

la théorie du *sensemaking*

Les approches communicationnelles des organisations sont en construction. Parmi elles, les approches processuelles renouvellent la façon d’appréhender les dynamiques reliant communication et organisation ; la communication est alors présentée comme une « communication organisante¹⁶⁶ », « constitutive de l’organisation ». L’apport de Karl Weick dans ces travaux récents est majeur. En effet, dès 1969 dans son ouvrage *The social psychology of organizing*¹⁶⁷, Weick présente l’organisation comme un processus. Puis, dans son ouvrage *Sensemaking in organizations*¹⁶⁸ en 1995, il affirme : « *The communication activity is the organization*¹⁶⁹ » (p. 75), ouvrant ainsi la voie à de nouveaux développements théoriques (Cooren et Taylor¹⁷⁰, 2006). Dans le monde anglophone, cet auteur a d’ailleurs une forte influence en communication organisationnelle, bien qu’il n’ait pas fourni « une théorie communicationnelle de l’organisation très articulée » (Giroux¹⁷¹, 2006 : 39). Notre recherche s’intéresse plus particulièrement aux travaux qu’il a menés au sujet du *sensemaking* (1993¹⁷², 1995¹⁷³, 2001¹⁷⁴). Bien que Karl E. Weick n’ait pas traité directement la question de l’appropriation des TIC, ses travaux sur le *sensemaking* fournissent un matériau puissant qui permet de revisiter cette question sous l’angle de son inscription dans un processus plus large de

¹⁶⁶ Giroux N., Marroquin L., 2005, « L’approche narrative des organisations », *Revue française de gestion*, 159, p. 15-42.

¹⁶⁷ Weick K. E., 1969, *The Social Psychology of organizing*, Reading, Addison-Wesley, 294 p.

¹⁶⁸ Weick K. E., 1995, *Sensemaking in organizations*, Sage, 229 p.

¹⁶⁹ Traduction libre : l’activité communicationnelle est l’organisation.

¹⁷⁰ Cooren F., Taylor J. M., Van Every E. J., 2006, *Communication as Organizing. Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation*, London, Psychology Press, 237 p.

¹⁷¹ Giroux N., 2006, « La démarche paradoxale de Karl E. Weick », in Autissier D., Bensebaa F. (dir.), *Les défis du sensemaking en entreprise*, Economica, p. 25-50.

¹⁷² Weick K. E., 1993, « Sensemaking in organization: small structures with large consequences », in Murnighan J. K. (ed.), *Social Psychology in organizations. Advances in theory and research*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, p. 10-37.

¹⁷³ Weick K. E., 1995, *op. cit.*

¹⁷⁴ Weick K. E., 2001, « Technology as equivoque: Sensemaking in new technologies », in Weick K. E., 2001, *Making sense of the organization*, Malden, Blackwell Publishing, p. 148-175.

construction sociale de l'organisation à travers des processus communicationnels. Plus précisément, nous pensons que l'approche du *sensemaking* constitue un socle théorique opportun pour répondre aux questions qui nous animent dans ce travail de recherche, à savoir : comment se construit (et se déconstruit) dans le temps le projet d'usage des salariés relatif au *groupware*, leur engagement concernant cet outil? Comment se construit le sens d'un *groupware* dans un réseau socio-technique ?

La théorie de Weick ne constitue pas une articulation serrée de concepts aussi applicable que peuvent l'être ceux de la théorie de la traduction. (Giroux¹⁷⁵, 2006 : 44) Aussi, dans ce chapitre, présenterons-nous dans un premier temps les différents aspects de la théorie du *sensemaking*, à savoir la nature du *sensemaking*, ses processus et ses propriétés. Puis dans un second temps, nous mettrons en évidence les forces de cette théorie ainsi que ses limites principales pour notre recherche.

1. La nature du *sensemaking*

Parmi les travaux portant sur la création de sens, la contribution de Karl Weick s'avère majeure, tant par son caractère proluxe¹⁷⁶ que « subversif » (Koenig¹⁷⁷, 2006 : 8). Professeur en comportement organisationnel et en psychologie à l'université du Michigan aux États-Unis, sa question de recherche principale est reformulée par Giroux (2006 : 27) de la façon suivante : « Comment faire sens dans une situation donnée ou face à un impromptu déstabilisant ? » Cette question s'avère fondamentale puisque le sens est nécessaire à l'action en « milieu organisé ». Mais quelle est donc la nature du *sensemaking* ?

