

LA PERSPECTIVE DU *SENSEMAKING* : QUELLE PLACE POUR LA NARRATION ETHIQUE ?

Introduction

Nous avons mené cette revue de littérature à partir d'un double mouvement de diastole (ouverture de la recherche bibliographique) et de systole (contraction) que nous avons pratiqué à plusieurs reprises durant notre recherche (Dumez, 2011). Cette revue de littérature nous a conduite à explorer le champ des sciences de gestion mais également ceux de la sociologie interactionniste et de la philosophie éthique. Nous avons étudié principalement deux types de matériaux : des ouvrages fondamentaux et des articles en sciences de gestion entre 1990 et 2016, sélectionnés à partir de mots clefs. Les références bibliographiques de ces articles et ouvrages nous ont parfois amenée à consulter d'autres ouvrages et articles en psychologie, en philosophie, en sciences de l'éducation, en sciences médicales ou encore en communication. Nous avons rédigé des mémos théoriques pour chacun des ouvrages fondamentaux que nous avons sélectionnés. Ces matériaux sont présentés sous la forme d'une synthèse (annexe1).

Cette revue de littérature comprend plusieurs objectifs. Tout d'abord, elle a pour ambition d'exposer la définition du *Sensemaking* que nous avons retenue dans nos travaux et de souligner les aspects de cette perspective qui demandent à être approfondis. De plus, elle propose d'explorer le lien entre *Sensemaking* et éthique. Plus précisément, nous nous interrogerons sur la place laissée par le *Sensemaking* à la narration d'un type particulier que nous qualifierons d'éthique. Précisons qu'au terme théorie, nous préférons celui de perspective, pour traiter du *Sensemaking*. En effet, bien que certains auteurs emploient le terme de théorie au sujet du *Sensemaking*, il est probablement plus juste de parler de perspective (Maitlis et Christianson, 2014) tant les travaux qui se réclament du *Sensemaking* sont divers et variés. D'ailleurs, il n'existe pas, à proprement parler, de définition stabilisée du *Sensemaking* (Maitlis et Christianson, 2014), pas plus qu'il n'en existe de l'éthique (Mercier, 2014). C'est pourquoi nous aurons comme premier objectif, à partir des travaux de Weick et ceux des chercheurs qui lui ont emboîté le pas ces 20 dernières années, de proposer notre propre définition du *Sensemaking*, envisagé comme un processus. A cette fin, nous

commencerons par expliciter les postulats qui sous-tendent la perspective du *Sensemaking* et que nous reprenons à notre compte dans cette thèse. Puis, nous présenterons ses principaux concepts (première partie).

Notre deuxième objectif consistera à montrer que la perspective du *Sensemaking* laisse la possibilité à une variation éthique. Ainsi, nous préciserons la place et le sens que nous avons accordés à ce que nous avons appelé la narration éthique dans ce processus. Pour ce faire, nous montrerons l'intérêt que les travaux en sciences de gestion accordent à la narration et à l'éthique. Nous proposerons un lien que nous souhaitons établir entre éthique, narration et construction de sens au travail, alors même que l'éthique est absente des travaux de Karl Emmanuel Weick et des chercheurs qui s'inscrivent dans la perspective du *Sensemaking*. Enfin, nous proposerons notre propre conception de l'éthique (seconde partie).

1^{ère} partie : La perspective du *Sensemaking*

Dans cette première partie, nous allons prendre le temps d'exposer l'origine du *Sensemaking* dans les sciences de gestion avant d'en présenter la nature et les caractéristiques. Nous exposerons ce que cette perspective doit à la psychologie cognitive mais surtout à la sociologie interactionniste. En effet, pour Gérard Koenig (2006), la sociologie interactionniste est la « *théorie non officielle du Sensemaking* ». Ce détour pour comprendre les racines d'une des perspectives les plus fécondes aujourd'hui en sciences de gestion (Bartunek, Rynes et Ireland, 2006 ; Oswick, Fleming et Hanlon, 2011) nous semble en effet essentiel. Il nous permettra de montrer l'ontologie du *Sensemaking* et ses conséquences sur les recherches actuelles. Ainsi, après avoir rappelé comment le concept du *sense-making* a été importé dans les sciences de gestion et la place qu'il y occupe aujourd'hui, nous commencerons par rappeler ce que le *Sensemaking* doit à la psychologie cognitive et surtout à la sociologie interactionniste. Nous montrerons de quelle manière les principaux concepts et postulats interactionnistes ont influencé la recherche de Karl Emmanuel Weick (1). Puis, dans un second temps, nous exposerons la nature et les caractéristiques du processus de *Sensemaking*, à travers trois étapes que nous avons identifiées. A cette fin, nous proposerons une typologie des situations propices au *Sensemaking*, nous détaillerons le processus d'*enactment* (ré-action à l'environnement) et le résultat de l'*enactment* (2). Enfin, pour conclure cette première partie de notre revue de littérature nous proposerons une définition et une schématisation du processus de *Sensemaking*.

1 Les racines du *Sensemaking*

L'expression « *sense making* » date des années 1960. Elle est utilisée pour la première fois par Garfinkel, sociologue interactionniste, de l'école de Chicago. Elle sera reprise par différents auteurs, avant que Karl Emmanuel Weick ne l'utilise dans un contexte organisationnel et exporte ainsi le concept en sciences de gestion.

Le *Sensemaking* est devenu un sujet d'étude en tant que tel à partir des années 1960 (Maitlis et Christianson, 2014). Il est apparu dans les recherches qui tentaient de comprendre comment le sens des expériences sociales était construit et transmis. (Garfinkel, 1967 ; Weick, 1969). C'est Garfinkel, qui le premier, utilise le terme de « *sense making* » dans son introduction à l'ethnométhodologie, comme mode d'appréhension et d'interprétation des pratiques quotidiennes des acteurs, de leurs expériences, de leurs interactions et de la réalité sociale (Garfinkel, 1967). Polanyi (1967) quant à lui, utilise les expressions de « *Sensegiving* » et de « *Sense-reading* » pour décrire comment les individus insufflent et transmettent du sens à leurs discours.

Toutefois, c'est Karl Emmanuel Weick (1969) dans son ouvrage, *The Social Psychology of Organizing*, qui utilisera, pour la première fois, l'expression, dans un contexte organisationnel. Ainsi, Weick cherche à appréhender les mécanismes par lesquels les relations entre différents acteurs d'une organisation co-construisent un réseau de significations organisationnelles susceptibles d'orienter leurs conduites (Weick et Sutcliffe, 2001). Il s'agit d'identifier les mécanismes psychosociaux à l'œuvre, lors d'interactions qui produisent, de façon dynamique et collective, des systèmes d'action et des significations partagées. Le processus de création de sens est une démarche continue, à travers laquelle, les individus visent à rendre rationnelles, pour eux-mêmes et pour les autres, les actions et les situations qu'ils traversent. Le processus de *Sensemaking* permet de comprendre la manière dont les schémas de pensée individuels évoluent de manière à atteindre un certain niveau de compréhension partagée (Giroux, 2006).

Ce processus comprend trois temps : a) l'« **enactment** », phase durant laquelle l'acteur cherche à donner du sens au contexte dans lequel il évolue ; b) **la sélection**, phase qui consiste à sélectionner des signaux présents dans l'environnement et à choisir parmi les différents schémas de pensée construits, le schéma explicatif pour tous ; c) **la rétention**, phase qui consiste à garder en mémoire collective les situations rencontrées ainsi que les interprétations effectuées, de manière à pouvoir s'y référer lorsqu'une situation similaire se présentera.

Le concept de *Sensemaking* a été utilisé dans diverses disciplines qui cherchent à comprendre comment nous remettons de l'ordre dans des situations qui peuvent paraître chaotiques : en sciences de l'éducation (Coburn, 2001, 2005 ; Smerek, 2009 dans Maitlis et Christianson, 2014), en santé (Anderson et McDaniel, 2000 ; Jordan et al., 2009) ou bien en sciences de communication (Christensen et Cornelissen, 2011 ; Taylor et Van Every, 2000).

Cependant, notre revue de littérature s'appuie essentiellement sur les travaux réalisés en sciences de gestion. Nous présenterons les travaux de Karl Emmanuel Weick ainsi que ceux des auteurs qui ont adopté la perspective du *Sensemaking* pour améliorer la compréhension des organisations.

Oswick, Fleming et Hanlon (2011) ont retracé l'intérêt porté aux quinze théories les plus populaires mobilisées en théorie des organisations et management ces dernières années. Parmi celles-ci, on trouve la « théorie » du *Sensemaking* de Karl E. Weick. En effet, si les travaux de Karl E. Weick constituent le cadre conceptuel de nombreuses recherches, c'est peut-être parce que, selon les critères de Davis (2010), la recherche de Weick est à la fois une recherche de qualité (car menée avec toute la compétence technique requise), une recherche de valeur (puisqu'elle produit des apports substantiels en termes de compréhension, d'explication ou d'action) et une recherche innovante (qui apporte de la nouveauté dans les idées en usage et dans la méthodologie et qui rejette les hypothèses communément admises).

Pour autant, les théories des organisations et du management ont été développées à partir des questionnements et des méthodes provenant d'autres disciplines fondamentales (Oswick, Fleming et Hanlon, 2011). Ainsi, la recherche de Weick s'est d'abord développée à partir des travaux de la psychologie cognitive (1.1) puis s'est largement inspirée de la sociologie interactionniste (1.2). C'est pourquoi, nous montrerons les conséquences de l'interactionnisme symbolique sur les recherches actuelles, menées dans la perspective du *Sensemaking* (1.3).

1.1 L'enracinement dans la psychologie cognitive

Les premiers travaux sur le *Sensemaking* en sciences de gestion étaient enracinés dans la psychologie cognitive. Pourtant, malgré l'exhortation de Karl Emmanuel Weick, dans les années 2000, à creuser les liens entre émotions et *Sensemaking*, la question des émotions est à peine abordée par les chercheurs et jamais traitée comme point de départ du processus d'*enactment*.

