

## Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ?<sup>1</sup>

**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 matériel (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 matériel. Le codage est le moyen par lequel ce processus de théorisation à partir du matériel 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 matériel. Par contre, le codage est à visée théorique (Point & Voynnet-Fourboul, 2006) : il est l'outil central par lequel la théorie va surgir du matériel, 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 matériel avec des cadres théoriques prédéfinis, alors la tentation est de ne voir dans le matériel que ce qui confirme (éventuellement infirme, mais c'est assez rare) ces cadres théoriques. Il y a circularité : le matériel 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 matériel 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 matériel et qui ont toute chance de le demeurer si on adopte cette démarche – « Les petits faits inexplicés 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 prêtons à tout la même attention « flottante » [*gleichschwebende Aufmerksamkeit* – on pourrait traduire par attention mûrement 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*<sup>2</sup>. 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<sup>3</sup>.

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

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).

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 découplant 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<sup>4</sup>.

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 interprétatif 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, découvant 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 (monomial, binomial et trinomial) 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)<sup>5</sup>.

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'aït 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 inexplicables 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 prématûrement 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 recouplement 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 recouplements. 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 recoulements, 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 binomial 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<sup>6</sup>. 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.

## 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 23<sup>rd</sup> 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.

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 («  ») – Dumez, 2006a)

- 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, 2<sup>e</sup> 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 ■

## RAISONNANCES★

\*« Raisonnances » est une expression imaginée avec Alain Jeunemaire, il y a quelques années, pour un projet d'émission de radio. Le mot renvoie à la fois à des débats dont il est fait écho, et à la forme argumentée, étayée, de cet écho.

### Le codage n'est pas un « truc » méthodologique ou du codage comme « problématisation »

**Florence Allard-Poesi**  
IRG Université Paris-Est

Retenant, en la développant, la métaphore du bricolage (Allard-Poesi, 2003), je reviens ici sur l'article d'Ayache & Dumez (2011) consacré au codage des données. Si j'avais emprunté cette notion, c'était pour reconnaître que cette opération procède de l'interprétation du chercheur ; et que s'il doit être capable de rendre compte de son cheminement (*i.e.* de la manière dont il a découpé les données en unités de sens puis procédé à leur regroupement pour former des catégories), le codage ne relève pas d'un encodage – ou, pour reprendre l'expression d'Ayache & Dumez (2011), d'un étiquetage.

La métaphore, en ce qu'elle porte avec elle l'idée d'inventivité, peut laisser penser que l'opération laisse une grande part de liberté au chercheur. C'est en partie juste. C'est d'ailleurs source d'une grande perplexité pour les étudiants. Et cette liberté ne manque pas de fournir des armes aux détracteurs des démarches qualitatives de recherche, pour qui liberté équivaut à « n'importe quoi ».

C'est également en partie faux. Car lorsqu'on bricole, c'est en général pour résoudre un problème. Et ce problème, en sciences sociales comme dans les autres domaines de la vie d'ailleurs, est en grande partie structuré, défini, cadre en/par des termes que le chercheur n'a pas choisis, mais qui ont été élaborés au fil du temps par la communauté épistémique (et de pratiques) à laquelle il appartient.

Les propos qui suivent développent cette idée, car elle me semble pouvoir éclairer et compléter certains aspects de la contribution d'Ayache & Dumez (2011).

#### On bricole pour résoudre un problème

On se lance rarement dans une activité de bricolage pour la beauté du geste. Il s'agit, la plupart du temps, de trouver une solution à un problème, que ce dernier soit le fait d'un retour en force du principe de réalité (*i.e.* le papier peint part en lambeaux – votre conjoint vous harcèle à propos du papier peint) et/ou de notre expérience de cette « réalité » (*i.e.* vous ne supportez plus le papier peint du salon, le harcèlement de votre conjoint).

De même, si le chercheur se lance dans le codage de ses données, c'est pour répondre à un problème de recherche. Ce problème, les termes de la question, sont le fait d'une

construction du chercheur, construction qui s'inscrit dans une communauté scientifique particulière et se nourrit de ses concepts, de ses cadres théoriques, de ses manières de penser, bref, d'un langage qui va nécessairement influencer la manière dont il va formuler et concevoir la question qu'il se donne.

### **Le problème se construit au sein d'une communauté épistémique – Problématisation**

L'opération de codage participe ainsi d'un processus de problématisation : un cheminement au travers duquel le chercheur va circonscrire progressivement les termes de la question qu'il se pose, préciser les présupposés de ses termes, indiquer dans quelle conception de la réalité sociale la question posée s'inscrit et en quoi cette question entre en conversation, pour reprendre une expression chère aux anglo-saxons, avec certaines communautés ou sous-groupes de chercheurs.

Envisager le codage (et la catégorisation dont il procède) comme participant d'un processus de problématisation nous éloigne d'emblée, comme le montre bien la contribution d'Ayache & Dumez (2011), d'une conception du codage qui la réduirait à un simple étiquetage, et ce, sur trois aspects au moins :

En premier lieu, inscrire le codage dans un processus de problématisation rompt avec l'idée d'une réalité sociale univoque dont on pourrait rendre compte en attribuant chaque unité de sens à des codes ou des catégories uniques. Cette réalité que nous étudions est le fait de l'enchevêtrement de dimensions multiples (matérielles, discursives, temporelles, sensitives, etc.) et est animée de forces contradictoires, lui donnant le plus souvent un caractère ambivalent, équivoque, indécidable (Chia, 1995).

Deuxièmement (et de manière liée), le problème auquel le chercheur souhaite répondre n'est pas donné (Allard-Poesi & Maréchal, 2007), mais relève du choix d'un « angle d'attaque » de cette réalité, angle qui porte avec lui un ensemble de présupposés quant au niveau d'analyse pertinent et quant au fonctionnement de cette réalité sociale. Sauf à rabattre la problématique de recherche à une question très simple (*i.e.* quel est le lexique de mots utilisés par un interviewé ?), il n'y a aucune raison : 1/ qu'un même matériau donne lieu à une seule modalité de découpage en unités de sens ; 2/ que ces unités fassent l'objet d'une seule possibilité d'analyse en termes de ressemblance/dissemblance (dit autrement, que chaque unité soit rangée dans une seule catégorie). En fonction des angles (ou dimensions) et des « focales » (*i.e.* niveau de précision) choisis, les découpages et les regroupements opérés varieront ; idée qu'Ayache & Dumez (2011, p. 38) illustrent bien en développant la notion de « codage multinominal ».

Face à une réalité indécidable donc, la problématique à laquelle le chercheur souhaite répondre dispose d'un caractère décisif (au sens étymologique *decidere* signifie trancher, – Chia, 1996, p. 205). C'est elle qui va orienter le choix des angles, du ou des niveau(x) d'incision et des regroupements qui seront opérés. Ce point me semble tout à fait crucial. Coder les données, comme toute opération méthodologique, ne relève pas d'un « truc », d'un « y'a qu'à ». À la question « comment fait-on pour coder ? », il faut répondre « ça dépend ». De quoi cela dépend-t-il ? De la problématique de recherche.

### **Problématisation, angles et niveaux d'analyse**

Pour nébuleuses qu'elles paraissent, ces idées trouvent un prolongement dans les exemples développés par Ayache & Dumez (2011) pour illustrer le caractère

multinomial du codage. Telle que je la comprends, cette notion renvoie à deux idées distinctes :

Premièrement, qu'un même matériau peut être analysé sous des dimensions ou des angles différents, angles qui ne sont pas nécessairement commensurables (*i.e.* n'appartiennent pas à un même schème ou système de catégories). En conséquence, une même unité de sens peut être classée dans deux catégories différentes. Lorsqu'Ayache & Laroche (2010) analysent les propos des managers portant sur leurs relations avec leurs supérieurs, les thèmes (ou catégories) retenus renvoient à des angles distincts<sup>1</sup> : un angle temporel (*i.e.* thèmes « début de la relation », « *turning points* »), un angle émotionnel (*i.e.* thèmes « dimension affective », éventuellement « attention à la relation »), un angle cognitif (*i.e.* « attentes », « contenu des échanges »), un angle « matériel » (*i.e.* thèmes relatifs aux « outils », aux « dispositifs de formalisation », à la « rationalisation de la relation »), un angle organisationnel (*i.e.* thème des « relations hiérarchiques »). La phrase « le fait que les attentes de mon chef ne soient pas claires m'énerve » par exemple, pourra ainsi être classée dans la catégorie « attentes » et dans la catégorie « dimension affective ».

Deuxièmement, qu'une même unité de sens envisagée sous un angle particulier peut faire l'objet d'un classement plus ou moins précis. Lorsqu'Ayache & Dumez (2011) parlent de codage trinominal, je crois comprendre qu'un thème (« les voies du changement », par exemple) peut être décliné en sous-thèmes ou sous-catégories (« les alliances », d'autres « voies de changement ») pouvant présenter elles-mêmes différentes modalités (les alliances « verticales », les alliances « horizontales »).

La notion de codage « multinomial » renvoie donc à l'idée d'une multiplicité d'angles et de niveaux de précision. Cette idée devrait inciter le chercheur à coder plusieurs fois un même matériau (avec des angles et des niveaux de précision différents, Allard-Poesi, 2003). C'est également cette idée qui me fait préférer la notion de thème ou catégorie à celle de code, notion par trop rattachée à celle d'étiquette<sup>2</sup>.

### Problématisation et angles morts

Si le codage participe d'une démarche de problématisation, alors les termes du questionnement, les découpages et classements opérés sont également des opérations d'exclusion : on choisit des angles, on découpe le matériau, on procède à des catégorisations, et, ce faisant, on exclut une infinité d'autres choix possibles. Dans la recherche d'Ayache & Laroche (2010), les catégories ou thèmes retenus semblent s'inspirer des théories récentes du *leadership* (la théorie LMX notamment, pour laquelle les attentes formulées par le supérieur et les réponses du subordonné à ces sollicitations influent sur le niveau de confiance du supérieur et les relations subséquentes). L'analyse conçoit la relation supérieur-manager comme une dyade, et priviliege un regard psycho-social, laissant de côté ses dimensions économiques, idéologiques ou politiques.

Vous pourrez me dire que ces angles n'étaient pas présents dans le matériau recueilli, ce pourquoi ils n'ont pas été retenus. Mais leur absence ne peut-elle être lue comme résultat du cadrage opéré au travers de la problématique et des questions posées aux managers ? Si les angles politiques, économiques ou idéologiques ne sont pas présents dans les propos des managers, n'est-ce pas parce qu'eux-mêmes ont été formés à un langage théorique qu'ils ont tendance à reproduire lorsqu'ils rendent compte de leur vécu ? La recherche d'Alvesson & Sveningsson (2003) montre bien cette incidence des théories en vigueur sur les résultats de la recherche. Si l'on demande à des managers

1. Les différents thèmes ou catégories mentionnés dans l'exemple n'étant pas définis dans l'article d'Ayache & Dumez (2011), les angles et le codage proposés sont spéculatifs.
2. Même si, l'exemple du codage proposé dans le cadre de la recherche sur la restructuration du contrôle aérien le montre, l'étiquette en question ressemble plus à un code barre qu'à une simple étiquette de prix.

comment ils conçoivent leur travail de *leader*, ils répondent qu'il s'agit avant tout d'élaborer et de communiquer une vision, un projet, de motiver les membres de l'équipe à participer à sa réalisation, tout en leur laissant l'autonomie nécessaire à la prise d'initiatives. Si vous leur demandez ce qu'ils font au quotidien, il y a de fortes chances que l'on s'éloigne de cette conception transformationnelle du *leadership*. Ils vous diront qu'ils construisent et remplissent des tableaux de bord, qu'ils demandent à leurs subordonnés de leur rendre des comptes, et qu'ils contrôlent ces comptes rendus. Faut-il voir dans ce décalage une forme d'imposture ? Je ne le pense pas. Plutôt le résultat d'angles distincts : un angle que l'on pourrait qualifier de discursif ou d'idéologique, renvoyant à l'incidence des théories normatives du *leadership* et des discours circulant ; un angle pratique, lui-même influencé par les dispositifs de contrôle à l'œuvre dans l'organisation. Deux angles donc, mis en lumière par deux questionnements et catégorisations différents, qui, dans le cadre de la recherche d'Alvesson & Sveningsson (2003) sont autorisés par la problématique qu'ils se donnent (problématique que l'on pourrait résumer ainsi : comment les managers définissent-ils et positionnent-ils leur travail et leur rôle en tant que *leader* ? et quelle est l'incidence des discours sur le *leadership* sur ces définitions et positionnements ?).