« *The concept of sensemaking is well named because, literally, it means the making of sense*¹⁷⁸ » (Weick, 1995 : 4). Les traductions françaises de « *sensemaking* » reprennent l'idée de

¹⁷⁵ Giroux N., 2006, *op. cit.*

¹⁷⁶ Comme en témoigne son curriculum vitae datant de 2001, qui compte 7 ouvrages, 89 articles, 83 chapitres de livres, 80 revues d'ouvrages et plus de 275 présentations dans des colloques et conférences.

¹⁷⁷ Koenig G., 2006, « Une subversion au long cours dans le fil de la tradition », in Autissier D., Bensebaa F. (dir.), 2006, *Les défis du sensemaking en entreprise*, Economica, 283 p.

¹⁷⁸ Traduction libre : Le concept de *sensemaking* est bien nommé car littéralement il signifie la création du sens.

« création de sens » et de « construction de sens », mettant ainsi en avant sa double nature. L'expression « création de sens » fait à notre avis, davantage référence au *sensemaking* rétrospectif, alors que l'expression « construction de sens » qui reprend l'idée d'assemblage élaboré avec des ressources existantes, concernerait le *sensemaking* prospectif. Dans ses écrits, Weick insiste d'ailleurs clairement sur la dimension rétrospective de la création de sens. En effet, le « *sensemaking is less about discovery than it is about invention. To engage in sensemaking is to construct, filter, frame, create facticity*¹⁷⁹ » (Weick, 1995 : 13). Dans cette veine, le producteur de sens (*sense-giver*) peut être présenté comme un auteur puisque le processus d'énonciation est central dans le *sensemaking* : « *We see what we expect to see, and those expectations have sharper or more rounded edges depending on the words that carry them*¹⁸⁰ » (Weick, 1995 : 183). Aussi, Weick attire-t-il l'attention sur la richesse du vocabulaire et l'emploi de métaphores, qui autorisent l'explication analogique, tout en insistant sur le fait que la métaphore n'est pas le *sensemaking* (Weick, 1995 : 15). Par conséquent, « le travail d'un créateur de sens c'est de transformer un univers d'expérience en un monde intelligible » (Weick, 1993 : 14, cité par Giroux, 2006 : 26). L'emploi du terme « expérience » est notable car il inscrit la création de sens dans le registre de l'action, tout en mettant en évidence l'importance du caractère situé de cette action, empreinte ainsi d'émotions et de sensations ; d'où la nécessité de recourir aux métaphores pour préserver toute cette richesse liée à l'expérience. Weick (1995 : 18) transcrit les liens qu'il réalise entre connaissance, action, interprétation et énonciation, de la façon suivante : « Je saurai une fois que j'ai agi, et comment puis-je savoir ce que je pense tant que je n'ai pas vu ce que je dis ?¹⁸¹ » Autrement dit, nous ne pouvons pas connaître ce que nous pensons sans nous l'être autoformulé.

2. Les occasions du *sensemaking*

Pour Weick (1995 : 100), les occasions de création de sens font référence à l'ambiguïté, l'incertitude (par exemple celle engendrée par la perception d'un environnement complexe et

¹⁷⁹ Traduction libre : La création de sens concerne moins la découverte que l'invention. S'engager dans le *sensemaking*, c'est construire, filtrer, cadrer, créer de la facticité.

¹⁸⁰ Traduction libre : Nous voyons ce que nous nous attendons à voir et ces attentes sont définies de manière plus ou moins précises et connotées en fonction des mots qui les portent.

¹⁸¹ « *How can I know what I think until I see what I say?* »

turbulent), à la rupture du flux continu d'actions, mais aussi à des événements incongrus engendrant des effets de surprise. L'exemple suivant se révèle éclairant.

« L'interruption d'un projet en cours et des attentes qui lui sont associées pousse les individus à faire sens de ce qui perturbe l'action. Face à une interruption, les gens semblent d'abord chercher des explications qui leur permettent de continuer l'activité prévue et de rester en action. [...] Les gens essaient plutôt de se débrouiller avec ce qu'ils ont sous la main, de réparer l'interruption [...]. Ainsi, le processus de construction de sens est déclenché par l'imprévu » (Weick¹⁸², 2003 : 1).

