

Réflexions sur le codage : une expérience¹

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*². Il m'a semblé plus naturel, plus fécond, de « jouer » avec mes verbatim dans un tableau Excel³, pour les comparer, les rapprocher, les classer d'abord visuellement. En cela, ce travail me semble ressembler au synopsis (« 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, éclectiques, (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 & Obsfeldt, 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 retraçant 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* retraçant 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 déchiffrement 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”, 27th 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^{ème} 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 ■