Ces éléments peuvent donner à penser que les catégories que l'on va élaborer sont, d'une certaine manière, déterminées par les questions que l'on pose au réel, autrement dit que « la réponse est dans la question ».

### De la circularité

Dans la mesure où le matériau et son analyse procèdent du questionnement du chercheur, les catégories élaborées au cours du processus de codage reflètent en partie les termes de ce questionnement. Le risque de circularité, autrement dit de forcer le rangement du matériau dans des catégories issues du questionnement est bien présent.

Dès lors que le chercheur est attentif à l'hétérogénéité de son matériau, ce risque est en partie évitable<sup>3</sup>. C'est ce qu'illustre la recherche d'Ayache & Laroche (2010). Quoiqu'interrogeant leur matériau en des termes classiques, les chercheurs ont mis en lumière des modalités distinctes pour les catégories choisies : des attentes formulées clairement, éventuellement formalisées, par le supérieur à l'endroit du manager ; des attentes floues, ambiguës. En portant leur attention à la variété des modalités des autres thèmes, les auteurs font apparaître des configurations (des *patterns*) d'interactions distinctes.

Cette attention à l'hétérogénéité du matériau peut contribuer si ce n'est à proposer des catégories nouvelles, à tout le moins à amender la définition de catégories et concepts existants. La catégorie « voies du changement » que mentionnent Ayache & Dumez (2011) dans la recherche sur la restructuration du contrôle aérien se décline en des « modalités » variées. Nombre d'entre elles (*i.e.* « changement de paradigme », « orchestration », « choc », « *bottom-up* ») font écho à des concepts et théories présents dans la littérature sur le changement stratégique et organisationnel<sup>4</sup>. On pourrait d'ailleurs regrouper certaines de ces modalités selon qu'elles renvoient à un changement imposé par opposition à un changement délibéré, un changement linéaire par opposition à un changement adaptatif, par exemple.

D'autres modalités se distinguent : le « changement indéfini » ou « l'ensablement ». En travaillant la définition des modalités classiques (en s'interrogeant notamment quant à leurs opposées, *i.e.* qu'est-ce qu'un changement « non orchestré » ?), il serait particulièrement intéressant ici de se demander si les notions d'ensablement et de

3. On ne peut et ne devrait pas chercher à l'éviter totalement. Car en effet il y aurait toutes les chances que les résultats de la recherche ne puissent s'insérer dans quelque conversation entre chercheurs.

4. En ce sens, la notion de codage théorique constitue moins un oxymore qu'un truisme.

changement indéfini constituent les versants négatifs de ces modalités, ou s'il s'agit de modalités distinctes, spécifiques. Dans ce cas, on pourrait éventuellement scinder la catégorie « voies du changement » en deux catégories ou sous-catégories distinctes<sup>5</sup>. En résumé, le matériau est l'occasion et de convoquer les concepts existants dans la littérature et d'en amender les définitions.

L'attention portée à la variété du matériau empirique n'est ainsi pas qu'une occasion pour faire émerger des *patterns*. C'est une opportunité unique pour revoir la manière dont nous concevons certaines notions familiaires. Les travaux de recherche menés sur l'identité sociale sont ici exemplaires. S'inspirant des théories poststructuralistes et discursives, ces travaux montrent combien l'idée d'une identité sociale stable, structurée autour d'un noyau organisateur contribuant tant aux actions qu'au sens que les individus leur donnent, doit être remise en cause (voir Alvesson, Ashcraft & Thomas, 2008). L'identité apparaît plutôt comme un ensemble de processus de négociation entre l'individu et les différentes facettes du monde social, économique, idéologique qui l'entoure, processus susceptibles de donner lieu à des identités fragmentées, multiples, changeantes, flexibles, cependant que pour certains auteurs, l'individu chercherait à maintenir une certaine cohérence, construire ou maintenir (discursivement au moins) l'idée d'un « je » organisateur.

D'où l'on voit ici que l'hétérogénéité du matériau peut contribuer à un travail de redéfinition de concepts classiques ; d'où l'on voit également que la lecture de cette hétérogénéité n'est pas une simple opération de compte rendu, mais qu'elle est informée, inspirée des angles induits par la ou les perspectives du chercheur.

Si le codage et la catégorisation sont donc des opérations de bricolage, c'est qu'ils visent à répondre à un problème, et que les solutions que l'on va trouver sont aussi en grande partie influencées par les langages que l'on emprunte et les angles qu'ils portent. C'est enfin par l'entremise de ces langages, de ces angles et du codage qu'il autorise que le problème de recherche est susceptible de modification. En sorte que le codage n'est pas qu'influencé par la problématique de recherche : il contribue à sa construction.

## Références

- Allard-Poesi Florence (2003) “Coder les données”, in Giordano Yvonne, *Conduire un projet de recherche dans une perspective qualitative*, Caen, EMS, pp. 245-290.
- Allard-Poesi Florence & Maréchal Garance (2007) “La construction de l'objet de recherche”, in Thiébart Raymond-Alain et al., *Méthodes de recherche en management*, 3<sup>ème</sup> édition révisée, Paris, Dunod, pp. 34-56.
- Alvesson Mats, Ashcraft Karen Lee & Thomas Robyn (2008) “Identity matters: reflections on the construction of identity scholarship in organization studies”, *Organization*, vol. 15, n° 1, pp. 5-28.
- Alvesson Mats & Sveningsson Stefan (2003) “Good visions, bad micro-management and ugly ambiguity: contradictions of (non-)leadership in a knowledge-intensive organization”, *Organization Studies*, vol. 24, n° 4, pp. 961-988.
- Ayache Magali & Dumez Hervé (2011) “Le codage dans la recherche qualitative. Une nouvelle perspective ?” *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 2, pp. 33-46.
- Ayache Magali & Laroche Hervé (2010) “La construction de la relation managériale : Le manager face à son supérieur”, *Revue Française de Gestion*, vol. 36, n° 203, pp. 133-147.
- Chia Robert (1995) “From Modern to Postmodern Organizational Analysis”, *Organization Studies*, vol. 16, n° 4, pp. 579-604.

5. J'ai pensé ici à l'opposition entre les modes d'action « constructif » (*building mode*) et « résidentiel » (mauvaise traduction de *dwelling mode*) proposé par Chia & Holt (2009).

Chia Robert (1996) *Organizational Analysis as Deconstructive Practice*, New York, Walter de Gruyter.

Chia Robert & Holt Robin (2009) *Strategy without design – The silent efficacy of indirect action*, Cambridge, Cambridge University Press ■

## Réflexions sur le codage

**Hervé Laroche**  
ESCP Europe

**L**e texte de Magali Ayache et d'Hervé Dumez lève remarquablement toute une série de malentendus sur le codage et, j'espère, aidera les chercheurs à faire de cet exercice – dont le coût, en temps et en efforts, est considérable – plus qu'un rituel de soumission aux normes actuelles de scientificité de la recherche qualitative. L'enjeu, en effet, est de produire quelque chose à partir du codage. Comment le codage peut-il être un outil au service de la création scientifique ? De ce point de vue, je voudrais faire deux remarques par rapport aux thèses soutenues par Magali Ayache et Hervé Dumez. Elles concernent, d'une part, le risque de circularité, et, d'autre part, le rôle du codage dans la découverte scientifique. Ces remarques ont un point commun : elles renvoient toutes deux à la subjectivité du chercheur, celle-là même dont il est admis qu'il convient de se méfier en ayant recours à des stricts protocoles de traitement du matériau empirique.

Je suis parfaitement en accord avec la nécessité de combattre la circularité « plate » qui conduit le chercheur à retrouver dans son matériau, par le truchement de son dispositif de codage, les idées qui l'ont amené à collecter ce matériau (ou, pire, les lieux communs sur le sujet). D'où l'intérêt de dispositifs bien pensés, comme ceux que proposent les auteurs (mais j'y reviendrai). Néanmoins, une fois que le chercheur est parvenu à s'extraire de ce premier niveau de circularité, il convient à mon avis de ne pas s'obnubiler davantage, car la circularité est un processus normal et indispensable de toute démarche de recherche. Pour reprendre la citation d'Allard-Poesi, si le codage n'est pas décodage mais encodage, alors cet encodage doit procéder par choix et renoncements et ceux-ci, pour former les bases d'une construction, même bricolée, ne peuvent que s'inscrire dans une certaine convergence émergente. La circularité qui est ici décrite sous un jour positif a une dimension « verticale » : c'est une élévation progressive. Imaginons une spirale, pour l'opposer au cercle à plat mentionné plus haut. Bien entendu, le développement de cette spirale doit s'accompagner d'un processus critique, de mises à l'épreuve des choix d'encodage. Mais il ne faudrait surtout pas s'interdire cette circularité positive, par méfiance excessive envers la subjectivité.

Ma seconde remarque renvoie à l'usage du codage multinominal et à l'exemple du contrôle aérien. Je suis très impressionné par l'effort de codage, la subtilité du système, et sa richesse. Mais il me frappe tout autant que l'intuition qui surgit à l'issue de ce travail n'est pas tant le fruit du système de codage lui-même que le résultat de la confrontation du matériau analysé avec une « théorie » implicite, portée par les chercheurs, sur ce qui serait « normal » en matière d'alliances. En d'autres termes, le codage multinominal a certainement produit la « trituration » du matériau qui a permis cette confrontation, mais ce n'est qu'un facilitateur.

L'anomalie qui se fait jour par cette « trituration » n'est extraite du matériau que parce qu'il existe une base subjective (la « théorie » implicite) qui va permettre au chercheur de saisir les indices qui émergent pour ensuite, par un travail supplémentaire, leur donner un sens. Le chercheur, ici, est un expert qui dispose d'un répertoire étendu de schémas cognitifs. Le codage permet de mieux solliciter ces schémas, mais en leur absence, il serait sans doute impuissant à faire surgir quoi que ce soit. Ces schémas sont bien de l'ordre de la subjectivité ; cependant cette subjectivité, on le voit, n'a rien de fantaisiste ou de « biaisée ». Elle est une expertise. Le cas du jeune chercheur, ses espoirs et son angoisse face au codage, se comprennent mieux alors. En tant que novice, il ne dispose pas d'une subjectivité aussi bien équipée, tout en étant davantage soupçonné de dérive fantaisiste. Le codage peut alors devenir à la fois un refuge et un enfermement.

Les deux remarques ci-dessus se rejoignent sur une défense du rôle positif de la subjectivité du chercheur. Le codage, à mon sens, doit être compris comme un support permettant à cette subjectivité de donner ce qu'elle a de meilleur – une détection des anomalies, une vision inédite des phénomènes, un « angle » intéressant, une base pour la construction théorique, etc. – en la préservant des pièges connus – la circularité de premier niveau, la platitude, la dérive fantaisiste. Le codage est souvent vu comme une manière de saisir l'ensemble de son matériau. Mais il y a plus simple pour cela (par exemple, ainsi qu'il est dit, la lecture flottante). D'une certaine manière, le codage est un détournement volontaire. Le chercheur s'impose ce détournement comme un moyen de s'utiliser lui-même (de mobiliser intelligemment sa subjectivité), et non dans l'espérance de se dispenser de le faire. Selon les matériaux, les questions, et les chercheurs, le détournement doit être pensé de manière plus ou moins sophistiquée. Dans tous les cas, c'est certain, en évitant les pièges et illusions pointés par Magali Ayache et Hervé Dumez ■

## Réflexions sur le codage : une expérience<sup>1</sup>

*Véronique Steyer*  
Doctorante ESCP Europe & Université Paris Ouest

En tant que doctorante actuellement aux prises avec le traitement et l'analyse de mes données, les propositions faites par Magali Ayache et Hervé Dumez (2011) m'ont particulièrement attirée. En dessinant une troisième voie séduisante entre le codage façon « théorie enracinée » (qui m'a vite semblé impossible à mettre en œuvre dans mon analyse de données) et la « simple » analyse thématique (qui a toujours paru (trop) floue à mon regard de doctorante inquiète), ils me semblent mettre le doigt (ou plutôt des mots) sur certains aspects qui me bloquaient. Mon objectif dans ce texte est de réfléchir à la manière dont leurs propositions éclairent ou non mon expérience et ouvrent d'autres questionnements. Je commencerai donc par présenter succinctement ma recherche et mes tentatives de codage, puis la manière dont le texte de Magali Ayache et d'Hervé Dumez fait écho aux difficultés que j'ai rencontrées et aux choix que j'ai faits, et les questions que cela me semble poser.