Dans ce cadre, Weick s'est attaché à étudier les situations de crise, marquées par la confusion, la perte soudaine de significations et l'équivocité. Son analyse d'un incendie au cours duquel treize pompiers ont perdu la vie en constitue un exemple¹⁸³, tout comme ses études des organisations hautement fiables telles que les hôpitaux, les centrales nucléaires. « L'équivoque est la matière première du *sensemaking* » nous rappelle Koenig¹⁸⁴ (2006 : 9).

Weick envisage l'organisation comme un processus toujours en train de se faire. Afin de mettre en lumière ce caractère processuel, il remplace le nom par un gérondif, « *organization* » devient ainsi « *organizing* », dont l'objectif serait la réduction de l'ambiguïté. Ainsi, pour agir en commun, il faut non pas nécessairement un but commun, mais au moins « un accord minimal sur le sens de la situation afin de permettre la co-orientation des esprits et la coordination de la situation. S'organiser selon Weick, c'est faire sens ensemble dans et par des activités conjointes » (Giroux, 2006 : 32).

3. Les processus du *sensemaking*

Pour Thomas, Clark et Gioia¹⁸⁵, trois processus—« *scanning, interpreting and responding* »—relèvent du *sensemaking*, qu'ils définissent comme « *the reciprocal interaction of information*

¹⁸² Weick K. E., 2003, « Préface », in Vidaillet B. (dir.), *Le sens de l'action. Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation*, Paris : Vuibert, p. 1-3.

¹⁸³ Weick K. E., 1993, « The collapse of sensemaking in organizations: the mann Gulch disaster », *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, 4, p. 628-652.

¹⁸⁴ Koenig G., 2006, *op.cit.*

¹⁸⁵ Thomas J. B., Clark S. M., Gioia D. A., 1993, « Strategic sensemaking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes », *Academy of management Journal*, vol. 36, p. 239-270.

*seeking, meaning ascription, and action*¹⁸⁶ » (1993 : 240). Le repérage concerne la recherche d'éléments, de signaux, potentiellement importants dans les contextes interne et externe qui pourraient affecter l'entreprise. L'interprétation engage le développement de différentes manières de comprendre les informations recueillies au préalable. L'interprétation renvoie à la subjectivité : « En fonction de qui je suis, ma définition de ce qui est là devant moi va changer » (Weick, 2001). Pour cela, le développement d'interprétations créatives implique nécessairement, d'une part, une certaine modestie et, d'autre part, de faire le deuil de ses certitudes (Patriat¹⁸⁷, 2003 : 23). Pour Thomas *et al.* (*ibid.*), l'action arrive en fin de parcours, contrairement aux propositions émises par Weick, selon qui l'action ne succède pas toujours à la réflexion et peut la précéder à travers l'expérience. La création du sens est donc, pour l'auteur, le plus souvent rétrospective.

Weick distingue clairement l'interprétation de la création de sens. Selon lui, l'interprétation fait référence à la lecture d'une situation comme on lirait un texte, alors que le *sensemaking* ne s'attache pas uniquement à lecture du texte mais aussi à la manière par laquelle il a été créé. « *Sensemaking is about authoring as well as reading*¹⁸⁸ » (Bansler et Havn¹⁸⁹, 2006 : 60). Ainsi le processus de *sensemaking* comprend-il également la phase précédant l'interprétation et qui consiste à isoler les faits et les indices qui seront alors à interpréter. Cette opération, nommée « *bracketing*¹⁹⁰ » par Weick, vise à « abstraire des éléments d'un contexte » (David, 2006 : 255), à concentrer son attention sur ces éléments (Weick, 1995 : 36). « *The concept of sensemaking is valuable because it highlights the invention that precedes interpretation*¹⁹¹ » (Weick, 1995 : 14). Enfin, d'après Weick, le *sensemaking* s'affiche comme un processus nécessitant un fort degré d'engagement, dans le sens où il implique une action, alors que l'interprétation a une connotation plus passive et pourrait être vue à la fois comme un processus et comme le produit qui résulte du processus. Ainsi le *sensemaking* fait référence à l'invention alors que l'interprétation pourrait être comprise comme une découverte. Le terme « invention » indique que pour Weick, la réalité

¹⁸⁶ Traduction libre : L'interaction réciproque de la recherche d'information, d'attribution de signification et d'action.