1.1.1 La psychologie cognitive : la première source d'inspiration du Sensemaking

Au départ, l'ancrage du « *sense-making* » dans la psychologie cognitive était plus important qu'il ne l'est aujourd'hui. Ainsi, le *Sensemaking* a trouvé son inspiration dans les travaux de psychologie sur la dissonance cognitive qui tentaient d'expliquer, à la suite de Festinger (1957), comment les individus réglaient ou non leurs conflits internes par des processus de résilience (Bugental, Tannenbaum, et Bobele, 1968 ; Manis 1978 ; Staw et Ross, 1978 ; Weick, 1967). Plus tard, les travaux de Salancik (1977) montreront comment les systèmes de représentations peuvent contraindre nos choix et actions futures dans les organisations.

A partir des années 80, les recherches portant sur le comportement organisationnel et le management stratégique s'orientent vers les processus cognitifs à l'œuvre (Walsh, 1995) : les attentes non satisfaites (Louis, 1980) ; le rôle des stimuli (Kiesler et Sproull, 1982) ; les raisons pour lesquelles notre attention retient certains détails et d'autres pas (Daft et Weick, 1984 ; Starbuck et Milliken, 1988) ; les conséquences des actions réalisées à partir de l'interprétation de l'environnement (Porac, Thomas, et Baden-Fuller, 1989) ; la manière dont nos interprétations peuvent modifier le cours des événements ou provoquer des crises (Abolafia et Kilduff, 1988 ; Weick, 1988).

A partir des années 1990, ces études vont s'intéresser aux schémas, représentations, cartes mentales, à partir desquels les individus créent du sens (Bingham et Kahl, 2013 ; Fiss et Zajac, 2006 ; Harris, 1994 ; Hill et Levenhagen, 1995 ; Kaplan, 2008 ; Kiesler et Sproull, 1982 ; Labianca et al., 2000 ; Starbuck et Milliken, 1988).

1.1.2 La question des émotions : une voie pour les recherches futures

La question des émotions dans le processus de *Sensemaking* est absente de l'ouvrage de Weick, *Sensemaking in organizations* (1995), et à peine abordée dans *Making sense of the organization* (2009). Cependant, dans l'ouvrage de 2009, Karl Emmanuel Weick invite les chercheurs à étudier le lien entre émotions et *Sensemaking*. C'est pourquoi, à partir des années 2000, et surtout à partir des années 2010, une attention plus importante va être portée au rôle des émotions dans le processus de *Sensemaking* : sur le plan individuel (Maitlis et al., 2013) ; au niveau d'une équipe (Dougherty et Drumheller, 2006 ; Holt et Cornissen, 2013 ; Myers, 2007 ; Rafaeli et Vilnai-Yavetz, 2004) ; ou au niveau de l'organisation (Walsh et Bartunek, 2011 ; Bartunek et al., 2006). Cependant, ces études restent peu nombreuses et la question des émotions y est toujours traitée comme la résultante de facteurs exogènes. C'est pourquoi, l'étude du lien entre émotions et *Sensemaking* semble encore offrir d'importantes perspectives de recherche.

Ainsi, si au départ, le *Sensemaking* s'est inspiré de la psychologie cognitive, aujourd'hui la plupart des travaux sont enracinés dans l'interactionnisme symbolique.

1.2 L'interactionnisme symbolique : « la théorie non officielle du *Sensemaking* »

Pour Koenig (2006), l'interactionnisme symbolique est la « *théorie non officielle du Sensemaking* ». En effet, l'interactionnisme symbolique fournit non seulement les concepts fondamentaux de l'approche weickienne mais également sa visée : l'étude des interactions dans les organisations. Le *Sensemaking* a trouvé son inspiration auprès des grandes figures de l'interactionnisme symbolique et de l'école sociologique de Chicago. Le *Sensemaking*, tout comme l'interactionnisme symbolique, se situe dans une sociologie de l'acteur et s'inspire du courant pragmatique en philosophie. Pour présenter cette branche de la sociologie, nous nous appuyerons sur l'ouvrage de J.M. Chapoulié (2001), *La tradition sociologique de Chicago, 1892-1961*. J.M. Chapoulié y présente la sociologie interactionniste comme une critique adressée au fonctionnalisme et à l'approche quantitative de la réalité sociale. Au contraire, la sociologie interactionniste postule que la réalité sociale est le fruit d'une construction sociale à partir d'interactions. Elle définit une interaction qui ne peut se comprendre que dans le cadre d'une sociologie compréhensive. L'interactionnisme symbolique retient une conception de l'espace social structuré qui peut être décrit par l'ethnométhodologie. Cette sociologie s'est

construite par étapes, à partir des travaux de la philosophie sociale ou pragmatique et de l'école de Chicago.

1.2.1 Le sens de l'action sociale est produit au cours de l'action elle-même

La sociologie interactionniste critique l'approche fonctionnaliste et l'approche quantitative de la réalité sociale.

Ainsi, l'approche fonctionnaliste a le tort d'exagérer la socialisation des acteurs sociaux en surestimant leur conformité aux normes apprises.

Au contraire, pour les interactionnistes, beaucoup de situations sont floues et laissent une certaine marge de manœuvre ou d'improvisation. Goffman, par exemple, montre comment l'institution totale asilaire admet, en deçà des normes organisationnelles, des adaptations secondaires qu'il définit comme : « *toute disposition habituelle permettant à l'individu d'utiliser des moyens défendus, ou de parvenir à des fins illicites (ou les 2 à la fois) et de tourner ainsi les prétentions de l'organisation relatives à ce qu'il devrait faire ou recevoir, et partant à ce qu'il devrait être. Elles représentent pour l'individu le moyen de s'écarter du rôle et du personnage que l'institution lui assigne tout naturellement* » (Goffman, 1979, p. 245).

Anselm Strauss (1963) parle d'ordre négocié pour insister sur le fait que la société ne fonctionne pas (ou exclusivement) sur le modèle de l'intégration fonctionnelle.

Blumer (1969) dans Chapoulie (2001) critique l'approche quantitative de la réalité sociale, le « *caractère illusoire de la standardisation* », les questionnaires, l'« *arbitraire des catégories retenues comme variables* », « *l'incertitude de la relation entre comportements en situations et réponses recueillies en situation d'enquête* ».

A cette vision fonctionnaliste et quantitative de la réalité sociale, la sociologie interactionniste oppose une réalité sociale qui est produite au cours de l'action elle-même.

Ainsi, G.H. Mead dans *L'Esprit, le soi et la société* (recueil posthume de ses cours en 1934), explique que la société n'est pas toute donnée mais se construit sans cesse à travers la dynamique des actes sociaux ou des échanges entre les personnes, c'est-à-dire des interactions. La société est un système de communications interindividuelles et significantes.

L'interaction devient alors l'objet d'étude privilégié. Elle est définie comme « *l'influence réciproque que les partenaires exercent sur leurs actions respectives lorsqu'ils sont en présence physique immédiate les uns des autres* » (Goffman, 1973, p.223). Le rôle (ou routine) comme « *modèle d'action-préétablie* » que l'on développe durant une représentation, s'il est répété, peut donc être à la base d'un rôle social (au sens des fonctionnalistes).

L'interactionnisme symbolique s'inscrit dans une sociologie compréhensive (Schütz, 1967), inspirée de la sociologie de Max Weber.

Pour comprendre les actes des autres, il me faut connaître leurs motifs : mes motifs *en vue de* (les fins) et les motifs *parce que* (les causes). Jean-Michel Chapoulie (2001) rappelle que Max Weber avait mis l'accent sur la définition de l'activité sociale comme comportement significatif orienté vers l'autre. Les significations doivent être partagées pour que les activités soient régulées et ce partage s'effectue chaque fois dans des situations particulières.

Analyser une interaction revient donc à se référer chaque fois aux conditions particulières dans lesquelles s'effectue l'interprétation, d'où l'importance des monographies et le souci d'analyser les processus en train de se dérouler. « *Nous pouvons toujours faire retour vers l'homme oublié des sciences sociales, vers l'acteur dont le faire et le sentir se trouvent au fond de tout le système social. Nous tentons alors de le comprendre en ce faire et ce sentir et de comprendre l'état d'esprit qui l'a incité à adopter des attitudes spécifiques envers son environnement social.* » (Schütz, 1984, p.6).

La sociologie compréhensive suppose une intercompréhension essentielle des acteurs ou interrelation des motifs des acteurs dont le prototype réside dans la liaison intersubjective des motifs. « *L'on peut prouver que toutes les relations sociales telles qu'elles sont comprises par moi, être humain vivant naïvement dans un monde centré sur moi, ont comme prototype la relation sociale qui me relie à un alter ego individuel avec qui je partage temps et espace.* » (Schütz, 1984 p.10)

1.2.2 L'interactionnisme symbolique : un interactionnisme structuré

Les interactions ont lieu dans des cadres, normes et structures qui influent sur les acteurs mais ces derniers peuvent modifier ces cadres (Goffman, 1974) ou négocier les normes (Strauss, 1963). L'individu produit son environnement autant qu'il est produit par celui-ci, dans un équilibre entre détermination et spontanéité, entre déterminisme et liberté.

Cette sociologie accorde une importance toute particulière aux processus et rejette les conceptions dualistes (Koenig, 2006). Afin de décrire ces interactions, il s'agit pour Garfinkel, d'utiliser le savoir véhiculé par les acteurs eux-mêmes. C'est lui qui utilise pour la première fois le terme ethnométhodologie à partir de 1965 dans ses travaux sur les délibérations de jurés. « *L'Ethnométhodologie semble faire allusion (...) au savoir quotidien de la société, en tant que connaissance de tout ce qui est à la disposition d'un membre* » (Garfinkel, 1985, p.5).

C'est un savoir immanent aux pratiques qui confère une capacité réflexive à l'acteur (possibilité pour l'acteur de constituer la situation en la décrivant, en exhibant les procédures ou méthodes). Le savoir du sociologue n'est que la transposition du savoir primitif de l'acteur ; la descriptibilité (*accountability*) résulte de l'absence de hiatus entre l'action et le discours sur l'action (la réflexivité).

Les pratiques se révèlent alors, à la fois visibles, rationnelles et rapportables, descriptibles. Leur intelligence se produit en situation. Le langage et les pratiques sont indexables (nécessité pour le langage d'être indexé à une situation ou à un individu concret pour être intelligible). Les pratiques sociales demeurent indéterminées si elles ne sont pas reliées au local, à la situation, par un travail d'indexation. L'ethnométhodologie possède deux propriétés : la localisation et la contextualisation.