### Un projet marqué par une large collecte de données pour saisir l'actualité

Le déroulement de mon projet de thèse a été fortement marqué par l'actualité du terrain. La question de départ, très empirique, avait en effet trait à la préparation des grandes entreprises françaises à une pandémie grippale. L'objectif était de mieux comprendre pourquoi certaines entreprises décidaient de se préparer à ce risque alors que d'autres semblaient le négliger. Une première étude exploratoire avait été effectuée dans le cadre d'un mémoire de Master 2 Recherche entre mai et novembre 2008, avant l'alerte déclenchée en avril 2009 par l'apparition d'un nouveau virus grippal A(H1N1). Ce phénomène inattendu a modifié l'objet même de la recherche. Suite à l'alerte mexicaine, la démarche adoptée a été d'essayer de « coller » au plus près des événements, de saisir ce qui se passait sur le terrain. Le thème de la construction de sens (théorie du *sensemaking*, dans la lignée des travaux de Karl Weick) avait été pressenti comme un fil directeur de la recherche, mais l'approche se voulait très ouverte sur les thèmes et les cadres théoriques que l'on pourrait mobiliser et développer par la suite. La priorité a donc été d'effectuer une collecte de données large et différenciée.

Cette stratégie a abouti à un matériau important et hétérogène : une vingtaine d'entretiens effectués dans le cadre de l'étude exploratoire préalable avec des interlocuteurs divers complétée par sept autres « après » l'alerte (représentant 341 pages de retranscriptions), une étude de cas approfondie de la réaction d'une entreprise (deux mois et demi d'observation soit plus de 145 pages de notes et 40 entretiens ayant donné lieu à 491 pages de retranscriptions) auxquels s'ajoutent deux autres études de cas d'entreprises (un « gros » cas avec 26 entretiens représentant

1. Je remercie Magali Ayache, Hervé Dumez, Hervé Laroche et Sébastien Picard pour leurs commentaires sur ce texte. La recherche sur laquelle il s'appuie a bénéficié du soutien de la Chaire ESCP Europe /KPMG « Stratégie des risques et performance » et de la Fondation pour une Culture de Sécurité Industrielle (FonCSI).

plus de 303 pages de retranscriptions et un « petit » cas avec 7 entretiens, et plus de 74 pages) ainsi que l'observation d'une quinzaine de réunions d'un groupe d'échange de bonnes pratiques (94 pages de notes). Soit au total plus de 1448 pages de notes et de retranscriptions sans compter les documents recueillis et l'observation d'événements complémentaires, comme par exemple deux conférences sur le sujet de la préparation nationale à la pandémie.

### Une expérience du « codage-bricolage »

Comment aborder tout cela ? J'ai d'abord été tentée par le codage façon théorie enracinée : choisir un cas (une entreprise) et « tout » coder dans quelques entretiens, pensant ainsi faire apparaître les catégories pertinentes, ou plus modestement aboutir à une première représentation manipulable des thèmes présents. Les résultats ont été pauvres : tout semblait intéressant lors du codage, mais l'ensemble laissait une impression de « banalité » : aucune clé de lecture particulière ne semblait se dégager des catégories à la fois trop larges et trop diverses auxquelles j'avais abouti. De plus, je m'étais confrontée lors du codage au douloureux problème du choix d'une unique catégorie pour chaque unité de sens, y dérogeant finalement souvent (plaçant ainsi certains verbatim dans différents codes). Dans ces difficultés, je retrouve les questionnements de Magali Ayache et d'Hervé Dumez sur la possibilité/la pertinence de mener à bien (à la lettre) une telle démarche. Cette première tentative ne me donna pas l'impression de réussir à saisir (même partiellement) mon matériau, de m'en construire une première représentation, ni de dégager quelques lignes fortes pour informer ma lecture de la littérature, dans une démarche qui se voulait abductive.

Mes tentatives suivantes se sont voulues plus modestes : il s'agissait d'interroger successivement le matériau recueilli en s'appuyant sur différents thèmes.

Ces thèmes se sont imposés de différentes façons. Celui du *sensemaking* (de la construction de sens), préexistait à la collecte de données. Il m'a confronté à un problème particulier sur lequel je reviendrai ultérieurement. Indépendamment de cet intérêt théorique préalable, d'autres thèmes m'ont été fournis par des demandes externes (journées thématiques de groupes de travail, appels à communication ou à papier) : par exemple les thèmes du risque et de l'incertitude, ainsi que celui de la décision. D'autres thèmes encore avaient été fléchés lors de l'étude exploratoire qui avait fait l'objet d'une analyse thématique à visée descriptive, comme celui des relations public-privé par exemple. D'autres enfin ont émergé du matériau, au fil des lectures et des codages effectués pour les autres thèmes : celui des « bonnes pratiques de gestion de crise » et de leur impact sur le processus de construction de sens des acteurs par exemple.

Bien que ces thèmes se rapportent à des concepts et des approches théoriques, j'ai toujours abordé l'analyse de mes données sans chercher à m'en inspirer *a priori*, sans propositions ni modèles préconçus, cherchant au contraire à identifier toutes les facettes possibles de ce thème au sein de mon matériau. Cette démarche, qui me semble proche de celle de Magali Ayache, permet sans doute de réduire le risque de circularité. En effet, l'analyse des données n'est alors pas guidée par la volonté de confirmer ou d'infirmer un modèle, mais par le désir de décrire dans un premier temps le plus ouvertement et largement possible la manière dont un thème se manifeste dans les données, avant de se questionner sur les implications théoriques de cette description.

Ces analyses thématiques m'ont permis de réduire drastiquement la masse de données à manipuler. D'une part, parce que la détermination du thème a souvent été accompagnée d'une focalisation sur un sous-ensemble de données (une étude de cas en particulier, par exemple). D'autre part, parce que le travail de codage se limitait alors aux verbatim « résonnant » avec le thème choisi. La suite de mon « bricolage » personnel me semble *a posteriori* se rapprocher davantage de certains principes de la théorie enracinée, que de l'analyse thématique.

Il existe de multiples façons d'aborder l'analyse thématique. Celle de Nigel King (2004) fait partie des présentations qui m'ont paru claires. King aborde l'analyse thématique par la construction de *templates* (pris dans un sens différent de celle de Dumez et Rigaud – 2008). Un *template*, selon lui, se compose de l'ensemble des codes et de leur organisation hiérarchique (des groupes de codes similaires s'agglomérant pour produire des codes d'un ordre supérieur). Un ensemble de codes est ainsi défini *a priori* par le chercheur, puis amendé suite à la confrontation avec les données (par l'insertion de nouveaux codes, l'abandon d'autres, la modification de la « portée » des codes qui apparaissent trop larges ou trop étroits, le changement dans l'ordre hiérarchique des codes). Le codage « parallèle », c'est-à-dire la possibilité de coder le même verbatim avec plusieurs codes, est autorisé (selon la posture épistémologique retenue). King met l'accent dans l'analyse sur la comparaison des codes présents dans les différents textes codés (ex. différents entretiens), et insiste sur le juste milieu à trouver entre sélectivité et ouverture aux idées et thèmes qui s'éloignent de l'« objectif » de la recherche. Enfin, il souligne que les relations entre les thèmes dépassent le *template* « linéaire » : la classification hiérarchique que l'on tente de créer doit être envisagée avec souplesse. On ne peut pas toujours « ranger » les codes nettement dans un et un seul code supérieur, les codes supérieurs ne sont pas toujours du même niveau, etc. L'usage de cartes, matrices et autres diagrammes est alors recommandé pour « représenter » les données analysées et faire apparaître les liens entre les différents codes (recommandation évoquant les *templates* de Dumez & Rigaud).

Dans le cadre de ma recherche, tout cela m'a semblé trop guidé par un cadre défini *a priori*<sup>2</sup>. Il m'a semblé plus naturel, plus fécond, de « jouer » avec mes verbatim dans un tableau Excel<sup>3</sup>, pour les comparer, les rapprocher, les classifier d'abord visuellement. En cela, ce travail me semble ressembler au synopse (« rapprochement dans un espace déterminé d'éléments ») qu'évoquent Hervé Dumez et Emmanuelle Rigaud (2008, p. 41). Dans mon bricolage, exprimer l'idée dans un paragraphe ou mettre une étiquette (ce que Magali Ayache et Hervé Dumez nomment *coding* et *naming*) ne vient qu'après, une fois les comparaisons terminées, la classification achevée. En cela, l'accent mis par Magali Ayache et Hervé Dumez sur les comparaisons résonne fortement avec mon approche du « codage-bricolage ». Mon objectif est alors de me construire une représentation visuelle des facettes d'un thème considéré dans une portion de mes données. On pourrait le présenter comme un *mapping* visuel des différents aspects d'un thème dans un jeu de données, une carte dont on dessine les contours avant de nommer les territoires.

### De multiples thèmes, mais comment les articuler ?

Finalement, à première vue, ma pratique du codage sur ces thèmes ne me semble pas très éloignée du codage multithématique que proposent Magali Ayache et Hervé Dumez. Un point majeur se pose cependant : la question de l'articulation des différents thèmes (ce qui semble en effet désirable dès lors qu'on accepte un codage multiple ou parallèle). Quelle forme concrète donner à un codage multinominal ou

2. Il existe d'autres approches de l'analyse thématique, moins déterminées *a priori*. Mon objectif ici est plus de décrire mon expérience et de réfléchir à la manière dont elle fait écho, ou questionne, les propositions de Magali Ayache & d'Hervé Dumez.
3. Mon utilisation d'Excel, l'idée de ne pas aller trop vite à l'étiquette mais de comparer et jouer avec les unités de sens doivent beaucoup à un cours donné par Florence Allard-Poesi à l'ESCP Europe sur l'analyse de données en mars 2010.

multithématique ? Quel support « technique » (Word, Excel, N'VIVO, etc.) utiliser pour rendre maniable un codage multinominal en permettant parfois de visualiser tous les codes à la suite et d'autres fois d'isoler certaines catégories pour travailler les ressemblances/différences internes ? Comment gérer visuellement les articulations entre les différents thèmes dans un codage multithématique ?

Pour ma part, toutes mes tentatives de codage sur N'VIVO ont terminé sous Excel, parce que N'VIVO ne me permettait pas de jouer la carte d'un rapprochement visuel préalable, d'une comparaison évitant de devoir coller trop vite une étiquette. De ce fait, N'VIVO me sert plus à stocker de manière ordonnée mes données, en bénéficiant des possibilités de recherche textuelle, et à sélectionner les verbatim en lien avec le thème considéré. Mais à force de finaliser les différents codages thématiques sur des fichiers Excel séparés, les rapprochements entre thèmes et leurs articulations deviennent compliqués.

### Un thème à part et des questions spécifiques

Dans mon expérience, le thème de la « construction de sens », du *sensemaking*, est apparu poser des problèmes spécifiques. En confrontant la manière dont je l'ai abordé et les propositions de Magali Ayache et d'Hervé Dumez, il m'amène à poser deux questions :

1. Qu'a-t-on le droit de coder ? (Ne faut-il coder que des données « brutes » ?)
2. Jusqu'où aller et où s'arrêter dans la détermination des codes par la littérature pour éviter de courir le risque de circularité souligné par Magali Ayache et Hervé Dumez ?

