémologie. Sa conclusion prend la forme d'un programme de recherche. Elle invite à réfléchir sur deux nouveaux pas en avant. Le premier axe pose la question de la généralisation des connaissances dans les épistémologies constructivistes. Celle-ci est à construire et penser à partir de ce paradigme plutôt que d'importer une conception de la généralisation déjà existante dans d'autres paradigmes. Le second axe s'intéresse à la formulation d'hypothèses fondatrices pour les épistémologies constructivistes. En effet, le réalisme critique, qui s'avère méthodologiquement très proche des épistémologies constructivistes, postule l'existence de mécanismes générateurs sous-tendant les phénomènes étudiés. Les épistémologies constructivistes ne posent pas d'hypothèses fondatrices sur le réel. Comment est-il possible de concevoir la généralisation de connaissances lorsqu'on ne dispose pas d'hypothèses fondatrices susceptibles d'éclairer la généralisation ?

L'estrade des intervenants se transforme en scène de théâtre. André de Peretti déclame un poème composé spécialement pour les 80 ans de Jean-Louis Le Moigne. Né en 1916, ce polytechnicien, docteur *es* lettres et sciences humaines, prisonnier de guerre durant la seconde guerre mondiale a commencé à écrire durant sa captivité. Une pièce conçue pendant cette période est jouée à la Comédie Française en 1943 avant sa libération. Son phrasé et ses intonations n'ont rien à envier à la déclamation classique des comédiens du Français. L'émotion ressentie est telle que les auditeurs applaudissent chaleureusement.

Mioara Mugur-Schächter (physicienne spécialisée en mécanique quantique fondamentale, fondatrice et présidente de l'association pour le développement de la Méthode de Conceptualisation Relativisée, auteure de travaux révolutionnaires à la fois en physique quantique et sur les processus de construction de la connaissance) et Laurent Vergnon (ORL, ancien chef de service, fondateur du GRAP-Santé) apportent les dernières fleurs du bouquet en mettant en lumière les singularités humaines et scientifiques de Jean-Louis Le Moigne.

Edgar Morin

La parole est donnée à Edgar Morin. Passant alertement au pupitre, il rend avant tout hommage à Jean-Louis Le Moigne en soulignant l'amitié humaine et intellectuelle qui les unit, et les échanges nourris qu'ils ont eus autour de leurs maîtres : Léonard de Vinci, Herbert Simon pour l'un, Héraclite, Pascal, et Heidegger pour l'autre. Parmi les nombreuses citations et développements intellectuels exposés par le philosophe, deux phrases attirent l'attention. La première reprend la citation de Pascal déjà évoquée par Jean-louis Le Moigne :

> Toute notre dignité consiste donc en la pensée. C'est de là qu'il nous faut relever et non de l'espace et de la durée, que nous ne saurions remplir. Travaillons donc à bien penser : voilà le principe de la morale. (Brunschwicg, 347/Lafuma, 200)

La seconde porte sur la nature de l'activité de tout être humain qui, selon lui, consiste à échouer et recommencer (ce qui me rappelle personnellement une citation de Samuel Beckett : « *Ever tried. Ever failed. No matter. Try again. Fail again. Fail better.* » – une devise pour tout doctorant…).

Les participants sortent peu à peu de la salle. Je retrouve mon nouveau collègue pour poursuivre les discussions entamées lors de la dernière pause. La salle est presque vide et Edgar Morin est toujours là. La tentation est trop grande. Après quelques dédicaces de son dernier livre, Edgar Morin a la gentillesse de nous lancer un coup d'œil furtif que nous transformons en apostrophe : « Monsieur Morin, c'était juste pour vous serrer la main et vous dire que nous voudrions être comme vous… dans 60 ans ». Après quelques secondes d'hésitation, il en rit et nous serre la main.

Cette journée fut intense et riche en découverte. De quoi nous donner l'envie de nous jucher, un jour, sur les épaules de tels géants (Dumez, 2009).

Références

Avenier Marie-José (2011) "Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion !", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 1, pp. 39-52.

Beckett Samuel (1983) *Worstward Ho*, London, John Calder.

Berry Michel (1983) *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains,* Paris, CRG-École polytechnique.

Dumez Hervé (2005) "Quelques considérations à propos de l'utilitarisme du doctorant. (Éloge du chemin de traverse)", *Le Libellio d'Aegis*, n° 1, pp. 17-18.

Dumez Hervé (2009) "Sur les épaules des géants (*Quasi nanos, gigantium humeris insidentes*…)", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 5, n° 2, été, pp. 1-3.

Freud Sigmund (2010) *Le Malaise dans la civilisation*, trad. Bernard Lortholary, Paris, Editions Points/Seuil.

Le Moigne Jean-Louis (1990) *La modélisation des systèmes complexes,* Paris, Editions Dunod.

Morin Edgar (1986) *La Méthode*, tome III, La Connaissance de la Connaissance, Paris, Editions du Seuil.

Simon Herbert A., Klahr David & Kotowsky Kenneth (1989) *Complex information processing: the impact of Herbert A. Simon,* Lawrence Erlbaum Associates.

Valéry Paul (1948) *Vues*, ed. La Table Ronde, p. 43-41.

Sites web consultés :

Paul Bourgine :

crea : http://www.crea.polytechnique.fr/LeCREA/

André de Peretti : http://fr.wikipedia.org/wiki/André_de_Peretti

ensam : http://www.afscet.asso.fr/

institut des systèmes complexes : http://www.iscpif.fr/

Edgar Morin : http://fr.wikipedia.org/wiki/Edgar_Morin

Mioara Mugur-Schächter : http://fr.wikipedia.org/wiki/Mioara_Mugur-Schächter ■