Les pratiques sont localisées et le sens produit *in situ*. Le contexte contribue à donner un sens à l'action. La connaissance ordinaire et la connaissance sociologique relèvent alors d'un même processus (Schütz, 1967 ; Merleau-Ponty, 1945).

La sociologie interactionniste s'inscrit dans le pragmatisme deweyen. Elle s'est développée par étapes au sein de l'école sociologique de Chicago.

1.2.3 Les grandes figures et les grandes étapes de l'interactionnisme symbolique en sociologie

Nous présentons rapidement, sous la forme d'un tableau, les influences philosophiques et les grands auteurs de l'interactionnisme symbolique.

Les grandes figures et les grandes étapes de l'interactionnisme symbolique en sociologie

Les influences philosophiques

John Dewey (1859-1952) s'inspire du pragmatisme à partir des travaux du logisticien C.S Peirce (1839-1914) et de l'utilitarisme de W. James (1842-1910) : la méthode expérimentale et la conception instrumentalisée de la vérité sont privilégiées.

G.H. Mead (1863-1931) : la société est un système de communications interindividuelles et significantes. Dans *L'Esprit, le soi et la société* (1934), il explique que la société n'est pas toute donnée mais se construit sans cesse à travers la dynamique des actes sociaux ou échanges entre les personnes ou interactions. Il s'inspire de **H. Cooley** (1869-1939) qui avait introduit la notion de rôle social et conçu le soi comme issu des interactions sociales.

Naissance et développement de l'école sociologique de Chicago

G. Simmel (1858-1918) : Développement de l'Ecole de Chicago avec W.I. Thomas, R.E. Park, E. Burgess et R. McKenzie.

A la fin des années 1940, se développe une nouvelle tendance à partir de 3 courants : celui de **G.H. Mead** ; celui de **E.C. Hughes** (1897-1983), spécialiste de la sociologie du travail et celui d'un anthropologue, **L.W. Warner**.

Les interactionnistes les plus connus à partir de 1960 : E. Goffman, H.S. Becker, A. Strauss, E. Lemert, H. Garfinkel, G. Stone ; A. Schütz.

La sociologie d'inspiration phénoménologique développée par Schütz et incorporée dans les travaux interactionnistes de, de Queiroz et Ziolkowski (1997) inspirent Karl E. Weick. Dans cette conception, le sens commun est perçu comme le produit d'une activité continue de communication interpersonnelle (de Queiroz et Ziolkowski, 1997). Les résultats d'une interaction sont par nature imprévisibles, en dépit de l'existence de règles propres.

Encadré 1 : les grandes figures et étapes de l'interactionnisme symbolique

P.L. Berger et T. Luckmann en 1966, livreront une version phénoménologique de ces travaux sous forme de sociologie de la connaissance. Ils retiendront que la connaissance est le fruit de la construction sociale de la réalité.

1.3 Conséquences de l'interactionnisme symbolique sur la perspective du *Sensemaking*

Les principaux concepts et postulats de l'interactionnisme symbolique sont repris par Weick, notamment dans le caractère *socialisé* et *ongoing* du *Sensemaking* que nous développerons un peu plus loin lorsque nous expliquerons le processus de *Sensemaking*. Nous allons présenter ici, les concepts et postulats, pour lesquels les travaux de Weick présentent une originalité par rapport à la sociologie interactionniste, et qu'il invite à approfondir dans un contexte organisationnel (Weick, 2009). Ainsi, nous présenterons la vision weickienne de l'interaction puis sa vision de l'espace social structuré et la place du leader dans cet espace. Enfin, nous montrerons quelles sont les conséquences méthodologiques de cet héritage interactionniste sur les recherches actuelles.

1.3.1 La nature de l'interaction weickienne

C'est H. Blumer qui en 1937 va pour la première fois utiliser l'expression « *interaction symbolique* ». L'interaction désigne l'unité minimale des échanges sociaux, situation sociale où chacun agit et se comporte en fonction de l'autre. L'interaction weickienne partage certaines caractéristiques avec celle des interactionnistes symboliques. Néanmoins, elle s'en distingue sur quelques points.

Ainsi, pour Weick, comme pour les interactionnistes symboliques, la vie sociale est un processus continu de communication, d'interprétation et d'adaptation mutuelle. Il insiste sur le caractère fluide et versatile des situations d'interaction. Les résultats d'une interaction sont par nature imprévisibles, en dépit de l'existence de règles propres.

La gestion des situations d'interaction repose fondamentalement sur la capacité d'improvisation des acteurs (Weick, 2005). Weick se situe au niveau théorique, entre, d'un côté ; un souci pour l'acteur, pour la pertinence de ses représentations et pour la qualité de son interprétation ; et, de l'autre, une préoccupation pour la performance (au sens de fiabilité) des systèmes, formés de réseaux humains, plus ou moins couplés. Cette position mitoyenne l'amène à focaliser son attention sur l'interaction, le collectif et le processus de construction sociale de la réalité sociale. Il partage cette position avec des auteurs comme Giddens (1984), Callon et Latour (1981), Orr (1990), Strauss (1977-1992), Taylor et Van Every (2000). Tous

ces auteurs se questionnent sur les processus (structuration, traduction, narration, négociation, conversation) par lesquels dans leurs interactions, les membres d'un groupe parviennent à construire un collectif « organisé » dépassant les limites de l'interaction (système social, acteur-réseau, communauté de pratiques, ordre négocié, texte). Ce positionnement relève d'une épistémologie dite socio-constructionniste (Elkaïm, 1998 ; Giroux et Marroquin, 2005).

Cependant, la vision weickienne de l'interaction organisationnelle, ainsi que le lien effectué entre sens et interaction, distinguent quelque peu Weick des sociologues interactionnistes. En effet, l'interaction en sciences de gestion ne recouvre pas la même réalité que l'interaction en sociologie. Ainsi, Weick (1995) précise que les processus d'élaboration du sens dans les interactions quotidiennes ne peuvent être assimilés à ceux qui se déroulent dans des situations organisées. Selon Koenig (2006), Weick considère que les processus de *Sensemaking* proprement organisationnels circulent entre les niveaux de la subjectivité interpersonnelle et de la subjectivité générique. L'élaboration du sens échappe à la sphère proprement individuelle lorsque les pensées, les sentiments et les intentions s'entre-tissent au cours de conversations, où le self passe du « je » au « nous ». En période de stabilité, la subjectivité générique prend le pas sur les processus interpersonnels. Si la subjectivité générique est affaire de répétition et de contrôle, l'innovation repose, elle, sur l'intersubjectivité.

Par ailleurs, l'interaction pour Weick n'est pas le lieu de la communication interpersonnelle, comme chez les sociologues interactionnistes. Elle fait partie de cycles qui permettent les échanges d'informations, les accords minimaux, les engagements qui sont constitutifs de l'organisation. L'organisation est le fruit des interactions communicatives par lesquelles les interactants la co-construisent de manière continue, qu'ils soient en co-présence ou pas (Weick, 2009). Cette vision de l'interaction organisationnelle, médiatisée (Giroux, 2006) et différée dans le temps ou dans l'espace, est une spécificité weickienne. Pour autant, nous n'avons pas trouvé de travaux, s'inscrivant dans la perspective du *Sensemaking*, approfondissant le caractère médiatisé ou différé de l'interaction organisationnelle.

D'autre part, l'interaction permet aux membres d'un groupe de se mettre d'accord sur les éléments qu'ils retiennent de la situation et sur les liens qu'ils font entre ces éléments. Elles sont le support de l'identité individuelle, dans la mesure où, chacun, par le biais des interactions avec d'autres et de ce qui lui est renvoyé, construit, met à l'épreuve et fait évoluer son identité. Les interactions sont donc le support même de l'élaboration du sens (Vidaillet, 2003). Weick fait ainsi le lien entre interaction et sens.

Une des originalités de l'œuvre de Karl E. Weick consiste à conjuguer l'approche enactiviste et la tradition de l'interactionnisme symbolique : c'est de l'interaction entre les membres de l'organisation qu'émerge le sens. Avec l'histoire du détachement hongrois, perdu dans les Alpes, qui finira par retrouver son chemin, grâce à une carte des Pyrénées, il montre la place qu'il accorde néanmoins à la réalité (objectivisme) et aux représentations (Weick, 1987, p.222). Pour Weick, le monde *enacté* est tangible. Il comprend des *artefacts* que les acteurs ont créés et auxquels ils ont attribué des significations. C'est également un univers subjectif, structuré par des catégories et des schémas qui permettent d'élaborer des stratégies et de co-construire les *artefacts* en question.

1.3.2 La structuration de l'espace social chez Weick et la place relative accordée au leader

Weick reprend l'idée interactionniste d'un espace social structuré mais il en donne sa propre version (Weick, 1993). Il explicite ainsi les rapports entre *Sensemaking* et théorie institutionnelle. Pour lui, la structuration procède de l'interaction entre deux configurations. La première est de l'ordre de l'informel et participe de la construction sociale. Ce sont les mécanismes d'interactions qui permettent le partage des interprétations et la stabilisation du sens. La seconde est plus formelle : elle correspond au cadre de contraintes (rôles, règles, procédures, « scripts » et relations d'autorité) qui donnent corps aux manières de penser dominantes et qui permettent d'épargner beaucoup d'efforts d'interprétation. L'élaboration du sens influence donc le cadre qui influence l'élaboration du sens. La prise en compte des variables structurelles dépend du niveau d'analyse : les variables structurelles jouent un rôle important dans la définition des organisations mais celles-ci peuvent être conçues en ayant recours aux alliances qu'elles développent et aux relations interpersonnelles (Weick, 1979).

Par ailleurs, pour Weick, un couplage trop étroit peut être tout aussi fatal à un système (c'est ce que montre l'analyse de la catastrophe aérienne de Tenerife (Weick, 1990)) que sa déliaison (c'est ce que montre l'analyse de l'incendie de Mann Gulch (Weick, 1993)). Ainsi, Koenig, en 2006, rappelle que Karl Weick, avec son texte sur l'incendie de Mann Gulch et la déliaison du système, est au cœur du débat entre les tenants du positivisme déterminisme et nomothétique (Donaldson, 1992 ; Pfeffer, 1993) et ceux qui défendent une approche interprétativiste et « s'insurgent contre les visées normalisatrices des tenants d'une orthodoxie intransigeante », tel que Van Maanen (1995). En effet, Weick (2005) précise que le *Sensemaking* n'était pas le seul problème dans l'accident de Mann Gulch et qu'il y avait aussi des problèmes de structures et notamment de structures de rôles.