Le problème posé lors de l'analyse des données par le « thème » du *sensemaking* tient d'abord à sa nature processuelle. Comment le faire émerger de données brutes (notes d'observation, entretiens...), faire apparaître son évolution sur des périodes de temps importantes (plusieurs mois), bref, comment le réduire pour l'analyser sans perdre son déploiement dans le temps et à de multiples niveaux d'analyse ? Ces questions sont classiques lorsque l'on cherche à étudier un processus. Langley (1999) note ainsi que, par nature, les données recueillies dans ce type de recherches sont souvent confuses, désordonnées, électives, (trop) nombreuses (Langley, 1999). Les phénomènes processuels sont de plus caractérisés par un caractère fluide. Ils se diffusent dans le temps et l'espace (Pettigrew, 1992) et demandent à prendre en considération de multiples niveaux d'analyse qui sont parfois difficile à séparer l'un de l'autre (Langley, 1999). Pour surmonter ces difficultés, Langley propose, parmi d'autres, une stratégie d'analyse s'appuyant sur la construction de récits détaillés à partir des données de base (ou narrative). Cette stratégie fait notamment écho aux récits descriptifs des ethnographes (voir par exemple les *realistic tales* de Van Maanen, 1988). Les récits ainsi créés sont censés s'attacher à la précision.

Suivant ces conseils, j'ai donc écrit deux récits, à partir des notes d'observations, des retranscriptions des entretiens, et des documents internes, l'un correspondant à la réaction de la cellule de crise d'une grande entreprise et l'autre à celle d'un groupe d'échange de bonnes pratiques entre praticiens responsables de la réaction de leurs entreprises respectives face à la pandémie. Cependant, la simple création des récits a semblé insuffisante pour mener l'analyse à son terme. Une deuxième étape a été utile pour faire apparaître clairement l'évolution du processus de *sensemaking* des acteurs dans le temps et faciliter ainsi l'analyse (voir Steyer, Laroche & Jonczik, 2010 ; Steyer & Laroche, 2011). Cette deuxième étape s'apparente à une démarche de codage. Les catégories utilisées dans ce codage sont issues de la littérature. Elles

constituent une grille visant à mettre en avant les éléments clefs du processus de *sensemaking* des acteurs (Weick, 1995 ; Weick, Sutcliffe & Obsfelt, 2005).

Ainsi la démarche adoptée a été de coder le « thème » du *sensemaking* dans les récits construits par le chercheur et non dans les données de base. Cette stratégie (création d'un récit retracant l'évolution d'un processus) puis codage de ce récit pour permettre une analyse plus fine d'une dimension a été mobilisée par exemple par Maitlis & Ozcelik (2004) dans leur étude des effets émotionnellement « toxiques » de

• Cadre	Cadres formels de l'interprétation et de l'action, tels que critères, catégories, scénarios, plans, artefacts, etc. Ceci relève du concept de <i>frame</i> dans la théorie du <i>sensemaking</i> . Exemple : système des phases de l'Organisation Mondiale de la Santé
• Analogie	Rapprochement avec un événement, un dispositif ou une expérience. Exemple : la pandémie grippale de 1918. Ceci relève également du concept de <i>frame</i> .
• Signal	Information ou événement porteur de signification. Ceci correspond au concept de <i>cue</i> . Les signaux n'existent pas en eux-mêmes, ils sont « extraits » par les individus qui leur attribuent une signification en les rapportant à un cadre cognitif ( <i>frame</i> ).
• Ecart	Anomalies, écart entre signaux, entre signaux et cadres. Ceci relève de l'idée de <i>discrepancy</i> . Un écart (perçu) est une surprise, une occasion de reconsidérer une signification.
• Préoccupation	Problème, incertitude perçue, enjeu, controverse, auquel l'individu ou le groupe accorde de l'attention (Vidaillet, 2003, p. 180).
• Action	L'enjeu étant de saisir simultanément la cognition et l'action, les principaux éléments d'action ont été identifiés.

Grille utilisée lors du codage des récits sur le thème du *sensemaking*

certains processus de décision au sein des organisations. La conjugaison/construction de récits plus codage a ainsi permis une réduction des données et une « visualisation » du thème au sein des données. D'une certaine façon, cela se rapproche de la création de *templates* retracant à chaque étape temporelle déterminée lors de la construction des récits, les caractéristiques du processus de *sensemaking* selon les dimensions codées. Cela a ainsi permis d'étudier l'évolution de la définition donnée à la situation par chacun des groupes d'acteurs, la forme prise par le processus selon les acteurs, de repérer des éléments et acteurs externes qui semblent l'influencer. La comparaison ne s'est pas faite ensuite « à plat », entre verbatims d'une même catégorie sans prise en compte de leur temporalité, mais est restée « contextualisée », au sein du récit. L'analyse n'a jamais perdu de vue les relations entre les catégories car c'est dans leurs relations et leurs enchaînements que la construction de sens se déroule.

### Une circularité partielle désirée

Ce repérage du processus de *sensemaking* au sein des récits pourrait être considéré, dans une certaine mesure, comme un « codage théorique partiel ». Pour Miles et Huberman (2003), qui prônent un « codage théorique », le chercheur doit commencer l'analyse avec une « liste de départ » de codes issue « du cadre conceptuel, des questions

*de recherche, des hypothèses, zones problématiques et variables clés que le chercheur introduit dans l'étude* » (p. 114).

Dans mon cas, j'ai repéré des unités de sens, puis je les ai identifiées comme se rapportant à l'une ou l'autre des catégories issues de la littérature permettant de caractériser les éléments du processus de *sensemaking* des acteurs. La littérature ne se contente pas de fournir, ici, le thème général mais offre une grille de lecture complète (un processus et ses différentes dimensions, les différents « blocs » qui le composent, ainsi que certains présupposés concernant le type de relation existant entre ces « blocs »). Cependant, et la démarche me semble s'éloigner en cela du codage théorique dénoncé dans le papier de Magali Ayache et d'Hervé Dumez, les catégories utilisées ne correspondent pas à l'origine à des « hypothèses à tester », ni à un modèle qui préexisterait à la collecte et au traitement des données. Elles sont plus un outil de révélation, un moyen de mettre en lumière un processus difficile à tracer autrement.

La démarche adoptée est donc partiellement circulaire : la recherche a été abordée avec des présupposés sur l'existence des processus de *sensemaking* et sur les éléments permettant de les spécifier. Ces éléments ont été retrouvés dans les données. Mais cela n'était pas le point intéressant, l'objectif de ce codage. Ce qu'il a permis de mettre en lumière, c'est la forme prise par ce processus dans une situation spécifique, en réponse à un événement particulier ainsi que l'influence d'éléments de diverses natures sur ce processus.

Pour présenter quelques résultats obtenus, cette analyse a ainsi permis de mettre en lumière les processus de *sensemaking*, notamment inter-organisationnels, à l'œuvre dans des épisodes qui pourraient être qualifiés de « surestimation » de la menace ou de « fausse alerte ». L'analyse du processus de *sensemaking* au sein du groupe de *Business Continuity Managers* a en effet mis en lumière une progressive transformation de ce que signifie le risque de pandémie pour les acteurs, passant d'une menace externe à laquelle il fallait concrètement se donner les moyens de répondre à un enjeu de déchiffrage des attentes du gouvernement vis-à-vis des entreprises pour être en mesure de respecter les contraintes légales existantes et futures. Elle met en avant le rôle primordial des interactions entre les enjeux intra- et inter-organisationnels identifiés par ces professionnels dans leur manière de faire sens de la situation, ce qui permet de mieux comprendre leur persistance dans l'action (Steyer & Laroche, 2011).

Une part de circularité peut donc sembler nécessaire pour arriver à une contribution théorique incrémentale, qui tend à étendre une approche théorique existante.

### **La lecture flottante *a posteriori*, pour limiter le risque d'une trop grande circularité**

Je souhaiterais conclure sur la proposition de Magali Ayache et Hervé Dumez d'entreprendre une lecture flottante après un codage multithématique. Personnellement, la lecture flottante « préalable » m'apparaît angoissante : comment résister au besoin pressant de trouver « quelque chose » dans ces données, à l'envie de s'accrocher au premier thème croisé, de noter tout ce qui semble intéressant, « justifiant » ainsi le temps de cette lecture par une production de pages noircies ? La mener *a posteriori*, permet au contraire de « reprendre contact » avec la totalité d'un matériau qu'on a découpé, d'examiner si ce que l'on y a vu a du sens quand on considère l'ensemble et si d'autres éléments, peut-être trop facilement mis de côté lors du codage, s'opposent à la lecture proposée ou n'y rentrent pas.

## Références

- Ayache Magali & Dumez Hervé (2011) “Le codage dans la recherche qualitative : une nouvelle perspective ?”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 7, n° 2, pp. 33-46.
- 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.
- King Nigel (2004) “Using templates in the thematic analysis of texts” in Catherine Cassel & Gillian Symon, *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, London, Thousand Oaks, New Delhi, Sage.
- Langley Ann (1999). “Strategies for theorizing from process data”, *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 4, pp. 691-710.
- Maitlis Sally & Ozcelik Hakan (2004) “Toxic Decision Processes: A Study of Emotion and Organizational Decision Making”, *Organization Science*, vol. 15, n° 4, pp. 375-393.
- Miles Matthew & Huberman A. Michael (2003) *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, de Boeck.
- Pettigrew, Andrew M. (1992) “The character and significance of strategy process research”, *Strategic Management Journal*, vol. 13, Special Issue n° 2, pp. 5-8.
- Steyer Véronique & Laroche Hervé (2011) “Making sense of a false alarm: the ‘swine flu’ case”, 27<sup>th</sup> EGOS Colloquium, July 7-9, Gothenburg.
- Steyer Véronique, Laroche Hervé. & Jonczyk Claudia (2010) ““Tout ça pour ça ?” : faire sens d’une crise qui n’arrive pas”, XIX<sup>ème</sup> conférence de l’AIMS, 2-4 juin, Luxembourg.
- Van Maanen John (1998) *Tales of the field*, Chicago, University of Chicago Press.
- Vidaillet Bénédicte [ed.] (2003) *Le sens de l'action. Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation*, Paris, Vuibert.
- Weick Karl E. (1995) *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Weick Karl E., Sutcliffe Kathleen. M. & Obstfeld David (2005) “Organizing and the Process of Sensemaking”, *Organization Science*, vol. 16, n° 4, pp. 409-421



## Le codage des données qualitatives : un voyage pragmatique

Catherine Voynnet-Fourboul  
Université Panthéon Assas Paris 2

À la lumière de mon expérience d'analyste des données qualitatives, il apparaît que le travail d'analyse est une sorte de voyage cyclique sur les terres du pragmatisme que d'autres chercheurs pourraient aussi connaître. Empruntant le cycle du « voyage du héros » de Joseph Campbell, je pense que la métaphore dans sa dimension cyclique permet de pointer le travail de transformation qu'un chercheur (qui n'est pas un héros mais qui vit des expériences similaires) éprouve dans la mise en œuvre du codage. À partir des 12 étapes qui forgent le héros : *Le monde ordinaire, L'appel de l'aventure, Le refus de l'appel, Le Mentor, Le passage du premier seuil, Les épreuves, La révélation des alliés et des ennemis, L'accès au cœur de la caverne, L'épreuve suprême, La récompense, Le chemin du retour, La résurrection, L'élixir*, je développerai la métaphore au travail de codage. N'est-ce pas d'ailleurs le sens de la métaphore qui guide le processus de théorisation en *grounded theory* ?

Voici donc mon cheminement personnel, qui, je l'espère pourra servir mes collègues aux prises eux-aussi avec cette expérience de transformation personnelle occasionnée par l'emploi de cette méthode.

### Le monde ordinaire

Au moment de commencer mes travaux de recherche, une première analyse des contributions publiées dans les actes de l'AGRH sur une période de cinq ans allant de 1996 à 2000 montrait que les chercheurs explicitent rarement leurs éventuelles démarches de codage ou d'analyse au sein de leur communication (Voynnet-Fourboul & Point, 2001).