¹⁸⁷ Patriat C., 2003, « Entre la médiation et l'interprétation », in de la Broise P. (dir.), *L'interprétation : objets et méthodes de recherche*, UL 3, collection travaux et recherches, 153 p.

¹⁸⁸ Traduction libre : La création de sens a lieu tant au moment de la création du texte qu'au moment de sa lecture.

¹⁸⁹ Bansler J. P., Havn E., 2006, « Sensemaking in technology use-mediation: Adapting *groupware* technology in Organizations », *Computer Supported Cooperative Work*, 15, p. 55-91.

¹⁹⁰ Traduction libre : Mise en parenthèses

¹⁹¹ Traduction libre : Le concept de *sensemaking* est important car il souligne l'invention qui précède l'interprétation.

est « *an ongoing accomplishment that takes form when people make retrospective sense of the situations in which they find themselves and their creations*¹⁹² » (Weick, 1995 : 15).

Le processus de création de sens apparaît donc comme un processus cognitif. Il vise à élaborer des explications rendant compte de manière plausible des faits observés, des signaux faibles repérés. Il s'agit alors pour l'individu d'inventer des contextes au sein desquels ces indices font sens. Dans cette veine, Lorino¹⁹³ (2006 : 71) souligne que le mouvement abductif de la pensée se situe au cœur de la production de sens puisque l'abduction fait référence à un déplacement « latéral » de la pensée, d'une situation surprenante à une réalité plausible. En cela, il effectue un rapprochement entre le *sensemaking* et le raisonnement abductif décrit par Peirce¹⁹⁴, puis Koenig. « L'abduction est l'opération qui [...] permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter » (Koenig, 1993, cité par David¹⁹⁵, 2006 : 252). Ainsi pour Weick, le *sensemaking* fonctionne comme une boucle : « *It is a continuous alternation between particulars and explanations, with each cycle giving added form and substance to the other. It is about building confidence as the particulars begin to cohere and as the explanation allow increasingly accurate deductions.*¹⁹⁶ » (Weick, 1995 : 133)

Weick détaille le processus de *sensemaking* en contexte informatisé comme un enchaînement de cinq activités (Weick¹⁹⁷, 1985) :

- la prise de connaissance (*effectuating*), c'est-à-dire les actions visant à tester ce qui se passe, à recueillir des informations (l'action est alors vue comme un stimulus de l'environnement) ;

¹⁹² Traduction libre : La réalité est un accomplissement en cours qui prend forme lorsque les gens donnent sens rétrospectivement aux situations dans lesquelles ils se trouvent et qu'ils contribuent à créer.

¹⁹³ Lorino P., 2006, « Les instruments, présence fantomatique dans l'œuvre de Karl E. Weick », in Autissier D., Bensebaa F. (dir.), *Les défis du sensemaking en entreprise*, Economica, p. 51-73.

¹⁹⁴ Charles Sanders Peirce (1839-1914), sémiologue et philosophe.

¹⁹⁵ David A., 2006, « Sensemaking, outils de gestion et activités de conception : quatre rapprochements », in Autissier D., Bensebaa F., 2006, *op. cit.*, p.249-272.

¹⁹⁶ Traduction libre : C'est une alternance continue d'éléments particuliers et d'explications auquel chaque cycle donne forme et ajoute de la substance à l'autre. Cela concerne la construction de la confiance, qui se développe en même temps, que les éléments particuliers deviennent cohérents et que l'explication permet de faire des déductions de plus en plus précises.

¹⁹⁷ Weick K. E., 1985, « Cosmos vs. Chaos: Sense and Nonsense in Electronic Contexts », *Organizational Dynamics*, vol. 14, p. 50-64.

- la triangulation qui consiste en la convergence de données provenant de plusieurs sources ;
- l'affiliation, soit le partage et la négociation de sens dans les échanges avec les autres (la construction de sens est un processus social) ;
- la délibération, au sens du raisonnement individuel, qui édite la masse de données ;
- la consolidation (mise en contexte et en perspective) de ce qui a ainsi été appris .