Pourtant, la plupart des études qui, jusqu'à maintenant, se sont inscrites dans la perspective du *Sensemaking*, se sont davantage intéressées à la production du jeu des acteurs plutôt qu'aux variables structurelles (Weick, 2005 ; Maitlis et Christianson, 2014). Weick (2005, p.59-83) note que les discussions autour du *Sensemaking* ont abouti à une asymétrie, accordant davantage de poids à une renégociation permanente des normes lors d'interactions sociales, plutôt qu'aux normes institutionnalisées. Il pense que cette asymétrie cherche à contrecarrer la tendance des chercheurs en gestion à concevoir l'organisant comme une activité qui produit de l'ordre et à réduire l'équivocité de la réalité sociale (Weick, 2005, p59-83). Cette asymétrie a pu faire penser que le *Sensemaking* exagérât les phénomènes d'agence alors que Weick reprend à son compte la position de Scott selon laquelle « *no organization can properly be understood apart from its wider social and cultural context* » (Scott 1995, p. 151 dans Weick, 2009).

Néanmoins, quelques études récentes ont montré l'influence du *Sensemaking* sur les institutions (Danneels, 2003 ; Nigam et Ocasio, 2010 ; Santos et Eisenhardt, 2009). D'autres ont tenté de montrer les liens entre institutions, *Sensemaking* et identité (Lanzarra et Patriotta, 2007). En revanche, peu d'études montrent l'interaction entre les deux, en dehors de celle de Schultz et Wehmeier (2010).

De plus, dans cet espace structuré, Weick invite à relativiser la place du leader dans l'organisation et à reconnaître l'importance de l'équipe. Dans une équipe, les rôles peuvent évoluer au gré des besoins ou de la construction de sens. Certaines recherches sur le *Sensemaking* ont eu pour terrains des orchestres de jazz, notamment pour montrer la dimension intersubjective du *Sensemaking*. En effet, l'orchestre de jazz est un exemple de, comment on peut être tour à tour leader et suiveur, comment on s'écoute et on se répond pour finalement produire une musique commune (Hatch, 1999 ; Meyer, Frost, et Weick, 1998). Il faut noter l'influence du jazz sur les recherches visant à décrire la création de sens dans les organisations. Cette influence est commune aux chercheurs en sciences de gestion qui s'inscrivent dans la perspective du *Sensemaking* et aux sociologues interactionnistes américains. En effet, certains sociologues célèbres de l'interactionnisme symbolique sont, ou ont été, également joueurs de jazz. C'est le cas d'Howard Becker (1963) qui mènera une étude dont les joueurs de jazz seront la population cible. Dans les années 1920, aux USA, les joueurs de jazz représentent un groupe social « marginal » et parfois « déviant » qui constituera un terrain important pour les sociologues interactionnistes. Karl E. Weick est également un *jazz man* et son père était chef d'un orchestre de jazz. On peut supposer que

cette influence n'a fait que renforcer sa connaissance et son goût pour l'interactionnisme symbolique. Il y a probablement puisé son goût pour les variations d'interprétation du réel et sa perception du manager. Par exemple, Weick récuse la métaphore du chef d'orchestre pour qualifier le manager et relativise ainsi son rôle de leader.

1.3.3 L'héritage méthodologique de l'interactionnisme

Décider comment étudier le *Sensemaking* est déjà un exercice de *Sensemaking* en soi (Allard-Poesi, 2005) qui nécessite réflexion. Toutefois, Karl Emmanuel Weick nous livre certaines pistes pour réaliser cet exercice. Par ailleurs, les auteurs qui lui ont emboîté le pas, à quelques exceptions près, vont utiliser la plupart des méthodes qualitatives traditionnelles (Maitlis et Christianson, 2014) des sciences sociales dont celles des interactionnistes symboliques.

Nous présentons ici l'influence interactionniste sur les méthodologies utilisées dans les travaux sur le *Sensemaking* et plus largement sur les méthodologies en sciences sociales. Ces méthodologies s'appuient sur l'expérience des acteurs et leur manière d'en faire sens (Cicourel, 1974 ; Heap, 1976). Ainsi, les auteurs qui ont inscrit leurs travaux dans la perspective du *Sensemaking* ont utilisé toutes sortes de méthodologies qualitatives dont essentiellement : l'étude de cas, l'ethnographie, les analyses textuelles (entretiens, observations, archives), mais aussi des méthodes chères aux interactionnistes symboliques : auto-ethnographie, observation participante, micro-ethnographie (méthodes qui cherchent à capturer le processus en cours en enregistrant des conversations).

Toutefois, Maitlis et Christianson (2014) mentionnent quelques travaux récents qui ont utilisé de manière marginale, la modélisation mathématique ou l'analyse des réseaux sociaux.

En revanche, bien que le travail de Karl E. Weick s'inspire de l'interactionnisme symbolique, lui-même, paradoxalement, n'en utilise pas les outils privilégiés que sont ceux de l'ethnométhodologie. Cependant, son œuvre nous donne un certain nombre d'indications quant à sa posture méthodologique qui est proche de celle des interactionnistes : le regard critique ; la démarche inductive ; la rétrospection et la plausibilité ; la pensée en boucle ; une préférence pour les gros plans et les détails ; l'introduction du contexte ; le rôle du langage et de la métaphore ; le goût pour la variété.

Le regard critique

Ainsi, Weick considère d'une façon critique la connaissance et les pratiques en vigueur et propose des explications contre-intuitives (Autissier et Bensebaa, 2006). Selon Giroux (2006), il nous invite à l'imagination et à la réflexivité disciplinée, à la sagesse de l'ambivalence : « *Le travail d'un créateur de sens c'est de transformer un univers d'expérience en un monde intelligible* » (Weick, 1993, p.14). La difficulté du processus de *Sensemaking* réside dans ce passage d'une complexité qui nous dépasse à une complexité que nous pouvons saisir et qui nous permet d'agir (Vidaillet, 2003).

Une démarche inductive

A une démarche hypothético-déductive, Weick préfère la démarche inductive (Autissier et Bensebaa, 2006) qui prend ses sources chez Kaplan (1964), MacGuire (1986), Nisbet (1962) et Webb (1961).

Rétrospection et plausibilité

Il applique à sa propre recherche ce qu'il va chercher dans les processus de construction de sens de ses terrains d'étude. Son aphorisme préféré est le suivant : « *How can I know what I think* (inscription dans un réseau de significations ou un paradigme) *until I see* (fixation d'une signification) *what I do ?* (activation) » (Weick, 1979).

Penser en boucle

Weick développe une pensée en boucle et non une pensée bâtie à partir de liens de causalité. Pensée et action sont dans un rapport d'influences réciproques. Ainsi que Senge l'a montré dans *La Cinquième discipline* (1990), les relations de causalité fonctionnent également en sens inverse. Aussi, si nous pouvons affirmer que les enfants socialisent les parents, nous pouvons également montrer l'inverse. Les moyens déterminent les fins mais les fins déterminent également les moyens. Dans cet exemple, la relation de causalité n'est pas univoque mais réciproque, et cette circularité se retrouve dans la plupart des phénomènes organisationnels (Weick, 1979).

Une préférence pour le gros plan et les détails

Il cultive une préférence pour le gros plan plutôt que pour le panoramique. Le chercheur qui veut savoir ce qui se passe dans une situation donnée doit travailler en plan rapproché et creuser en profondeur (« *getting close* », « *digging deep* »). Ce travail en gros plan, convenablement enraciné, permet à la fois l'exploration de l'objet de recherche et l'inspection du cadre d'analyse. D'où sa prédilection pour l'étude des équipes qu'il considère comme des organisations dans la mesure où elles fonctionnent selon des routines invariables (*interlocking routines*). Il s'appuie sur Westley (1990) qui définit une organisation comme « *une série de routines invariables, de schémas d'action appuyés sur l'habitude, qui rassemblent les mêmes gens autour des mêmes activités dans les mêmes temps et lieux* ».

Le langage du *Sensemaking* cherche à capturer, à partir du flux continu d'actions équivoques et émergentes, la réalité qui est souvent cachée par le langage des variables, des noms, des quantités et des structures. Travailler dans la perspective du *Sensemaking*, c'est considérer que les plus petites choses, les détails, ne sont pas insignifiants mais au contraire que les petites structures et les courts moments peuvent avoir de grandes conséquences (Weick, 2005).

Le rôle du langage et de la métaphore

D'après Autissier et Bensebaa (2006), pour Weick, la recherche serait un travail fondamentalement de théorie. Il utilise des mots appartenant à d'autres champs que celui des sciences de gestion qui lui suggèrent de nouvelles intuitions. Par exemple, il prend le mot « *bricolage* » qui signifie faire des choses avec les ressources disponibles et le transpose dans le contexte organisationnel. Ainsi, le bricolage dans un tel contexte signifie que les organisations savent déjà ce dont elles ont besoin pour survivre, ce qui va à l'encontre de la notion d'accumulation proposée par la littérature de l'apprentissage organisationnel (Weick, 1993). Il considère la métaphore comme un facteur de création et d'action. Elle permet d'envisager des liens et des connexions qui n'avaient pas encore été explorés, de modifier les pratiques et les schémas de pensée (Weick, 1989).

L'introduction du contexte

Weick se sert du contexte, soit pour tenter d'expliquer une situation en s'appuyant sur la compréhension d'une autre, soit comme point de départ lui permettant de produire de nouvelles explications afin de les rendre généralisables à d'autres cadres. Certaines études (Rouleau, 2005 ; Rouleau et Balogun, 2011) montrent l'importance du contexte socio-culturel dans lequel se situent les pratiques discursives.

La variété

La variété est l'un des concepts favoris de Weick : « *il faut de la variété pour ressentir et contrôler la variété* » (Weick, 2001). Il faut de la nuance pour comprendre les nuances du monde et cette capacité permet également d'agir de manière complexe et nuancée, donc d'« *enacter* » un environnement complexe et nuancé. Pour Weick, la capacité de l'organisation à accueillir la variété est essentielle à sa survie. Il n'hésite pas à recourir à des concepts empruntés à d'autres disciplines, tels que ceux d'improvisation et de bricolage pour tenter de rendre compte de cette variété.