Un travail de comparaison de logiciels permet de mieux comprendre les différences des présupposés qui guident les concepteurs de logiciels (Bournois *et alii*, 2002). À cette époque, face au foisonnement de logiciels, il était important de pouvoir trouver des critères de choix par rapport à l'analyse que je souhaitais mener dans mes

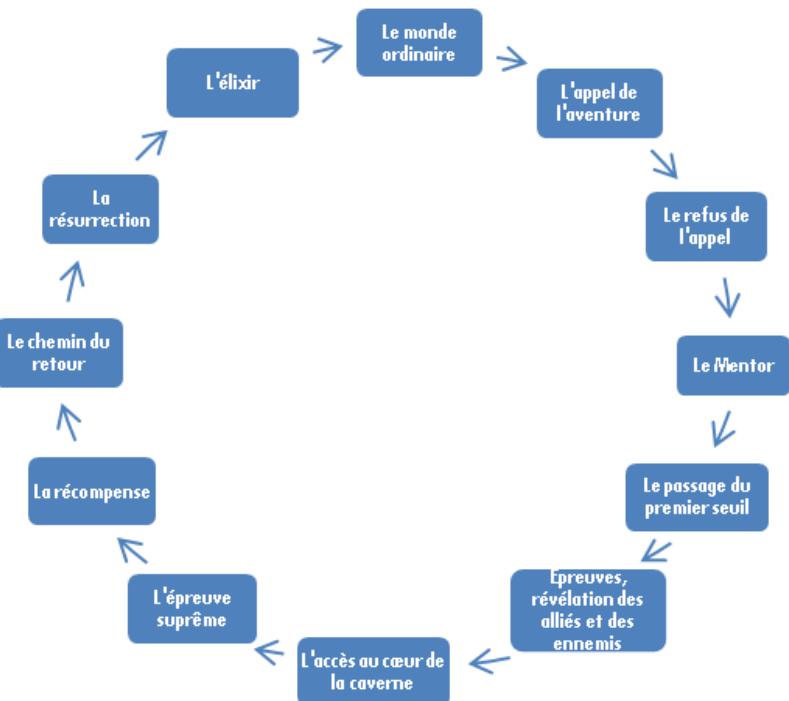
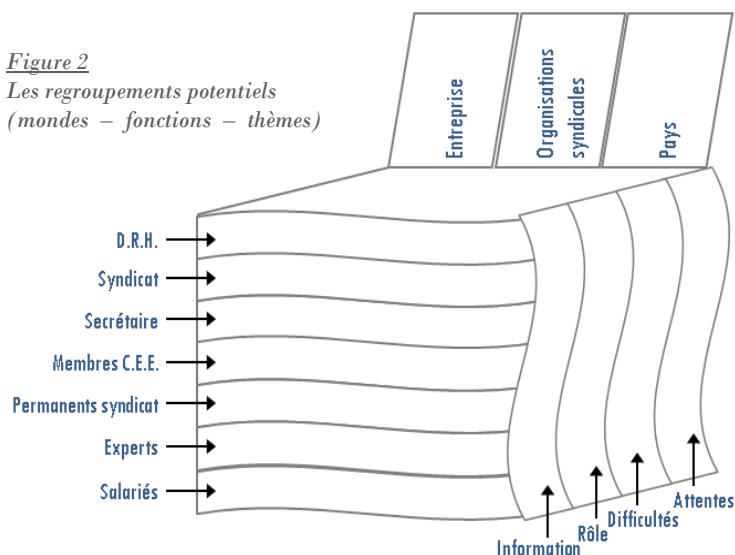


Figure 1  
le voyage de l'analyste  
durant le codage  
des données qualitatives

travaux de thèse. Il m'a semblé que les logiciels ayant pour point d'appui la construction théorique et le codage théorique constituaient des outils adéquats.

### L'appel de l'aventure

À l'époque où je me lance dans l'aventure de l'analyse de données qualitatives, le monde ordinaire se résume à l'analyse de contenu en France. Il faut véritablement ressentir un appel à une autre technique plus créative, plus innovante et porteuse de sens et dont la visée ne sera pas aussi réductrice que l'analyse de contenu. Parce que le sujet sur lequel je travaille comporte des interactions complexes entre acteurs et dans un domaine où peu de théories existent car le dispositif est novateur, la *grounded theory* semble pouvoir mieux convenir. Le contexte sera également mieux pris en compte. Dans le cas de ma recherche, de nombreux acteurs différents peuvent faire l'objet d'une attention, par exemple les acteurs pertinents en ce qui concerne le comité d'entreprise européen, objet de la thèse, peuvent être catégorisés en différents axes :



- axe des mondes avec des sous-ensembles tels que monde de l'entreprise, des institutions, des cultures nationales ;
- axe des fonctions et missions avec des sous-ensemble tels que DRH, syndicats français et européens, secrétaire des CEE, permanents syndicaux, experts ;
- axe des thèmes avec des sous-ensembles tels que l'information, le rôle des institutions, les difficultés rencontrées par les acteurs, les attentes. Ce foisonnement fait l'objet d'une représentation sur la figure ci-contre.

Un autre argument est l'envie d'écouter le terrain et les acteurs avec humilité pour rendre compte de leur vérité du mieux possible, de leur vérité, une façon de se désencombrer des

théories dont on doute, parce qu'on les assène de façon préemptoire et qu'elles sont formulées conceptuellement loin des acteurs.

### Le refus de l'appel

Il ne faut pas sous-estimer les risques ressentis par l'adoption d'une méthode nouvelle en sciences de gestion à l'époque, qui plus est avec des logiciels inconnus dans le champ de la GRH. Le paradigme positiviste très prégnant et n'incitant pas à l'emploi des seules méthodes qualitatives dans un travail de thèse, le coût des logiciels non-français, la difficulté de trouver des experts ou guides, le dysfonctionnement parfois des logiciels, tout cela constitue un pari qui retarde la décision de céder à l'appel.

### Le Mentor

La prise de risque peut néanmoins être accomplie parce que l'on bénéficie d'un système de soutien, qu'il s'agisse d'un proche soutenant le projet, d'un directeur de thèse (Frank Bournois) intéressé par des techniques innovantes, de collègues (Sébastien Point, Christian Hartman) ayant eux aussi envie de se lancer dans l'aventure.

## Le passage du premier seuil

Il consiste à procéder à un jeu d'essai. Dans le cas présent, il s'agissait d'éprouver la technique de codage sur un cas d'entreprise avant de l'étendre à l'ensemble des données. Or cette réduction n'est pas significative de l'ensemble car elle ne permet pas d'établir une comparaison constante suffisante. La capacité à fournir des interprétations est donc faible et cette expérience procure un certain nombre de frustrations et d'épreuves.

## Épreuves, révélation des alliés et des ennemis

Parmi ces épreuves, se pose tout d'abord la question de choix stratégiques :

- Comment découper son corpus ? En effet les logiciels ne donnent pas toujours la liberté de choisir l'incident (ou l'unité d'analyse) tel qu'il se présente en fonction du sens. D'où la difficulté de systématiser le découpage du texte en unités stables et/ou homogènes. Afin de maximiser la conservation des éléments de contexte appréciables lors de la relecture, l'unité choisie sera le paragraphe. Mais un logiciel comme QDA Miner offre aujourd'hui la possibilité de choisir de façon souple l'incident qui sera codé.
- Comment catégoriser les données ? Entre les deux standards (hiérarchiques ou en réseau) un choix doit être fait qui est lourd de conséquences tant la manipulation des codes est contraignante. Avec le recul, il apparaît que même si l'approche réseau est séduisante, il est difficile de faire l'économie de l'indexation hiérarchique sauf à être un chercheur chevronné. L'exploitation des données sous forme d'organisation hiérarchique permet alors un décryptage en profondeur des données, tandis que l'exploitation sous forme de réseau conceptuel conduit à la mise en lumière des relations entre catégories. Cela revient un peu à choisir entre le codage libre de Glaser (1978) créatif mais portant le risque d'incohérence ou le codage tel que décrit par Strauss et Corbin (1998), permettant de fonder une structure de départ convenant à des analystes débutants, mais réduisant les marges de flexibilité.

Et des décisions provisoires sont prises : prendre les données du terrain comme point de départ, se concentrer sur les données qualitatives, qui suggèrent des idées ou des interprétations, auxquelles est affectée provisoirement une étiquette, et exploiter progressivement ce travail par la catégorisation. Le « *theoretical coding* » est une catégorisation, procédant par comparaison constante, l'oscillation induction / déduction. D'autres questions apparaissent.

Quelle attitude l'analyste déploie-t-il au moment du codage ? L'intimité avec les données rapproche l'analyste de l'acteur interrogé. L'entreprise est un lieu de conflit où s'affrontent des acteurs considérés comme des experts de leur propre situation. Immanquablement, l'analyste se demande pour qui il travaille, quel intérêt il va défendre ? Les dirigeants, les salariés, les syndicats, les institutions ? Comment faire preuve de neutralité dans un sujet que l'on choisit bien souvent par intérêt passionné ?

Une surprise attend l'analyste qui lors des entretiens a déployé neutralité bienveillante et proximité avec ses interlocuteurs. Les confidences des répondants entraînent lors des transcriptions un rapprochement du répondant ; or ce rapprochement vécu au moment de l'entretien se délite du fait que l'on cherche à objectiver les données du terrain au moment du processus de codage, où l'on fractionne, réduit la puissance évocatrice en un label parfois momentanément simpliste. Certes on retrouvera l'enchaînement des idées au moment du codage

sélectif, mais la période du codage axial, est un exercice de découpage, de dépeçage qui nous prive des émotions précieuses pour accéder aux logiques des répondants. Contrairement aux approches de type phénoménologique, on ne peut pas en rester à la compréhension subjective des acteurs. Ce tournant peut constituer une forme de frustration car on ne délivre pas l'histoire de chaque répondant, on s'affranchit progressivement de nos répondants.

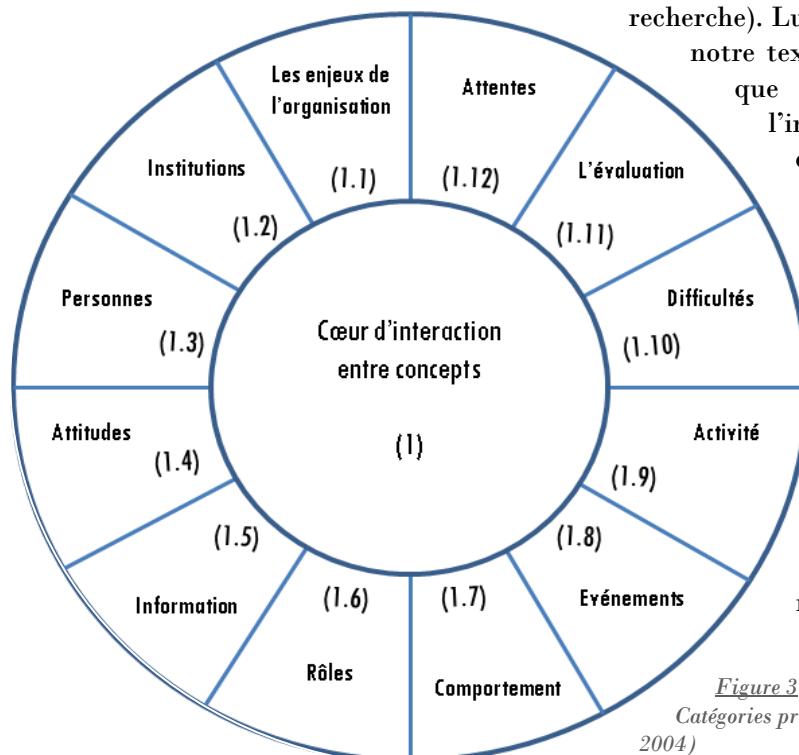
La solution est peut-être de procéder à des synthèses intermédiaires et surtout d'employer les mémos pour y glisser tous les ressentis et pistes d'investigation, d'interrogation futures. Un peu de frustration apparaît : l'incapacité à rendre compte du vivant, de la communication non verbale, indices permettant de donner un sens aux concepts. Cela donne l'impression d'être la seule détentrice des informations et le seul témoin, avec la difficulté de fournir les preuves de façon précise.