4. Les sept propriétés du *sensemaking*

Pour Karl Weick, la construction de sens peut être comprise comme un processus ayant sept propriétés :

- il est ancré dans la construction de l'identité,
- il est rétrospectif,
- il promulgue des environnements sensés (*enactive of sensible environments*),
- il s'agit d'un processus social,
- il s'agit d'un processus toujours en cours,
- il met l'accent sur – et est conduit par - l'extraction d'indices,
- il est conduit par la recherche de plausibilité plutôt que de vérité.

Ces sept propriétés constituent un ensemble de lignes directrices permettant de comprendre ce qu'est le *sensemaking*, comment il fonctionne et comment il peut échouer. Nous reprenons maintenant ces propriétés afin de les expliciter.

4.1. En fonction de qui je suis, mon interprétation de la situation change

L'individu est un être pluriel – « *a parliament of selves*¹⁹⁸ » souligne Weick (1995 : 18) en reprenant les propos de George Herbert Mead – ce qui oriente son interprétation de la situation. « *The sensemaker is himself or herself an ongoing puzzle undergoing continual redefinition, coincident with presenting some self to others and trying to decide which self is appropriate*¹⁹⁹ » (Weick, 1995 : 20). Ce que la situation signifie pour l'individu est fonction du « soi » qu'il sélectionne dans l'éventail de « soi » qui lui sont ouverts. Ainsi, « *self, rather than*

¹⁹⁸ Traduction libre : Un parlement de « soi ».

¹⁹⁹ Traduction libre : Le producteur de sens est lui-même ou elle-même un puzzle toujours en cours, en continuelle redéfinition, et qui coïncide avec l'image qu'il veut donner aux autres en essayant de décider quel « soi » est approprié.

*the environment, may be the text in need of interpretation*²⁰⁰ » (Weick, 1995 : 23). Cette diversité de l'individu offre à la fois une richesse, puisque de multiples interprétations sont possibles, mais aussi un danger de dispersion. Or, il n'y a de « je » que face à autrui. Giroux²⁰¹ (2001 : 15) note que « l'identité suppose toujours la référence à l'autre pour se différencier ou se conformer, lui donner une bonne impression de soi ou encore s'en protéger ». Le *sensemaking* est donc un processus constitué dans les interactions. Pour Weick, l'établissement et le maintien de l'identité représente la préoccupation principale du processus de *sensemaking*. « Le *sensemaking* sert essentiellement à restaurer ou préserver une bonne image de soi, qui est au fondement de l'identité et de la capacité à agir. » (Vidaillet, 2006 : 117). C'est donc le fait de maintenir chez l'individu un sentiment de continuité identitaire, « la cohérence du soi » et l'image positive, malgré un environnement en mouvement perpétuel, qui est en jeu. La compréhension des situations s'avère secondaire par rapport à la nécessité de produire une explication plausible de ce qui se passe et qui soit conforme avec ce que l'individu souhaite être ou paraître face aux autres. Nous pouvons alors penser que la création de sens invite à une « relecture de soi » (Brown²⁰², 1994 : 276), entendue comme fruit d'une tension entre le soi dont on se souvient et celui qu'on voudrait être dans l'avenir. Par conséquent, la construction de sens fait le lien entre le passé et le futur, elle engage la mémoire et l'imagination. L'engagement selon Weick (1999 : 436) représente un investissement et un but qui permet aux individus de donner un sens aux choses, aux événements et aux personnes.

4.2. La création de sens comme reconstruction rétrospective du passé

L'expérience fournit l'information qui constitue le matériau de base à la réflexion productrice de sens. Ainsi le *sensemaking* est-il créateur de « facticité » puisqu'il s'agit d'isoler, de donner de l'ampleur, à des expériences pour construire des faits. En cela, il rend « *une réalité palpable, concrète, repérable par des faits* » (David, 2006 : 255). La signification doit en effet

²⁰⁰ Traduction libre : Ainsi le « soi », plutôt que l'environnement, peut être lu comme un texte nécessitant une interprétation.

²⁰¹ Giroux N., 2001, « La gestion discursive des paradoxes de l'identité », *Actes de la Xème Conférence de l'AIMS*, <http://www.strategie-aims.com>.