La variété des axes de recherche de Weick (Autissier et Bensebaa, 2006) souligne la variété requise pour traiter de l'équivocité des réalités multiples. Donner du sens à l'équivoque équivaut à utiliser le plus de voies de réflexions et à se poser le plus de questions possibles. C'est le seul moyen, selon Weick, pour approcher la compréhension des phénomènes organisationnels. Comprendre, c'est donner du sens (Weick, 1995). Il préconise une science organisationnelle, riche de la multiplicité des sens qui peuvent être imposés sur des situations phénoménologiques complexes. Selon Vidaillet (2003), Weick est un auteur inspirant qui permet de multiples variations.

Ainsi, l'ancrage dans les sciences cognitives et dans l'interactionnisme symbolique nous permet de définir le processus de *Sensemaking* comme un processus co-construit : cognitif (intersubjectif) et social (à partir d'interactions structurées), auquel nous pouvons avoir accès à partir des expériences des acteurs et du sens qu'ils leur accordent. Afin de poursuivre notre travail de définition, nous allons maintenant décrire, à partir de notre étude de la littérature, les étapes du processus de *Sensemaking* (2).

2 Les étapes du processus de *Sensemaking*

Ainsi, nous présenterons les recherches qui se sont intéressées aux situations propices au *Sensemaking* (2.1). Puis nous décrirons le processus d'*enactment*, c'est-à-dire le processus par lequel les acteurs réagissent à leur environnement et le modifient (2.2). Enfin, nous décrirons le résultat de ce processus (2.3).

2.1 Les situations propices au *Sensemaking*

A l'origine du *Sensemaking*, on trouve donc une situation qui interroge, une situation difficile qui vient entraver l'action. Cette situation enclenche un mécanisme de réflexions personnelles et intersubjectives, à partir de la sélection d'événements dans le flux expérientiel. Ce mécanisme va permettre de remettre de l'ordre afin de reprendre l'action. A l'issue de ce processus itératif, l'environnement qui s'imposait aux acteurs aura été modifié par ces derniers.

Nous pouvons représenter le processus de *Sensemaking* de la façon suivante :

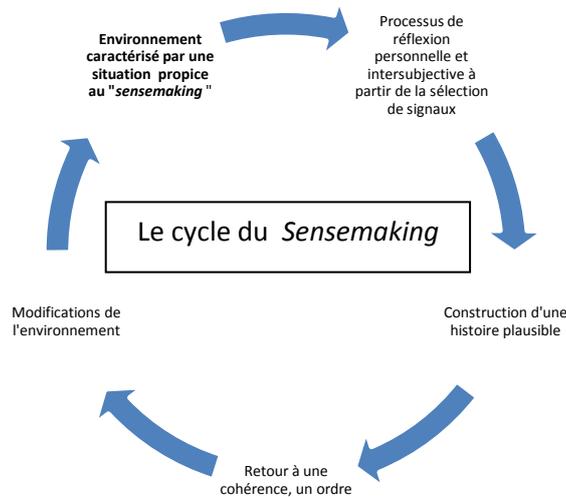


Figure 2 : représentation schématique du cycle de *Sensemaking* (phase1)

La perturbation et la difficulté sont donc propices au processus du *Sensemaking* ainsi que la complexité. Le *Sensemaking* commence lorsqu'il y a une violation dans les attentes, lorsqu'on rencontre des événements ambigus ou des questions qui ont une forte importance. Cela implique souvent une menace pour les rôles et routines et suscite des questions. Les acteurs se

demandent alors comment agir. Plus la menace est grande, plus les efforts pour construire du sens sont importants (Maitlis et Christianson, 2014).

C'est pourquoi Karl E. Weick privilégie l'étude des situations nouvelles et problématiques (Koenig, 2006). Autissier et Bensebaa (2006) ont noté l'« anormal » comme faisant partie des six axes majeurs de l'agenda de chercheur de Weick. Pour Weick, le fait de formuler une situation comme étant un problème, mais plus largement comme une opportunité, un dilemme, un paradoxe, un conflit, une préoccupation, conduit à élaborer du sens (Vidaillet, 2003).

Parmi les situations propices au *Sensemaking*, Weick et les chercheurs qui se situent dans la perspective du *Sensemaking*, se sont particulièrement intéressés au changement organisationnel, à l'épisode cosmologique auquel sont particulièrement exposées les organisations à forte fiabilité (HRO pour *High Reliability Organizations*) ainsi qu'aux situations qui bousculent ou malmènent les identités et peuvent faire naître des émotions extrêmes.

2.1.1 Le changement organisationnel exogène et épisodique

Les premières études sur le *Sensemaking* ont envisagé ce processus comme une réponse à des changements exogènes venant interrompre l'action en cours (Daft et Weick, 1984 ; Meyer, 1982 ; Milliken, 1990 ; Bogner et Barr, 2000). Ainsi, de nombreuses études ont montré que malgré la planification, le changement organisationnel pouvait être perturbant pour certains et générer de l'incertitude, de l'ambiguïté et de la confusion. C'est le cas, par exemple, lorsqu'un nouveau président de conseil d'administration arrive avec une vision qui bouscule les vieux schémas (Denis, Langley, et Cazale, 1996 ; Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Gioia et al., 1994) ou lorsque les dirigeants changent de cap, suite à une modification de leur environnement (Barr, 1998 ; Dunford et Jones, 2000 ; Nag, Corley et Gioia, 2007 ; Ravasi et Schultz, 2006). Le changement peut également commencer par une profonde mutation structurelle qui peut bousculer la compréhension de l'organisation et conduire au *Sensemaking* (Balogun et Johnson, 2004 ; Mantere et al., 2012). Certains travaux mettent l'accent sur le processus de *Sensebreaking* (Pratt, 2000, p.464) lorsque les schémas passés ne peuvent plus fonctionner sans mettre en péril la survie de l'entreprise. D'autres insistent sur le processus de *Sensegiving* (Gioia et Chittipeddi, 1991, p.442), lorsque les leaders souhaitent influencer les points de vue dans un sens qui leur est favorable. Ces leaders cherchent alors à montrer la nécessité du changement (Humphreys et Brown, 2002 ; Maitlis et Lawrence,

2007), par exemple, en apportant la preuve d'une baisse de performance dans leur organisation (Elsbach et Kramer, 1996 ; Sonenshein, 2010) ou en insistant sur les décalages entre l'identité de l'organisation et les images qu'elle renvoie (Corley et Gioia, 2004 ; Dutton et Dukerich, 1991).

Plus récemment, les recherches se sont intéressées au changement en cours. Elles ont traité de l'impact de crises en cours sur le processus de *Sensemaking*, par exemple dans des organisations privées ou publiques, telles que les hôpitaux (Christianson et al., 2009 ; Weick, 1988). Le *Sensemaking* est également signifiant, par exemple, dans la production ou l'échec du changement, dans un système de santé (Yu et al., 2005) ou encore dans une organisation de Recherche et Développement (Nag et al., 2007).

Cependant, Weick oppose ce changement organisationnel exogène, qu'il qualifie d'épisodique, au changement en continu qui constitue une caractéristique du *Sensemaking* (Weick et Quinn, 1999, p.366).

2.1.2 L'épisode cosmologique

Weick quant à lui s'est particulièrement intéressé à ce qu'il appelle l'événement cosmologique (crises et catastrophes) qui vient bouleverser l'ordre des choses (Weick, 2009). Cela explique également son intérêt pour les organisations à forte fiabilité (*High Reliability Organization*). En effet, les HRO (*High Reliability Organization*), telles que les hôpitaux par exemple, sont des organisations particulièrement propices à la survenue de l'épisode cosmologique.

L'épisode cosmologique (*blowup*) désigne le moment imprévisible où quelque chose, qui peut être anodin, change soudain d'échelle et dépasse la mesure de l'homme. C'est l'anéantissement du récit. Il n'y a plus d'histoire, il n'y a plus que des événements qui se succèdent sans liens, parce que les sujets sont incapables de faire les liens. Le processus de *Sensemaking* est alors perçu comme la réponse à cet événement cosmologique qui va permettre de retrouver de l'ordre, de la cohérence, du plausible, conduisant à la reprise de l'action. Pour Weick, l'événement cosmologique est un événement qui vient bousculer ou interrompre notre compréhension et interprétation du monde. La cosmologie fait référence à une branche de la philosophie qui combine des spéculations rationnelles et des preuves scientifiques cherchant à comprendre l'univers comme une totalité. Il s'agit d'une perspective macro philosophique adoptée sur les questions, de temps, d'espace, de changement et de

contingence qui nous relie à nos origines et à l'Univers. Weick explique que ce n'est pas qu'une question pour philosophes mais que chacun d'entre nous dispose de sa propre cosmologie, de sa propre interprétation du monde au quotidien. Or, lorsque cette cosmologie est gravement remise en question, c'est ce que Weick appelle un épisode cosmologique (Weick, 1985 :51-52). Un événement cosmologique survient lorsque les individus ont la sensation soudaine et profonde que l'univers n'est plus rationnel, que le chaos a remplacé l'ordre. Ce qui rend un tel événement aussi bouleversant, c'est que, le sens de ce qui se passe, comme les moyens de le reconstruire, ont disparu en même temps (Weick, 1993). Certains auteurs, tels que McDougall, (1920) ont montré que la panique pouvait désintégrer un groupe. Cependant, Weick explique, en s'appuyant sur Freud, que la désintégration d'un groupe peut également provoquer la panique (Weick, 1993).

Selon les auteurs, l'événement cosmologique est décrit comme une surprise fondamentale (Reason, 1990) ou comme un événement inconcevable (Lanir, 1989), dissimulé (Westrum, 1982) ou incompréhensible (Perrow, 1984). Lorsqu'une telle situation se produit et qu'elle entraîne une interruption, les acteurs cherchent d'abord des explications qui leur permettent de continuer l'activité interrompue et de rester en action. Ces raisons leur sont suggérées par des « cadres ». Les gens essaient de se débrouiller, de réparer l'interruption, de se remettre dans l'action et de reprendre le projet original ou une version modestement remaniée de l'original. Ainsi, le processus de construction de sens est déclenché par l'inattendu, orienté vers l'action et sensible au contexte (Vidaillet, 2003).