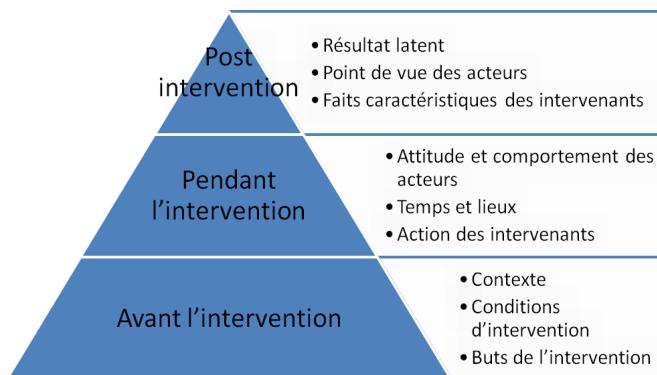
### L'accès au cœur de la caverne

Il se produit lorsque le choix crucial des catégories principales est stabilisé. Généralement on bâtit une première structure, soit de façon libre, soit avec une arborescence provisoire. Au fur et à mesure du codage, l'arborescence sera sans cesse revue et corrigée, agrandie, redéployée, jusqu'à obtenir une certaine stabilisation. Ce moment de la stabilisation est crucial et indique que l'on est au cœur de la caverne. À la suite sont représentées douze catégories principales de l'arbre hiérarchique d'une recherche portant sur le comité d'entreprise européen. Ces douze catégories principales sont aussi appelées catégories-mères pour exprimer le lien avec les catégories-filles subsumées. Nœuds et catégories peuvent être employés pour désigner le même support ; toutefois il existe une différence fine entre ces deux désignations : si les nœuds constituent des raccourcis les plus proches possibles du discours brut, la catégorie, elle, est une notion plus abstraite, qui est pensée en termes d'articulation. On pense le nœud en fonction du discours et la catégorie en fonction des autres catégories.

Le choix de ces catégories-types résulte d'un processus et d'une réflexion. Les premières catégories-mères suivent les éléments-clés du guide d'entretien (en particulier les éléments théoriques de départ, les questions de recherche). Luis Araujo (1995) estime que lorsque nous lisons notre texte, nous relevons un fait, un thème, une idée que nous estimons avoir de l'importance dans l'interprétation future des données, et décidons d'attribuer un nœud à cette idée. Ce nouveau nœud va pouvoir être positionné dans l'index, c'est-à-dire en l'espèce dans l'une des douze catégories principales mentionnées.

Le choix d'une catégorisation est toujours très particulier à la question de recherche. Afin de mettre le projecteur sur les exemples d'arborescence, j'ouvre la parenthèse sur d'autres recherches menées ensuite. Voici dans les deux figures suivantes (4 & 5), deux autres exemples de catégorisation qui permettent de montrer les nuances possibles entre arborescences.





des intervenants auprès d'acteurs de PME. Deux catégorisations ont été produites : l'une portant sur un référentiel d'audit et d'évaluation de l'efficacité de la démarche (figure précédente) et un deuxième portant sur la confiance médiée (figure suivante). Le succès de la démarche repose sur la capacité des médiateurs à susciter de la confiance.

Le concept de « confiance médiée » (Le Flanchec *et alii*, 2006), permet d'insister sur les particularités de la confiance lorsqu'elle est introduite par l'intermédiaire de la médiation.

En tout, ces trois exemples de catégorisation montre la diversité des arborescences possibles, la diversité des représentations et des ordres choisis en fonction de la problématique de recherche. Au départ tout jeune chercheur peut trouver une aide précieuse dans des exemples de catégorisation. Cependant ces exemples sont des guides provisoires, permettant de s'exercer à trouver progressivement l'arborescence adéquate.

### L'épreuve suprême : trouver les relations entre catégories

Après avoir repéré les douze branches principales du premier cas évoqué, il est relativement aisé lorsqu'on se trouve en situation de lecture des transcriptions, de relever des thèmes, des idées qui vont naturellement trouver leur place dans une de ces branches. Le particulier est subsumé sous ces douze classes plus générales, ce qui constitue pour Miles et Huberman (2003) une entreprise théorique et conceptuelle. Par exemple, lorsque l'on va évoquer l'instance restreinte du comité d'entreprise européen, l'unité de texte sera codée par le nœud « Instance restreinte », et sera classifiée dans la branche « (1 2) Institutions » puis dans la sous-catégorie « (1 2 1) Structure du comité d'entreprise européen » pour enfin positionner ce nœud à l'adresse (1 2 1 3). Au fur et à mesure de la lecture des transcriptions, des codes sont créés, utilisés, font l'objet de comparaison. Mais l'attribution des codes n'est pas toujours aisée en particulier lorsqu'une même idée pourrait faire l'objet d'un code situé à différents endroits de l'arborescence. En résulte une trop grande finesse qui présente en définitive des lourdeurs ; or une alternative est possible par le truchement des co-occurrences de concepts. Au lieu de créer un grand nombre de catégories, on opte pour un codage plus lâche, en revanche on concentre son attention sur les matrices permettant de croiser les intersections de catégories pour un même incident. Les dernières versions des logiciels comme Nud\*ist (postérieures à N6) et N'VIVO malheureusement ne présentent plus les facilités et les puissances de traitement du

La construction théorique de cette recherche a permis de produire une catégorisation des concepts avec la contrainte d'auditer un processus ancré dans le passé (Voynnet-Fourboul & Rojot, 2005). Il s'agit d'une démarche d'appui au dialogue social effectué par

Figure 4  
catégorisation référentiel d'audit de la médiation

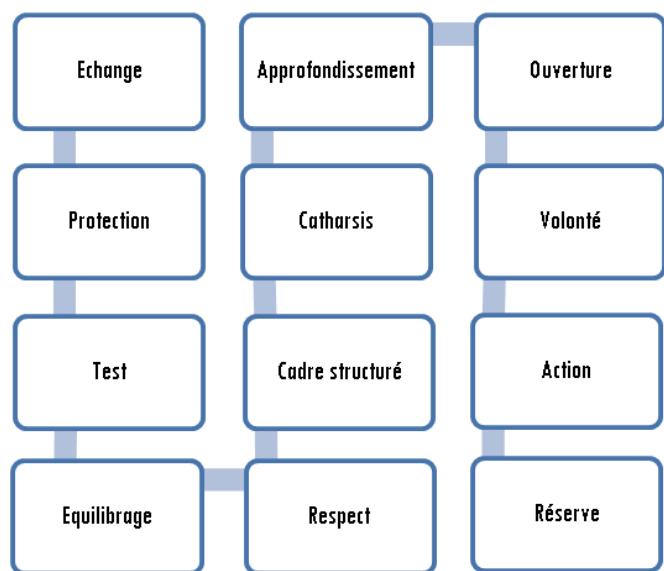


Figure 5  
catégorisation de la confiance médiée

calcul matriciel. En revanche le logiciel QDA Miner permet d'utiliser plus commodément cette fonction essentielle au travail d'analyse qui consiste à détecter à grande échelle les relations entre catégories.

Malheureusement le codage théorique est rarement compris par les personnes qui n'en ont jamais fait. Certains universitaires forment leur évaluation du travail de recherche sur des critères qui sont peu appropriés ; en revanche, ils ne vérifient pas d'autres points essentiels qui apparaissent comme des malaises (Fendt & Sachs, 2008).

Les malaises entourant la méthode sont de plusieurs natures. Tout d'abord, des doutes qui envahissent l'analyste et qui sont de natures différentes : la masse de données à coder entraîne aussi un parallèle avec le nombre de codes générés. Lorsqu'un trop grand nombre de codes est généré, il devient malaisé de gérer les codes, plus difficile de procéder à d'autres travaux d'analyse comme la mise en lien entre les codes et la comparaison constante. On devient comme prisonnier d'une sorte de pointillisme faisant perdre de vue ce qui sera l'essentiel. Ensuite un autre malaise apparaît lorsque l'analyste se trouve face à des ambiguïtés inhérentes au processus interprétatif (Suddaby, 2006). La multiformité des représentations conduit nécessairement à ces ambiguïtés et à des moments de confusion.

L'une des critiques adressées par les membres de jury de thèse est celle du non recours au double codage. L'évaluation d'une construction théorique n'emploie pas les mêmes critères que ceux propres à l'analyse de contenu (qui se focalisent sur la vérification par la méthode du double codage par exemple). Le double codage est peu approprié en codage à visée théorique principalement parce que cela signifie confier une tâche à une personne ne développant pas les mêmes « *insights* » et ne possédant pas l'expérience suffisante du contexte, l'accent étant mis sur l'interprétation du chercheur et la qualité analytique de son travail ; cette mesure ne prend pas suffisamment en compte l'extrême intrication du chercheur par rapport à ses données et ses concepts générés lors du processus interprétatif. Elle demeure ainsi très insuffisante au regard des exigences bien plus larges de cette forme d'analyse.

### La récompense

Si le travail de codage est bien souvent épuisant psychiquement, la satisfaction du chercheur provient de la multiangulation de l'analyse. La transformation d'une idée brute issue du matériau de terrain en un concept par exemple, passe par un cheminement digne d'une opération de raffinage : première écoute lors de l'entretien, deuxième écoute lors de la transcription, troisième écoute et lecture lors du codage, quatrième (et plus) passage lors des opérations de comparaison constante pour la même idée, projecteur sur les idées avoisinantes et mise en perspective, recherche de liens avec d'autres idées, élimination des liens fortuits et non réels, recherche de lien dans les non-dits, intégration de la réflexion dans les mémos, intégration de l'idée dans la narration et l'exercice de théorisation... Tout ce travail accumulatif se traduit à un moment donné par la capacité à déceler l'essentiel alors que l'on a été submergé par la richesse détaillée des données. Le sens apparaît alors d'une façon très épurée par rapport à tout ce qui a été engrangé jusque-là. La récompense consiste donc à vivre une expérience d'abstraction aboutissant à une théorisation.

Mais cette récompense de la théorisation est parfois très différente de l'image que l'on se fait d'une théorie ; le sentiment d'achèvement, d'aboutissement est difficile à ressentir totalement. Autant il est aisément de ressentir que l'on théorise, que l'on travaille tantôt à des niveaux terrain, tantôt à des niveaux plus abstraits, que l'on a

la capacité d'établir des liens entre des concepts à des niveaux abstraits, pour autant l'omniprésence du terrain rend difficile l'étape de finalisation. Après tout on conclut le travail parce qu'il le faut, mais on aurait peut-être pu poursuivre autrement ? Parfois l'écriture du rapport de recherche qui sera le plus souvent décliné selon l'arborescence des catégories révélée par le codage permet une sorte de délivrance et de fixation du processus de théorisation.

L'exemple proposé pour le deuxième cas dans cette communication de la médiation permet d'ouvrir sur deux arbres de catégorisation. On peut se demander si on ne pourrait pas encore offrir de nouvelles perspectives de théorisation ? Cela peut aussi donner matière à des déclinaisons de publication, à partir d'un seul matériau de recherche dont on sait combien il est consommateur de temps comparé aux approches quantitatives. Les choix faits à un moment donné orientent mais limitent aussi, et le processus d'analyse gagnerait à offrir d'autres options ouvertes.