²⁰² Brown D. D., 1994, « Discursive Moments of Identification », *Current Perspectives in Social Theory*, 14, p. 269-292.

être signification de quelque chose. « *The creation of meaning is an attentional process, but it is attention to that which has already occurred*²⁰³ » (Weick, 1995 : 26). C'est pourquoi l'action précède souvent la réflexion, le sens étant attribué après l'action. La création de sens constitue davantage un processus rétrospectif, qui procède à une reconstruction du passé, laquelle s'inscrit dans l'ici et le maintenant ; c'est à partir des conditions actuelles que l'individu sélectionne les connaissances utiles à l'action dans l'immédiat. Ainsi, la signification est toujours construite dans le temps présent, qu'elle soit le fruit de l'imagination ou de l'expérience. Or, la réinterprétation du passé, basée sur la mémoire, est toujours sélective, ce qui facilite la construction d'une interprétation claire, ordonnée et plus rationnelle de la situation.

4.3. La construction de sens est un processus de mise en scène, d'*enactment*

Le terme « *enactment* » a pour signification « mise en actes » et peut se traduire par « mise en scène » et « mise en action ». Il peut également être traduit sous le nom d'activation (Koenig²⁰⁴, 1996) et renvoyer à l'idée de « faire-émerger » (Varela²⁰⁵, 1989 : 92).

Dans les travaux de Weick, l'éfaction doit être mise en relation avec le paradigme de l'interactionnisme symbolique : l'individu crée le monde et le monde le crée (Weick, 1995 : 34).

*« I use the word enactment to preserve the fact that, in organizational life, people often produce part of the environment they face (Pondy & Mitroff, 1979, p.17). I like the word because it suggests that there are close parallels between what legislators do and what managers do. Both groups construct reality through authoritative acts*²⁰⁶ » (Weick, 1995 : 30-31).

²⁰³ Traduction libre : La création de sens est un processus attentionnel mais qui porte sur des événements déjà passés.

²⁰⁴ Koenig G., 1996, « Karl E. WEICK », *Revue Française de Gestion*, 108, p. 57-70.

²⁰⁵ La théorie de l'éfaction chez Francisco Varela trouve son origine dans les travaux de la biologie évolutionnaire et la théorie de la complexité. Dans sa théorie de l'éfaction, Varela envisage l'éfaction comme l'idée de faire émerger des significations dans l'action / interaction : « La plus importante faculté de toute cognition vivante est de poser les questions pertinentes qui surgissent à chaque moment de notre vie. Elles ne sont pas prédéfinies mais enactées, on les fait-émerger sur un arrière plan, et les critères de pertinence sont dictés par notre sens commun, d'une manière toujours contextuelle » (Varela, 1996 : 91). Varela F. J., 1996, *Invitation aux sciences cognitives*, 2ème édition, Paris : Éditions du Seuil.

²⁰⁶ Traduction libre : J'utilise le mot éfaction pour préserver le fait que, dans la vie organisationnelle, les gens produisent souvent une part de l'environnement auquel ils font face. J'aime le mot parce qu'il suggère qu'il y a des parallèles étroits entre ce que le législateur fait et ce que le manager fait. Les deux construisent la réalité à travers des actes autoritaires.

L'énaction consiste donc en la création d'un flux d'événements à partir d'un acte autoritaire ayant pour but d'auto-promulguer une nouvelle réalité. Ainsi le *sensemaking* est induit par les changements dans l'environnement (les actes autoritaires) qui constituent des discontinuités dans l'organisation. Celles-ci constituent des données brutes auxquelles un sens doit être attribué.

« *Enactment is both the process of making ideas, structures, and visions real by acting upon them and the outcome of this process, 'an enacted environment' (Weick, 1988). It reverses the idea of implementation – which is the putting of a plan into operation – by showing that people are able to act as if their ideas were already implemented. It exchanges the idea of environment as given for the one as constructed*²⁰⁷ »²⁰⁸.