Là aussi, la plupart des études mettent l'accent sur le *Sensemaking* après que la crise soit survenue, mais quelques études se sont intéressées au processus durant la crise, par exemple, lors de canicules (Boudes et Laroche, 2009) ou encore lors de désastres écologiques (Gephart, 1984, 1993, 2007).

Les HRO (High Reliability Organizations) : organisations à forte fiabilité

L'organisation à forte fiabilité est un objet d'étude qui s'est développé à partir de la *High Reliability Theory* qui a cherché à expliquer un certain nombre d'accidents dans des secteurs où la moindre erreur pouvait avoir des conséquences dramatiques (énergie nucléaire, aéronautique, médecine). Les HRO accordent une forte attention aux incidents ou lacunes pouvant survenir dans les processus et mener à des catastrophes, ou bien à la manière de faire face aux événements inattendus, que Weick appelle : événements cosmologiques. Les organisations à forte fiabilité sont des organisations complexes qui, pour améliorer leur

performance, portent une attention au difficilement visible. Ce sont des organisations complexes qui ne cherchent pas à simplifier leurs processus. Elles tentent de tirer des leçons de leurs échecs passés en prêtant une grande attention aux détails, à ce qui est difficilement visible et qui ne peut se réduire à quelques grands indicateurs. Elles sont attentives aux détails : anecdotes, micro-événements, expériences passées, au contexte, aux évolutions des perceptions, aux différents scénarios possibles et à tout ce qui permet de clarifier la pensée (Weick et Sutcliffe, 2001).

Une attention est portée aux interactions et aux conversations, entre les différentes parties prenantes qui peuvent influencer la prise de décision et l'action collective, afin de prévenir ou de gérer les crises. Les HRO font appel à des équipes expertes qui tirent leur expertise du terrain.

Les recherches les plus récentes ont porté sur l'importance qui était accordée ou pas aux détails, à des intuitions plus ou moins explicitées pouvant alerter sur d'éventuelles crises telles que la catastrophe de Bhopal (Weick, 1988, 2010), des indices allant dans le sens contraire des croyances et des certitudes (Lapierre et Moro, 2002 ; Weick, 2010). Des chercheurs ont montré combien il était difficile pour certaines organisations d'accorder de l'importance à ces éléments. Par exemple, la recherche menée à la NASA (Dunbar et Garud, 2009), montre, comment la culture américaine et sa propension à ne retenir que les éléments positifs, contribue à ne pas expliciter des détails potentiellement alarmants (Cerulo, 2006).

Au contraire, les recherches de Weick et de Sutcliffe (2001 ; 2003) ont montré comment certaines organisations avaient une plus grande propension à retenir et à chercher à interpréter détails et indices afin d'éviter les accidents.

2.1.3 Des situations qui bousculent ou malmènent les identités

C'est à partir de notre identité que s'élabore le processus par lequel nous donnons du sens. L'identité est constituée d'une multitude de « soi » (selves), entre lesquels les individus circulent (Goffman, 1959). C'est ce qui explique, que de nombreuses études, réalisées dans la perspective du *Sensemaking*, aient trait aux identités. Quelques-unes de ces études tentent de relier la question des émotions à celles des identités.

La construction identitaire est perçue par beaucoup comme l'une des deux caractéristiques du *Sensemaking* qui permet de différencier le *Sensemaking* d'une activité de psychologie

cognitive de base (Gililand et Day 2000, p.334). L'autre caractéristique est l'usage du critère de plausibilité plutôt que de rationalité (Weick, 2005).

Du point de vue du *Sensemaking*, ce que nous pensons être, en tant qu'acteurs organisationnels, détermine notre appréhension du monde et la façon dont nous interagissons avec notre environnement. Cela affecte ce que les autres pensent de nous et la manière dont ils nous considèrent, ce qui peut stabiliser ou déstabiliser notre identité (Weick, 2009).

Le *Sensegiving* correspond à la manière dont nous transmettons aux autres ce que nous percevons de nos identités à partir de nos actions. Cependant, nous ne savons pas véritablement ce que nous sommes avant de l'avoir dit. C'est quand nous nous entendons parler, que nous voyons plus clairement ce qui se passe et ce que nous souhaiterions transmettre aux autres. Le *Sensegiving* influence donc autant le *sensemaker* que sa cible. Les enjeux du *Sensemaking* sont élevés lorsque les questions d'identité sont impliquées (Weick, 2009).

Si les conséquences des traumatismes sur les identités d'un point de vue personnel ont été explorées (Janoff-Bulman, 1992 ; Neimeyer, Prigerson, et Davies, 2002), il y a moins d'études sur ces conséquences dans un contexte organisationnel. Néanmoins, on trouve quelques travaux, réalisés auprès d'artistes, dont les identités sont blessées du fait qu'ils ne peuvent plus exercer leur art de musiciens (Maitlis, 2009) ou de danseurs de ballets (Wainwright et Turner, 2004). Ces travaux exposent comment des blessures ou des pathologies empêchent des artistes de réaliser un travail qui était central dans leur construction identitaire.

Certaines études ont exposé les conséquences sur les identités d'un décalage entre les représentations et la réalité. C'est par exemple, l'étude de Pratt et al. (2006) qui traite du processus de *Sensemaking* à l'œuvre lorsque des internes en médecine deviennent médecins titulaires à l'hôpital (Pratt et al, 2006) et que la réalité de leur travail ne correspond pas aux représentations qu'ils s'en faisaient. L'étude de Petriglieri (2011) souligne qu'il est plus facile de s'accommoder en tout début de carrière plutôt que lorsque les identités sont bien installées.

D'autres travaux ont montré que l'organisation pouvait menacer les identités. C'est par exemple le cas quand il y a un décalage entre l'image négative que renvoie l'organisation et des identités professionnelles plutôt positives (Dutton et Dukerich, 1991 ; Hoffman et Ocasio, 2001).

D'autres encore ont souligné comment, le changement de stratégie dans un environnement concurrentiel (Ravasi et Schulz, 2006, p.446), le changement technologique (Tripsas, 2009), une innovation majeure modifiant considérablement le produit ou une nouvelle pratique (Rao, Monin, Durand, 2003), pouvaient menacer les identités. L'étude d'Elsbach et Kramer (1996) avait déjà expliqué que la menace produite par les classements sur les *business schools* allait pousser les membres de ces organisations à recréer un sens, susceptible de restaurer les identités. Plus récemment, l'étude de Martins explique que lorsque l'identité organisationnelle est forte, les membres de ces écoles intègrent les données des classements et n'engagent pas de processus de *Sensemaking* (Martins, 2005).

Les émotions en jeu suite aux blessures identitaires

Quelques études récentes tentent de lier les identités aux émotions. Ainsi, quand les identités sont menacées, les individus font un travail de compréhension, qui va les amener à s'accommoder, en mettant en jeu des émotions puissantes. Par exemple, sur le plan individuel, les deuils et les dommages causés aux identités sont associés à de fortes émotions négatives (Maitlis, 2009 ; Neimeyer et al., 2002 ; Pals et McAdams, 2004). Au niveau organisationnel, Brown et Starkey (2000) décrivent les mécanismes de défense face à des menaces identitaires générant l'anxiété et l'inconfort extrême.

Le *Sensemaking* est la manière dont les individus vont essayer de retrouver le contrôle et tenter de réduire l'incertitude lorsqu'ils se sentent profondément menacés. L'étude de Lanzarra et Patriotta chez Fiat (2007) et celle de Leung, Zietsma et Peredo (2013) chercheront à expliciter les liens entre institutions, identités et émotions. Cependant, nous n'avons pas trouvé d'études qui considèrent les émotions comme point de départ du processus de *Sensemaking*.

Ainsi, un certain nombre de situations ou d'organisations sont particulièrement propices au processus de *Sensemaking* : le changement exogène et épisodique ; l'événement cosmologique (crises et catastrophes) ; les identités bousculées. Elles ont été le point de départ d'un nombre important de recherches. On peut noter l'intérêt croissant accordé aux émotions, malgré le peu d'études sur le sujet.

2.2 L'enactment : le processus par lequel nous reconstruisons du sens

Nous allons maintenant nous intéresser à la deuxième phase du *Sensemaking*.

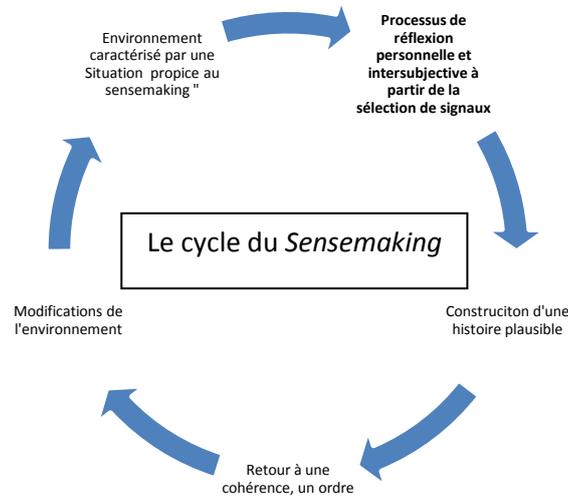


Figure 3 : représentation schématique du cycle de Sensemaking (phase 2)

Lorsque les acteurs rencontrent des situations anormales, de l'incertitude ou de l'ambiguïté dans les organisations, l'action est interrompue. Ils cherchent alors à clarifier et à remettre de l'ordre dans ce qui leur arrive, afin de retrouver de la cohérence et de pouvoir reprendre l'action. Ils le font en sélectionnant et en interprétant des signaux de leur environnement, à partir desquels ils pourront construire une interprétation plausible, leur permettant de reprendre l'action interrompue et d'agir sur leur environnement (Brown, 2000 ; Maitlis, 2005 ; Weick, 1995 ; Weick, Sutcliffe, et Obstfeld, 2005).

A la suite de Weick, de nombreux auteurs ont cherché à caractériser le processus par lequel nous reconstruisons du sens. Nous allons présenter leurs études en séquençant le processus en deux étapes : la sélection d'événements dans le flux expérientiel puis la réaction et la modification de l'environnement. Enfin, nous expliciterons les caractéristiques de l'*enactment*.

2.2.1 La sélection d'événements dans le flux expérientiel

Lorsque la situation est chaotique, les acteurs, dans le flux d'informations et d'expériences qui leur parvient, vont sélectionner des événements qui leur permettront de retrouver un ordre et de reprendre l'action (Chia, 2002 ; Weick, 2005).