### **Le chemin du retour**

Le travail de codage est extrêmement prenant et on peut se demander dans l'exercice de recul que l'on mène lors de ce chemin du retour, si le jeu en valait bien la chandelle ? Et surtout si on sera capable lors d'une prochaine recherche d'investir autant d'énergie ? Lorsque le travail analytique est accompli, on apprend véritablement à catégoriser les données et on gagne du temps dans les recherches à venir. Mais immanquablement on cherche à s'extraire de l'intensité des procédures. On sait mieux coller à la question de recherche qui constitue le fil directeur du codage permettant de ne pas tomber dans une forme de narcissisme de la découverte. On sait mieux quand faire appel à son intuition, on anticipe mieux le moment où il s'agira de s'arrêter de coder. Bref on est moins dépendant des procédures et même de l'outil, on est capable d'employer d'autres outils plus succincts en apparence. C'est un peu comme si le codage théorique nécessitait une approche un peu scolaire de départ, un peu axée sur les procédures, puis demandait un passage à une approche moins pointilliste, plus holistique faisant état d'autres façons de faire comme c'est le cas avec l'attention flottante évoquée par Magali Ayache et Hervé Dumez (2011). Ce passage-là n'est d'ailleurs pas vécu linéairement, il ne faut pas s'y tromper. En fait en cours de codage, au fur et à mesure que s'installe la capacité à interpréter, on peut se permettre de ne plus appliquer systématiquement un regard confinant à l'observation au microscope, pour au contraire s'essayer à embrasser son terrain au télescope pour reprendre la métaphore de Marcel Proust dans *Le temps retrouvé*. Ce changement de perspective est assez naturel et se justifie en définitive pour une approche qui se veut très interactive.

### **La résurrection**

Si le raisonnement de l'analyse s'appuie essentiellement sur les données de terrain, le travail de thèse ne peut se suffire à une induction pure des concepts. Il est traditionnellement demandé de procéder à une revue de littérature. Le bon moment pour procéder à ce travail n'est pas normé. Il me semble qu'il existe un parallèle : par exemple, un premier dégrossissement de la littérature permet de préciser la question de recherche et de délimiter le champ d'investigation. C'est précieux pour l'analyse qui ainsi pourra mieux faire la part des choses entre ce qui est connu et ce qui est à découvrir. Ensuite un affinage de la littérature post-analyse permet de mettre les résultats théoriques en perspective, et de dialoguer avec l'état des connaissances. C'est un moment précieux. Une résurrection puisque l'on revient à la connaissance normative, académique. Après avoir taillé sa pierre, on la dispose dans l'édifice des

connaissances. On quitte donc l'univers du terrain pour se centrer sur des fluidités entre connaissances générales et production théorique.

La phase de résurrection, c'est aussi, une fois que l'on a navigué dans un univers abstrait, de faire resurgir les preuves du terrain, d'organiser la « résurrection des répondants », c'est donc ne pas perdre le terrain dans l'exercice de communication. Rendre compte des citations illustratives choisies permet de justifier que l'analyse est bien « *grounded* », que les interactions terrain / abstraction sont possibles.

### L'élixir

L'élixir, cette substance alchimique qui procure bien-être à l'analyste au terme de ce cheminement, pourrait bien être la capitalisation de cette expérience. En effet cette expérience internalisée du codage est reproductible de façon adaptée à de nouveaux contextes. Certes des outils nouveaux peuvent être sollicités, des manières de faire différentes peuvent être choisies, mais cela en connaissance de la richesse, de la valeur véritable et des limites d'une approche de codage basique. C'est une forme de sagesse et d'autocritique saine permettant avec pragmatisme de ne pas perdre l'énergie de sa passion pour les futures équipées tout en ménageant habilement sa monture. Le codage est donc une entreprise vouée à la transformation car le chercheur se transforme lui aussi.

Ce petit exercice un peu intimiste de ce que ressent le chercheur analyste dans le déploiement des méthodes de codage, avait pour but d'insister sur le potentiel de transformation qu'occasionne ce type de méthode. Le travail d'analyse et de construction théorique est un processus d'innovation fortement internalisé, qui se démarque en cela de l'analyse de contenu.

- La première leçon est qu'il s'agit d'équilibrer procédure et interprétation : beaucoup de procédures sont à appliquer au départ puis petit à petit l'interprétation devient plus facile ; il faut alors lâcher prise avec les procédures qui deviennent encombrantes. La procédure est là comme un moyen, un dispositif heuristique, et l'important est de parvenir à fournir une interprétation et une articulation conceptuelle. En ce qui concerne la taille des arbres conceptuels, mieux vaut éviter trop de niveaux, trop de profondeur dans la hiérarchisation et privilégier la simplicité d'embrée.
- La seconde leçon est que l'évaluation du codage a pour caractéristique originale que le codage n'est pas une séquence précédant l'analyse, mais qu'il est l'analyse. En effet, c'est la production de la catégorisation et l'interprétation qui constituent le point central de l'évaluation, autrement dit le point fondamental est le travail d'articulation conceptuelle (l'interprétation) et non plus la simple attribution des codes aux unités comme c'est le cas en analyse de contenu. Par exemple la capacité à catégoriser n'est pas à réservé aux seules données du terrain. On peut catégoriser les mémos ainsi que la revue de littérature. Cela entraîne des responsabilités pour l'analyste en termes de mise en forme des résultats de recherche et de validation de la preuve. Encore un secteur où la créativité sera de mise pour le domaine de l'évaluation qui ne dispose pas à ce jour de norme véritablement satisfaisante.

### Références

Araujo Luis (1995) “Designing and refining hierarchical coding frames” in Kelle Udo [ed] *Computer-aided qualitative data analysis: theory, methods and practice*, Thousand Oaks/ London, Sage, pp. 96-104.

- Ayache Magali & Dumez Hervé (2011) "Le codage dans la recherche qualitative : une nouvelle perspective?", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 2, pp. 33-46.
- Bournois Frank, Point Sébastien & Voynnet-Fourboul Catherine (2002) "L'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur", *Revue Française de Gestion*, n° 137, pp. 71-84.
- Fendt Jacqueline & Sachs Wladimir (2008) "Grounded Theory Method in Management Research", *Organizational Research Methods*, vol. 11, n° 3, pp. 430-455.
- Glaser Barney G. (1978) *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*, Mill Valley (CA), Sociological Press.
- Le Flanchec Alice, Rojot Jacques & Voynnet-Fourboul Catherine (2006) "Rétablir la confiance dans l'entreprise par le recours à la médiation", *Relations Industrielles*, vol. 61, n° 2, pp. 271-295.
- Miles Matthew & Huberman A. Michael (2003) *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, de Boeck.
- Strauss Anselm L. & Corbin Juliet (1998) *Basics of Qualitative Research* (2<sup>nd</sup> ed.), Thousand Oaks, CA, Sage.
- Suddaby Roy (2006) "From The Editors: What Grounded Theory Is Not", *Academy of Management Journal*, vol. 49 n° 4, pp. 633-642.
- Voynnet-Fourboul Catherine (2004) "Le comité d'entreprise européen de France", *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n° 150, pp. 105-121.
- Voynnet-Fourboul Catherine & Point Sébastien (2001) "Le processus de (dé)codage des données qualitatives en Gestion des Ressources Humaines", Liège, Congrès de l'AGRH, Septembre.
- Voynnet-Fourboul Catherine & Rojot Jacques (2005) "Construction d'un référentiel de processus : le cas de l'appui au dialogue social en PME", Marrakech, IAS Institut d'Audit Social, Université de printemps ■



## Réflexions en forme de réponses : à propos du codage dans la recherche qualitative

**Magali Ayache**  
ESCP-Europe et Université Paris-Ouest

**Hervé Dumez**  
CNRS / École polytechnique

**N**ous remercions Florence Allard-Poesi, Hervé Laroche, Véronique Steyer et Catherine Voynnet-Fourboul pour leurs contributions au débat sur le codage et leurs témoignages. Nous voudrions, dans les pages qui vont suivre, revenir sur les points, importants et éclairants, qu'ils ont soulevés.

### **Le rôle du codage dans la démarche qualitative : les deux extrêmes**

Pour comprendre le rôle que peut jouer le codage dans une démarche de recherche qualitative, il convient de partir de deux approches extrêmes qui nous apparaissent problématiques.

La première, inspirée de la théorisation ancrée, énonce que le chercheur, partant de rien, va faire émerger des catégories conceptuelles à partir de son matériau en mettant des étiquettes (*naming*) sur les unités de sens (la totalité de son matériau découpé en unités). Les catégories vont émerger par des regroupements d'étiquettes et des mises en relation (codage axial). Cette approche est problématique sur deux plans : en pratique, parce qu'elle est quasiment impossible à réaliser sérieusement sur un matériau de plusieurs centaines de pages ; en théorie, parce qu'elle repose sur le vieux schéma de la philosophie empiriste (présenté par exemple dans le *Traité de la nature humaine* de Hume) selon lequel les catégories émergeraient spontanément du chaos des unités empiriques comme étiquetage de ressemblances.

Une seconde approche, que l'on peut qualifier de scientiste, propose une autre vision de la recherche. Le chercheur doit disposer au départ d'une question de recherche, préciser ses cadres conceptuels, élaborer un protocole de recherche (par exemple, un guide d'entretiens construit à partir de la question de recherche et de ces cadres conceptuels), recueillir le matériau, puis le coder, toujours en fonction de sa question et de ses concepts de départ. Cette approche est également problématique. En pratique (sans doute peut-on ajouter : fort heureusement), il est rare que l'on commence une étude de cas en sachant exactement quelle question de recherche on va traiter : une étude de cas demeure quelque chose de l'ordre de l'aventure ; selon l'expression habituellement employée, qui demanderait à être précisée mais qui n'est pas fausse, elle relève d'une démarche exploratoire ; or, un explorateur a sans doute des idées sur ce qu'il peut découvrir, mais vagues, et l'exploration, généralement, le surprend. Sur le plan épistémologique, ce type de choix pose le problème de la circularité : d'un matériau riche, on s'est organisé pour n'extraire que ce qui

intéressait la théorie de départ. À l'arrivée, on a toute chance de confirmer les cadres théoriques que l'on s'était choisis et, au mieux, de les avoir raffinés à la marge.

Peut-on concevoir la démarche qualitative comme étant autre chose que ces deux approches et, si oui, quelle est alors la place du codage dans cette démarche ?

### **Le rôle du codage dans la démarche qualitative : une autre voie**

L'autre voie consiste à penser que la démarche qualitative ne part pas de rien, mais qu'elle ne démarre pas avec une question de recherche figée et des cadres théoriques rigides. Elle part d'un problème, au sens de Popper (Popper, 1979 ; Dumez, 2010). Et elle part d'orientations de départ pour aborder ce problème, ce qu'un des fondateurs de la démarche qualitative appelle « *orienting theories* » (Whyte, 1984, p. 118). Il ne s'agit pas d'hypothèses théoriques, il s'agit de cadres permettant de *s'orienter* dans les données, tout en étant suffisamment lâches pour ne pas *structurer* le matériau et donc les résultats.

Le processus d'ensemble de la recherche peut alors se lire, comme le suggère Hervé Laroche, comme une spirale : la recherche part du problème et des orientations théoriques et elle y revient, mais en ayant progressé dans la détermination du problème et des théories à partir du matériau empirique recueilli et traité. La circularité se fait spiraloïde. Cette transformation peut se faire en boucles successives, de nature abductive (David, 2000 ; Dumez, 2007). Dans une telle approche, le matériau doit permettre d'explorer, c'est-à-dire d'établir des liens avec des théories qui n'étaient pas présentes à l'origine de la recherche et qui sont apparues durant la démarche elle-même, de créer des concepts (avec prudence – Dumez, 2011a), de mettre en évidence des mécanismes, des enchaînements. Il doit permettre d'augmenter, pour reprendre l'image, la hauteur de la spirale, c'est-à-dire l'apport scientifique dû à la recherche. Le codage est l'outil employé pour ce faire. Florence Allard-Poesi (2011) a donc raison de dire que le codage est orienté par la problématique de départ (*orienting theory*) et, en même temps, qu'il participe à la problématisation, c'est-à-dire à l'élaboration théorique qui est un processus se déroulant tout au long de la recherche, par boucles successives. Catherine Voynnet-Fourboul note justement que la revue de littérature doit se faire une première fois dans la phase d'orientation, puis être refaite lors de la phase qu'elle appelle « résurrection ». Comment procède le codage dans une telle approche ?