4.4. La dimension sociale et organisationnelle

L'homme est un être social. Le comportement d'un individu dépend du comportement des autres, que ceux-ci soient physiquement présents ou imaginés. « Interaction » et « action collective » sont deux termes phares de la théorie du *sensemaking*, c'est pourquoi la communication y détient une place centrale, que ce soit à travers les paroles, les discours, les conversations ou les comportements (Weick, 1995 : 41). En effet, c'est de l'interaction entre les membres de l'organisation qu'émerge le sens ; la création de sens se révélant comme une condition *sine qua non* de l'agir ensemble qui constitue le fondement même des entreprises. Les acteurs parfois dispersés possèdent des informations parcellaires sur ce qui se passe. C'est pourquoi la compréhension de la situation peut être assimilée à la réalisation collective d'un puzzle dans lequel plusieurs pièces sont manquantes. Dans cette perspective, il importe de prêter attention aux différents moyens de coordination et modes de fonctionnement génériques qui permettent de créer de la cohérence, tels que les stéréotypes, les rôles, les modèles, les outils, les normes d'action et les stratégies fondées sur l'expérience, autrement dit tout ce qui est mis en place dans les entreprises pour faciliter la construction collective de sens et que Weick (citant Miller D., 1993) nomme une « *architecture of simplicity* » (Weick, 1995 : 42). Cet ensemble forme le cadre structurel de la création de sens par les acteurs, c'est une forme de « subjectivité générique » (Lorino, 2006 : 56).

²⁰⁷ Traduction libre : L'énaction est à la fois, le processus de création des idées, des structures et de visions qui deviennent réelles à travers l'action, et le résultat de ce processus : un environnement énéacté. Cela renverse l'idée d'implémentation – en tant que mise en action d'un plan - en montrant que les gens sont capables d'agir comme si leurs idées étaient déjà implémentées. Cela transforme l'idée d'un environnement « donné » pour un environnement « construit ».

²⁰⁸ Czarniawska B., 2005, « Karl Weick: concepts, style and reflection », *The Editorial Board of the Sociological Review*, Published by Blackwell Publishing Ltd, p. 267-278.

Wenger²⁰⁹, en faisant référence aux « négociations de significations » (*negociation of meaning*) pour présenter les échanges qui se déroulent en situation et qui impliquent le langage, mais aussi des conventions, souligne l'importance de l'expérience relative à l'action collective, comme ciment du collectif et facilitateur du *sensemaking*. En effet, ce qui est en jeu à travers les « négociations de signification » n'est pas tant la création d'une signification partagée que le partage de l'expérience de l'action collective.

4.5. La création de sens est un processus en cours

Le *sensemaking* est un processus sans début ni fin ; il est toujours « en cours ». « *People are always in the middle of things, which become things, only when those same people focus on the past from some point beyond it* ²¹⁰ » (Weick, 1995 : 43). Ainsi, les individus participent à la création de leur environnement par leur présence car « le courant d'événements dans lequel l'individu est plongé existe indépendamment de lui. [...] Il y est plongé et il ne peut s'en abstraire » (Rojot et Wacheux²¹¹, 2006 : 132). Les individus sont indifférents à ce flot d'événements au sein duquel se nouent leurs projets. Tant que le flux ne s'interrompt pas, ils n'y prêtent pas attention, mais une fois interrompu, il devient alors davantage visible provoquant ainsi des réponses chargées d'émotions, une vision désenchantée du monde. Les émotions jouent un rôle de rappel d'événements passés ayant provoqué les mêmes émotions que ce que l'individu est en train de vivre aujourd'hui. En ce sens, les émotions jouent un rôle important dans le processus de *sensemaking*.

²⁰⁹ Wenger E., 1998, *op. cit.*

²¹⁰ Traduction libre : Les gens sont toujours au milieu des choses, lesquelles deviennent choses seulement lorsque ces mêmes gens appréhendent le passé à partir d'un point postérieur.

²¹¹ Rojot J., Wacheux F., 2006, « Karl E. Weick, théoricien subtil de la complexité : espace, temps et interactions », in Autissier D., Bensebaa F. (dir.), *Les défis du sensemaking en entreprise*, Economica, p. 127-133.

4.6. Un processus sélectif

Le processus de *sensemaking* met l'accent sur – et est conduit par – l'extraction d'indices (information, expériences...). En cela il a trait à des activités de recherche, de repérage, de filtrage, de classification, d'indexation.