Ils vont sélectionner des détails qui auront retenu leur attention (*noticing et bracketing*), des événements qu'ils vont nommer et catégoriser et sur lesquels ils vont s'appuyer pour l'action future (Weick, 2005). Alors que l'individu est dans un flux expérientiel qui le dépasse, le processus de *Sensemaking* consiste donc à en extraire des éléments (*cues*) et à les relier au sein d'une représentation qui, en redonnant de l'ordre, guide nos actions (Vidaillet, 2003).

2.2.2 La réaction et la modification de l'environnement

L'*enactment* correspond à la perspective interactionniste qui considère que l'acteur produit autant l'environnement qu'il est produit par lui. L'environnement est le fruit de la production sociale des membres de l'organisation (Weick, 1995 ; 1998 ; 2005). Cette perspective interactionniste s'oppose à l'approche fonctionnaliste qui considère que l'environnement est un espace à découvrir auquel il convient de s'adapter.

Lorsque les individus agissent, ils créent des événements et des structures. Ils les impulsent. Non seulement l'action précède la cognition mais elle la focalise : l'individu réagit à des crises qu'il a en partie produites. L'*enactment* est l'un des aspects qui distinguent le *Sensemaking* d'une simple activité d'interprétation. C'est l'idée que les acteurs jouent un rôle central dans l'environnement dans lequel ils évoluent (Orton, 2000 ; Weick, 1979 ; 1988 ; 1995 ; 2003 ; Weick et al., 2005). Les structures et les contraintes sont autant produites par les acteurs qu'elles ne s'imposent à eux. Ainsi, selon Weick (1988), les acteurs, à partir de leurs interactions, créent les contraintes qui vont ensuite s'imposer à eux. Les résultats d'une interaction sont par nature imprévisibles, en dépit de l'existence de règles propres (de Queiroz et Ziolkowski, 1994).

Les recherches qui ont été conduites sur le processus ont cherché à définir :

- comment les individus produisent de l'information en agissant et, en modifiant l'environnement, pour sortir des crises ou remettre de l'ordre à partir d'événements inattendus (Weick, 1995 ; 2009).
- Comment les individus interagissent avec leur environnement et créent des contraintes lors d'événements inédits tels des incendies (Weick, 1993), ou bien dans des organisations éphémères, telles que des équipes de tournage par exemple, en modifiant la hiérarchie ou en négociant les rôles (Bechky, 2006).

- Comment à un niveau macro-économique les actions produites dans les organisations ont un impact en dehors de l'organisation, sur les marchés, les institutions ou les disciplines (Maitlis et Christianson, 2014).

2.2.3 Caractéristiques de l'enactment

Dans le processus d'*enactment*, le rôle de l'action, le rôle du temps, la vision du changement comme un processus continu, et le caractère socialisé de l'*enactment*, sont spécifiques à la perspective du *Sensemaking*.

Rôle de l'action

L'action, pour Weick, est ce qui permet de comprendre ce qui est en train de se dérouler. Ainsi, Weick explique que dans les hôpitaux, par exemple, le *Sensemaking* est davantage une affaire d'interactions entre des conversations et des actions qu'une affaire de savoirs et de techniques. Les médecins et les infirmières, plus que tout autre, fabriquent du sens, en agissant, à partir de l'interprétation de leurs actions (Weick et Sutcliffe 2005). L'ignorance et l'incertitude cohabitent souvent avec le savoir, ce qui signifie que le *Sensemaking* s'appuie, en partie, sur des schémas du passé et, en partie, rejette le passé. Les médecins et les infirmières sont souvent confrontés au désordre et au fait que des actions, qui ont pu être bonnes dans des situations passées, ne le soient plus dans les situations présentes.

Aussi, l'action est-elle à la fois, ce qui peut permettre de comprendre ce qui se passe, et, ce qui modèle l'environnement. Toutefois, elle peut également constituer une perturbation pour les autres. L'influence réciproque entre l'action et son environnement est connue sous le nom d'*enactment* « *processus par lequel les membres d'une organisation créent un ensemble d'événements auxquels ils vont prêter attention* » (Orton, 2000, p.231).

Le rôle du temps

Les recherches qui se sont inscrites dans la perspective du *Sensemaking* montrent que ce processus concerne aussi bien le passé que le présent ou le futur. Si certains auteurs (Gephart et al., 2010) accordent une vertu prédictive au *Sensemaking* et que d'autres élaborent des modèles qui cherchent à intégrer passé, présent et futur (Kaplan et Orlikowski, 2013, Wiebe 2010), pour Weick, c'est d'abord une activité rétrospective.

Selon lui, le sujet met entre parenthèses une partie du flux de son expérience pour lui attribuer un sens. S'appuyant sur les travaux de James (1890 ; 1911), Dewey (1922), Schütz (1967),

Heidegger (1929), il affirme que le *Sensemaking* est rétrospectif (Maitlis et Christianson, 2014). Il envisage le sens comme délibération, interprétation et justification. C'est dans l'ici et le maintenant que l'acteur produit le sens à partir de son expérience passée. C'est à partir des conditions actuelles qu'il sélectionne les connaissances utiles à l'action dans l'immédiat (Giroux, 2006). Cette conception du temps a finalement été retenue par Gioia (2006).

Ainsi, l'aphorisme préféré de Weick est le suivant : « comment puis-je savoir ce que je pense (*inscription dans un réseau de significations ou un paradigme*) avant de voir (*fixation d'une signification*) ce que je fais (activation) » (Weick, 1979). Pour Weick, le processus de *Sensemaking* est continu, fruit d'un ajustement permanent (Weick et al., 2005, p.411).

L'idée du changement continu : le *Sensemaking* est un processus continu « *ongoing* »

Dans le *Sensemaking*, il y a une interaction continue entre l'action et le discours qui doivent être traités comme des cycles plutôt que comme des séquences linéaires (Weick, 2005).

La conception weickienne de l'organisation oppose à la conception d'une entité au *design* statique celle d'un « processus organisant », au *design* improvisé et continuellement en mouvement. Le changement qui intéresse Weick est le changement continu qu'il définit par opposition au changement épisodique (Weick et Quinn, 1999, p.366). Il est stimulé par la vigilance et l'incapacité des organisations à demeurer stables. Il s'agit d'une approche micro du changement, conçu comme un processus incessant, d'adaptation et d'ajustement (Weick, 2009). Le changement prend forme à partir : de l'improvisation réalisée pour faire face à une situation nouvelle ; de l'apprentissage par intégration de l'expérience ; des initiatives autonomes qui font boule-de-neige ; des petits succès qui attirent l'attention, génèrent de la confiance et de l'enthousiasme, diminuent la résistance à des changements ultérieurs (Weick, 1984, 1993) ; des routines qui subissent des variations à chaque fois qu'elles sont mises en actes (Weick, 2009).

Il souligne néanmoins la complémentarité des modèles et présente une perspective temporelle contingente. Il affirme qu'il y a différents *designs* et différents temps organisationnels : le temps normal ; le temps des hauts rythmes, le temps des urgences (Weick, 2005).

En outre, les membres de l'organisation ne se limitent pas à construire le changement, ils construisent également l'ordre et la stabilité. Ils donnent alors forme à l'organisation. Weick (1993) affirme que, lorsque les individus agissent, leurs actions sont engageantes dans la mesure où elles sont volontaires, visibles et irréversibles. Les justifications qu'ils en donnent

peuvent ainsi être une source importante de structure sociale, de culture et de normes. L'engagement réfère, selon Weick (1999, p.436), à un investissement et à un but qui permet aux individus de donner un sens aux choses, aux événements et aux personnes. La chaîne processuelle du *Sensemaking* (action, interprétation, interaction, création de sens, action de changement suivie de sa justification), en générant la transformation, façonne les relations, tisse des liens et des attentes qui sont générateurs d'ordre et qui enclenchent la suite de la dynamique. Cette séquence produit des cycles qui stabiliseront ou amplifieront les schémas d'actions.

Le caractère socialisé du *Sensemaking* ou comment construisons-nous du sens dans les organisations ?

Pour Weick, le *Sensemaking* est le fruit d'individus socialisés, ce qui signifie que même la partie individuelle et cognitive de ce processus est envisagée comme le résultat de nombreuses interactions entre l'individu et son environnement. D'autre part, selon Koenig, (2003 ; 2006), Weick considère que les processus de *Sensemaking* proprement organisationnels circulent entre les niveaux de la subjectivité interpersonnelle et de la subjectivité générique.

Dans cette conception, le sens commun est perçu comme le produit d'une activité continue de communication interpersonnelle (de Queiroz et Ziolkowski, 1994) dont les résultats sont en partie imprévisibles. Les auteurs qui mobilisent le *Sensemaking* tels que Humphreys et Brown (2002) reprennent l'idée interactionniste selon laquelle, le sens est négocié par de nombreux acteurs (Strauss, 1963 ; Berger et Luckmann, 1966).

2.3 Le résultat du processus d'*enactment*

Le processus de *Sensemaking* aboutit à la production d'une histoire plausible qui permet de reprendre l'action en cours, de retrouver un ordre ou une cohérence. Le processus modifie l'environnement, en modifiant les rôles, pratiques et/ou les cadres en vigueur. En ce sens, pour Weick, le changement est davantage un processus continu que le fruit d'un choc exogène.

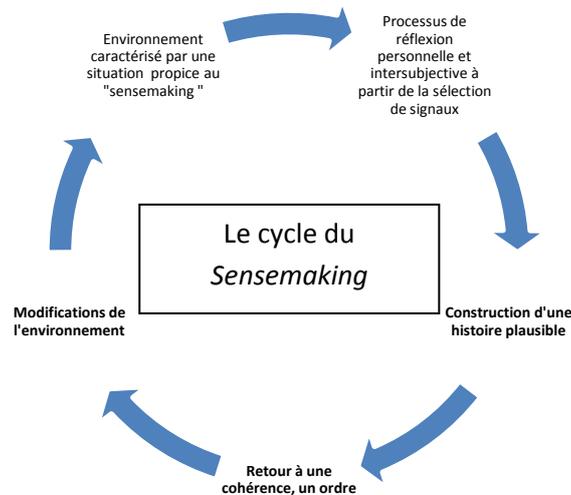


Figure 4 : représentation schématique du cycle de *Sensemaking* (phase 3)

2.3.1 La construction d'une histoire plausible

Le processus de *Sensemaking* aboutit à la construction d'une histoire plausible. Dans les études qui s'inscrivent dans la perspective du *Sensemaking*, il est davantage question de construction de sens que de prise de décision, de plausibilité plutôt que de rationalité.