### **La multidimensionnalité du codage**

Trop souvent, le codage a été vu comme une relation bijective entre une unité de sens et un code-étiquette. Nous avons beaucoup insisté dans notre papier sur la multidimensionnalité du codage (en employant les termes « multinominal » et « multi-thématique »). Mais nous n'avons sans doute pas été assez clairs dans notre formulation, ce que Florence Allard-Poesi a souligné à juste titre. La multidimensionnalité du codage se joue selon nous à trois niveaux :

- au niveau des unités de sens, chaque unité de sens peut appartenir à plusieurs séries d'unités de sens, et donc se prêter à plusieurs types de traitement comparatif (ressemblances/différences). C'est ce que nous avons appelé le codage multinominal. Florence Allard-Poesi en donne l'exemple suivant. L'unité de sens : « le fait que les attentes de mon chef ne soient pas claires m'énerve » peut être incluse dans une série sur « les attentes du chef telles que perçues par le subordonné » et elle peut aussi être incluse dans une série « les émotions dans la relation hiérarchique » (du fait de l'énervernement). Dans la

première série, les unités de sens seront comparées quant à ce qui est dit de la clarté ou du flou des attentes que le subordonné ressent, par exemple. Dans la seconde série, elles seront comparées quant à la qualité émotionnelle reliée à la perception des attentes : il est probable que certains pensent que le flou des attentes de leur supérieur garantit leur autonomie, et s'accompagne donc d'une émotion positive ; d'autres le ressentent négativement, s'en énervent ou s'en désespèrent ; peut-être d'autres encore y sont-ils indifférents. Peut-être ces *predicted effects* seront-ils infirmés par le travail de comparaison systématique mené sur les séries. En insistant sur le codage hiérarchique plutôt que sur le codage en réseau, Catherine Voynnet-Fourboul propose une approche qui nous semble rejoindre sous une autre forme ce que nous avons proposé comme codage binominal par le genre proche et la différence spécifique.

- au niveau de l'ensemble du matériau, le traitement peut se faire à l'aide d'un jeu de thèmes. Dans le travail cité de Magali Ayache, portant sur la relation hiérarchique, quatorze thèmes ont été utilisés. D'où l'idée de codage multithématique. Plusieurs points sont ici importants. Le premier est le bricolage. Les thèmes viennent de théories (LMX, théorie de l'agence, rôles, etc.), uniquement prises sous la forme d'orientations théoriques, et du matériau lui-même (certains entretiens ayant par exemple fait l'objet d'un traitement proche de celui de la théorisation ancrée). Certains thèmes sont à la fois des thèmes théoriques et des thèmes émergeant des entretiens (la confiance, par exemple). Encore une fois, ce choix est, conscient, bricolé, pour minimiser les risques de circularité et de biais. Deuxième remarque, les thèmes se chevauchent et se différencient. Par exemple, le thème des attentes (comment le subordonné perçoit ce qu'on attend de lui) n'avait pas été distingué du thème des objectifs. En effet, le subordonné perçoit en grande partie ce qu'on attend de lui à travers les objectifs qui lui sont fixés. Mais il est apparu finalement que les deux thèmes, même s'ils se recouvaient en grande partie, méritaient d'être traités de manière autonome, quitte à être évidemment rapprochés dans un second temps. En effet, les attentes se réduisent-elles aux objectifs ? Les objectifs constituent-ils le cœur même des attentes ? Si l'on veut maintenir ces questions ouvertes, ne pas projeter du pré-tranché (Florence Allard-Poesi rappelle que *decidere* signifie au sens propre « trancher »), il apparaît intéressant d'accepter le recouvrement partiel des deux thèmes « attentes » et « objectifs » mais de les traiter de manière indépendante. Enfin, les thèmes ont été choisis en nombre suffisant pour garantir une assez grande diversité, et en nombre pas trop important pour rester gérables. Quatorze (ou quinze si l'on distingue les thèmes « attentes » et « objectifs ») a paru être le bon chiffre. À partir de là, le matériau a été quadrillé. Chaque thème a été traité en tant que tel par un travail systématique sur les ressemblances/différences entre unités de sens. Pour résumer : premier point, les thèmes sont bricolés, mélangeant orientations théoriques et idées issues du matériau ; deuxième point, ils se recoupent partiellement ; troisième point, ils sont en nombre suffisant pour garantir une large diversité, mais en nombre pas trop grand pour permettre de gérer l'ensemble du matériau. Comme Florence Allard-Poesi l'a souligné, ces différents thèmes ne relèvent pas d'un angle unique, mais sans doute de plusieurs (on retrouve ici la dimension du bricolage). Le codage mené par Véronique Steyer autour de la notion de *sensemaking*, à partir de plusieurs thèmes (*frame*, *cue*, *discrepancy*) semble, quant à lui, plutôt relever d'un type de codage multithématique défini à partir d'un angle (le *sensemaking*). La

question qui se pose alors est : faut-il trouver d'autres angles, de manière à retrouver la dimension de bricolage, et donc d'ouverture, ou en rester à ce codage centré sur un angle, qui présente un plus grand risque de circularité mais focalise mieux le codage ? Véronique Steyer (2011) a tenté d'articuler les deux : opérer ce codage centré autour d'un angle, mais le compléter avec d'autres types de codage.

- ce que souligne Florence Allard-Poesi très justement est que ce maillage multithématique, selon un ou plusieurs angles, dépend de la subjectivité du chercheur et de ses orientations théoriques de départ. Un autre chercheur pourrait utiliser – et sans doute utiliserait – un autre maillage fait de thèmes pour les uns sans doute assez proches, pour d'autres différents. C'est ici, nous semble-t-il qu'apparaît la notion de perspectives multiples possibles. Sur un même matériau, selon les orientations théoriques de départ du chercheur, plusieurs perspectives sont évidemment possibles. Ces perspectives ont une dimension subjective, qui est celle de toute démarche scientifique. Le travail de construction du problème scientifique, notamment via la revue de littérature (Dumez, 2011b), permet d'expliciter la perspective et de la rendre critiquable, ce qui est la dimension fondamentale de la démarche scientifique (Popper, 1979). En ce sens, comme le note avec audace Catherine Voynnet-Fourboul (peut-être, pour notre part, n'irions-nous pas tout à fait aussi loin), le codage ne suit pas ou ne précède pas l'analyse, il est l'analyse.

La multidimensionnalité du codage se joue donc autour de ces trois niveaux. Notre thèse est que l'importance de la multidimensionnalité réside dans le fait de garantir un quadrillage ouvert du matériau recueilli. Quadrillage, parce que le matériau est découpé en séries multiples, qui s'entrecroisent, et garantissent un maillage d'ensemble, dont le but est d'être relativement fin pour être fécond. Ouvert, parce que le bricolage limite l'effet de circularité et de biais qui est au contraire maximal dans le codage dit « théorique ». Ce quadrillage ouvert limite également, du même coup, les effets liés à la subjectivité du chercheur – quelle que soit la perspective adoptée, les résultats du codage ont sans doute des chances d'être assez proches. Pour nous, ce quadrillage doit être construit activement, de manière ouverte donc bricolée, et il ne résulte pas naturellement de l'hétérogénéité du matériau, même si celle-ci peut aider à le construire.

### **Faut-il coder, et si oui coder à plusieurs reprises, de manière différente ?**

Hervé Laroche soulève plusieurs questions essentielles, quant à la nécessité de coder ou non. La première est : l'attention flottante n'est-elle pas une méthode alternative au codage, tout aussi efficiente du point de vue de la recherche ? La réponse est très probablement positive. Il est possible que le besoin de publier, dans des revues anglo-saxonnes, marquées par une certaine réflexion épistémologique et méthodologique, conduise à survaloriser aujourd'hui le codage, présenté comme une sorte d'équivalent en rigueur de ce que sont les méthodes économétriques dans le quantitatif – ce qu'il n'est évidemment pas. Le point important est bien celui que relève Hervé Laroche : est-ce que le codage produit quelque chose d'original, ou non ? Le codage pour le codage, pratiqué comme alibi scientifique, n'a pas d'intérêt. La deuxième question est la suivante : un chercheur expérimenté, conceptuellement et méthodologiquement outillé, ne parvient-il pas plus vite au même résultat sans coder plutôt qu'en codant ? La troisième, qui est liée : le codage n'est-il pas alors une façon pour le jeune chercheur de se rassurer en pensant qu'il va pouvoir mettre sa subjectivité outillée de côté, alors qu'il faut justement qu'il développe cette

dernière ? La réponse à ces questions est difficile. Les deux auteurs du papier sont une jeune chercheuse et un chercheur d'âge nettement plus mûr. Dans le cas du contrôle aérien, l'expérience a montré que des choses étaient apparues à partir du codage, qui ne l'étaient, ou pas aussi nettement auparavant. Peut-être le codage n'a-t-il été qu'un facilitateur, pour reprendre le terme de Hervé Laroche. Mais la clarification d'une idée est essentielle dans un processus de recherche, et tout instrument qui la facilite a une grande valeur. Ceci vaut pour un jeune comme pour un moins jeune. La seconde remarque est que l'outillage du chercheur expérimenté est à la fois un avantage et un inconvénient. Combien de chercheurs brillants et mûrs ont passé leur vie à retrouver les théories qu'ils avaient mises au point dans leur jeunesse tout le restant de leur vie ? Peut-être le détour par le codage tel que présenté dans ce papier (l'expression, très juste, est empruntée à Hervé Laroche), leur aurait-il permis de s'écartier de leur outillage théorique et conceptuel à tendance circulaire, et de continuer à explorer.

Si l'on choisit donc de coder, faut-il le faire à plusieurs reprises, selon des méthodes différentes, et/ou combiner codage et attention flottante ? Florence Allard-Poesi, Véronique Steyer et Catherine Voynnet-Fourboul le pensent et c'est ce que nous avons avancé dans notre conclusion. Cette perspective est séduisante mais probablement difficile en pratique, pour deux raisons. Une méthode de codage tout d'abord, quelle qu'elle soit, est déjà très consommatrice en temps et en énergie – Catherine Voynnet-Fourboul insiste à juste titre sur le caractère psychiquement épuisant du codage. En mener deux, ou un codage puis une démarche par attention flottante, devient une tâche considérable. Ensuite, une approche par codage structure le matériau d'une certaine manière. Avant de mener une autre approche, il faut sans doute laisser passer un certain temps, rouvrir la réflexion en ré-élargissant la revue de littérature, bref se déprendre de la première approche. Si l'on peut surmonter ces difficultés pratiques, par contre, employer plusieurs méthodes de codage (Florence Allard-Poesi) ou mener une approche d'attention flottante après plusieurs approches de codage (Véronique Steyer) permettent de renforcer deux points qui nous paraissent essentiels : la multidimensionnalité de la démarche et le quadrillage du matériau. Si, par exemple, différentes méthodes de codage ont été pratiquées, mais non sur la totalité du matériau, comme c'est semble-t-il le cas de la démarche adoptée par Véronique Steyer, l'attention flottante pourrait permettre de se réapproprier la totalité du matériau – les effrayantes 1148 pages...

## Références

- Allard-Poesi Florence (2011) "Le codage n'est pas un 'truc', ou du codage comme 'problématisation'", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 3, pp. 3-8.
- David Albert (2000) "Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées", in David Albert, Hatchuel Armand & Laufer Romain, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : Éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Paris, Collection FNEGE, Editions Vuibert, pp. 83-109.
- Dumez Hervé (2007) "Rodin, le Balzac et l'étude de cas", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n° 3, pp. 35-38.
- Dumez Hervé (2010) "Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 6, n° 4, pp. 3-15.
- Dumez Hervé (2011a) "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.
- Dumez Hervé (2011b) "Faire une revue de littérature : pourquoi et comment ?", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 2, pp. 15-27.

- Laroche Hervé (2011) “Réflexions sur le codage”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 7, n° 3, pp. 9-10.
- 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.
- Steyer Véronique (2011) “Réflexions sur le codage : une expérience”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 6, n° 4, pp. 11-17.
- Voynnet-Fourboul Catherine (2011) “Le codage des données qualitatives : un voyage pragmatique”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 7, n° 3, pp. 19-27.
- Whyte William Foote (1984) *Learning from the field: a Guide from Experience*, Thousand Oaks (CA), Sage ■