4.7. Une recherche de plausibilité

La cohérence, l'enchaînement logique, le caractère raisonnable et la plausibilité sont des conditions nécessaires en matière de création de sens. Comme le résume Weick (1995 : 61) : « *what is necessary in sensemaking is a good story*²¹² ». Une bonne histoire est celle qui rassemble des éléments disparates et qui fournit un guide pour l'action. Elle doit donc être à la fois crédible et socialement acceptable.

Au terme de cette revue de la théorie du *sensemaking*, nous pouvons en dégager les principales forces et limites.

5. Principales forces et limites de la théorie du *sensemaking*

Les forces principales des travaux de Weick résident dans sa nouvelle conception de l'organisation et la vision alternative qu'il propose. « En insistant sur l'organisant plutôt que sur l'organisé, sur les processus d'élaboration du sens plutôt que sur l'efficacité productive, Karl E. Weick initie une véritable révolution » (Koenig, 2006 : 9). Aussi s'inscrit-il en rupture avec le paradigme décisionnel et invite à s'engager dans le paradigme actionnel²¹³, il écarte les modèles rationalistes et prône l'improvisation²¹⁴. Ce nouveau paradigme permet notamment de repenser

²¹² Traduction libre : Ce qui est nécessaire dans le *sensemaking* c'est une bonne histoire.

²¹³ Voir : Vernant D., 2005, « Le paradigme actionnel en philosophie du langage », in Lorino P., Teulier R. (dir.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Paris : La Découverte, p. 25-53.

²¹⁴ Voir : Weick K. E., 1998, « Improvisation as a mindset for organizational analysis », *Organization Science*, 9, vol. 5, p. 543-555.

les liens entre communication et organisation, en envisageant la communication comme produisant l'organisation. Il ne s'agit donc plus de s'interroger sur la place de la communication *dans* les organisations mais sur la manière par laquelle la communication participe à la formation et actualise en permanence une « grammaire organisationnelle », entendue comme « une grammaire validée par des consensus transitoires et évolutifs pour faire face au caractère équivoque des situations au travers de comportements interdépendants » (Mayère²¹⁵, 2009 : 3, reprenant les propos de Weick, 1979 et Czarniawska, 2008).

Différentes limites peuvent toutefois être formulées à l'égard des travaux de Weick sur le *sensemaking*. Notamment, nous pouvons pointer le fait qu'il approfondit assez peu la question du pouvoir pourtant omniprésente en filigrane dans ses écrits, en particulier lorsqu'il s'intéresse aux rôles et capacités du « *leader* ». Par ailleurs, la deuxième limite que nous entrevoyons concerne son absence d'intérêt pour le fonctionnement ordinaire de l'entreprise et le flux quotidien de travail. En effet, Weick privilégie les situations de rupture dans lesquelles les routines ne sont plus opérantes. L'activité concrète dans un flux « normal » de travail n'est envisagée que sous l'angle de la vigilance nécessaire à avoir dans les situations à risque, se présentant dans les organisations hautement fiables. Ainsi, l'activité ordinaire des pilotes par exemple constitue l'un de ses domaines d'étude. Son positionnement relativement éloigné des travaux mobilisant la théorie de l'activité peut sembler curieux lorsque l'on sait que Weick place l'action au cœur de ses réflexions. En fait, il semblerait que « le mot action désigne chez lui le comportement en dehors de l'activité, lorsque l'acteur est arraché à son activité par des événements particuliers » (Lorino, 2006 : 67). Activités et actions ne sont ainsi pas placées sur le même plan. Le dernier aspect que nous souhaitons souligner en tant que limite de cette théorie concerne sa façon d'appréhender les objets, qui pourtant peuplent les écrits de Weick, qu'il s'agisse de plans, d'histoires ou d'ordinateurs. La matérialité des objets l'intéresse peu. Il ne les appréhende qu'en tant qu'artefacts vecteurs de sens, « mais pas dans leur opacité intrinsèque d'objets » (Lorino, 2006 : 59). Pour lui, les outils revêtent une importance car ils contribuent à la coordination en tant que langage commun, « illusion commune » (Lorino, 2006 : 55).

²¹⁵ Mayère A., 2009, « Communication et organisation : un chantier de recherche en fort développement », *Actes du colloque Nouvelles tendances en communication organisationnelle*, 77^e Congrès de l'ACFAS, Ottawa, 6 p.