Weick s'appuie sur March pour expliquer que la prise de décision est largement contextuelle, qu'il s'agit d'une activité sacrée, régie par les mythes et les rites. Il s'agit davantage d'une question d'interprétation qu'une question de choix spécifiques (March, 1988). Reed (1991) résume la pensée de March de cette façon : la prise de décision repose le plus souvent sur des éléments inconsistants, instables et contextuels. Les relations entre les décisions et les actions sont souvent faiblement couplées et le processus est davantage interactif que linéaire. La

plupart du temps, le passé ne peut représenter un guide pour le présent et le futur. « *Les considérations politiques et symboliques jouent un rôle central, peut-être déterminant, dans la prise de décision* » (Reed, 1991, p.561).

Ainsi, pour Weick, ce qui compte, c'est davantage comment on construit du sens plutôt que le processus de décision. L'idée essentielle du *Sensemaking* est la suivante : la réalité est un accomplissement en cours qui émerge des efforts pour créer de l'ordre et un sens rétrospectif de l'action en cours (Weick, 1993). Le *Sensemaking* met l'accent sur le fait que les individus essaient de rendre compte des actions en cours de manière rationnelle pour eux-mêmes et pour les autres.

En effet, les organisations peuvent avoir des processus de décision rationnelle et, malgré tout, échouer à cause d'un manque de sens. Le monde de la prise de décision est celui de la prise de décision stratégique rationnelle. Il est construit à partir de questions claires et de réponses claires qui visent à réduire l'ignorance (Daft et MacIntosh, 1981). Le monde du *Sensemaking* est différent, c'est un monde de rationalité contextuelle. Il est construit à partir de questions vagues et de réponses évasives. Il est le résultat d'accords négociés qui tentent de réduire la confusion (Weick, 1993).

Le *Sensemaking* ne recherche pas la vérité ou la situation optimale. Selon Weick, les gens peuvent avoir de meilleures histoires mais ils n'auront jamais l'Histoire. De plus, ce qui est plausible pour un groupe, tels que les managers, ne sera pas plausible pour d'autres, tels que les employés.

Cependant, l'idée selon laquelle, le *Sensemaking* est conduit par la plausibilité, plutôt que par la rationalité, est en conflit avec les théories académiques et les pratiques managériales qui postulent que la rationalité des perceptions managériales détermine la performance des résultats. (Weick, 1995, p.55). Le message important est que si les histoires plausibles gardent les choses en mouvement, elles sont salutaires. L'action génère de nouvelles données et crée des opportunités, pour le dialogue, le marchandage, la négociation et la persuasion, qui enrichissent la compréhension de ce qui est en cours (Sutcliffe, 2000 ; Weick, 2005).

2.3.2 Le changement continu en tant que résultat du Sensemaking

Une activité organisée fournit aux acteurs des catégories cognitives et une typologie d'actions (Tsoukas et Chia 2002). Mais ces catégories et typologies ont une très forte plasticité. Elles évoluent car elles sont socialement définies, parce qu'elles s'adaptent au contexte local et qu'elles ont une structure radiale (Weick, 2005). Ceci explique le caractère indéterminé de l'action et leur spécification en fonction des contextes (Tsoukas et Chia, 2002). L'*enactment* contribue à faire évoluer les cadres, à faire « bouger les lignes ». Dans la perspective weickienne, le changement est donc d'abord considéré comme le résultat des interactions organisationnelles.

Ainsi, lorsque les leaders réussissent à influencer le *Sensemaking*, cela peut provoquer des changements dans les rôles et les pratiques. Cela peut aussi conduire à coproduire de nouvelles façons de travailler (Corley et Gioia, 2004 ; Denis et al., 1996 ; Gioia et Chittipeddi, 1991). L'encadrement intermédiaire a alors un rôle important de courroie de transmission pour traduire la vision du *top manager* dans les pratiques (Balogun, 2003 ; Balogun et Johnson, 2004, 2005). Les acteurs, par le processus de *Sensemaking*, produisent une réponse plausible aux modifications de leur environnement. Ils vont utiliser le *Sensegiving* pour convaincre du bienfondé du changement et expliquer comment l'implémenter. Helms Mills (2003) souligne l'importance des contextes interpersonnels, socioculturels et institutionnels du *Sensemaking* et de la négociation entre acteurs plus ou moins puissants.

Conclusion de la première partie : schématisation et définition provisoire du processus de *Sensemaking*

Ainsi, à l'issue de la première partie de notre revue de littérature, nous proposons la schématisation suivante du processus de *Sensemaking* :

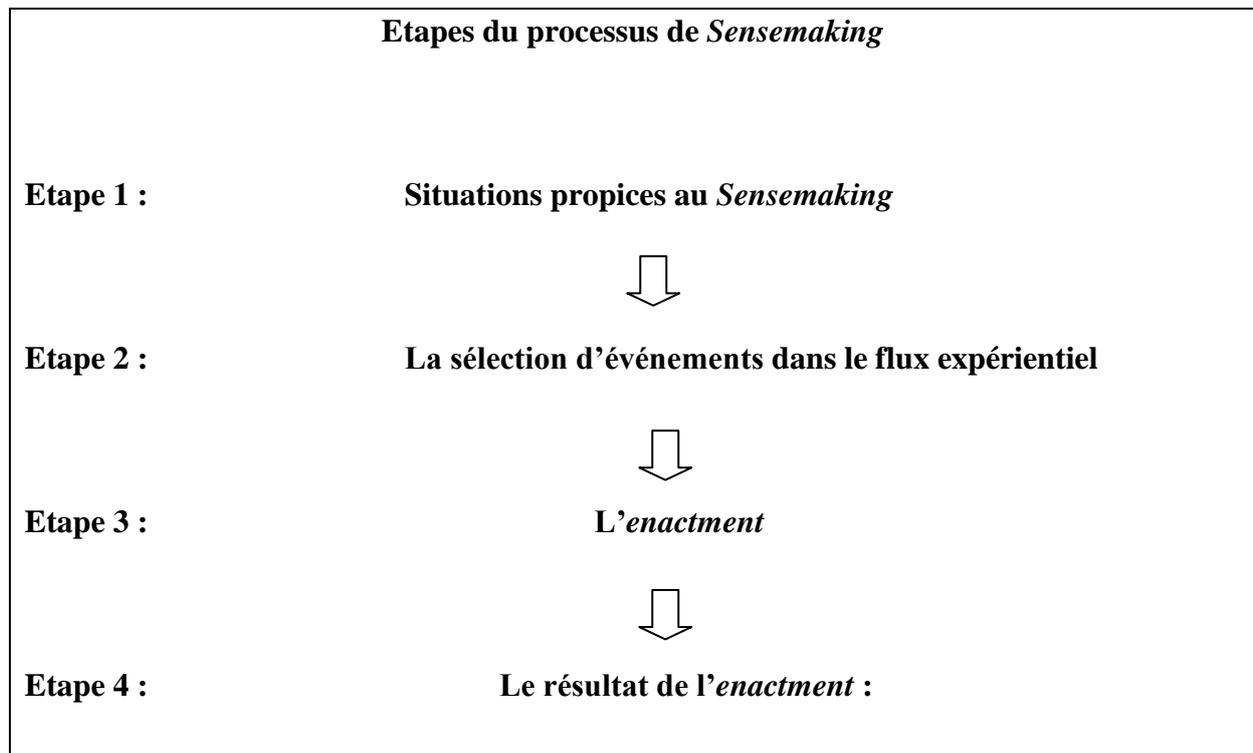


Figure 5 : représentation schématique des étapes du *Sensemaking*

Cette représentation schématique, nous permet d'enrichir notre définition du processus de *Sensemaking* : processus cognitif et social, auquel nous pouvons avoir accès à partir des expériences des acteurs et du sens qu'ils leur accordent. Il est déclenché par des situations propices, co-produit à partir d'événements sélectionnés dans le flux expérientiel, enacté de façon à modifier l'environnement.

Cette définition, issue des travaux de Weick ou des travaux réalisés dans la perspective du *Sensemaking*, nous invite à explorer davantage les situations propices au processus de *Sensemaking* et en particulier le rôle des émotions et de la structuration de l'espace social. En effet, malgré les exhortations de Weick, peu de travaux, à ce jour, ont étudié ces éléments dans le processus de *Sensemaking*. De même, cette définition nous encourage à nous poser les

questions suivantes : quel est le lieu du *Sensemaking* ? Quelle est la nature des éléments sélectionnés par les acteurs ? Qui sont ces acteurs ? Quelles ressources mobilisent ces derniers dans le processus d'*enactment* ? Quel est le résultat de ce processus ?

A l'issue de la première salve d'entretiens que nous avons menés dans l'étude de cas n°1, nous avons découvert l'importance de la pratique discursive et narrative dans le processus de *Sensemaking*. Plus précisément, nous avons découvert, la place de l'éthique, dans ces pratiques discursives et narratives, au cœur du processus d'*enactment*. La narration éthique nous est alors apparue comme une ressource mobilisée par les acteurs. Nous avons donc cherché à approfondir cet aspect dans le deuxième temps de notre revue de littérature.

Toutefois, à notre connaissance, l'éthique est quasi-absente des travaux mobilisant la perspective du *Sensemaking*. D'autre part, si les pratiques discursives ont fait l'objet d'études, peu de travaux se sont intéressés aux pratiques narratives. C'est pourquoi, dans notre tentative de relier l'éthique au *Sensemaking*, cette seconde partie de notre revue de littérature dépasse les contours du *Sensemaking*. Elle nous a conduite à explorer d'une part, la place de la narration et de l'éthique en sciences de gestion et, d'autre part, le champ de la philosophie éthique.

Ainsi, dans ce second volet de notre revue de littérature, nous allons maintenant porter un regard particulier sur la narration présente dans les travaux mobilisant la perspective du *Sensemaking* et plus largement dans les sciences de gestion. Plus précisément, nous allons nous intéresser à la narration, d'un style particulier, que nous avons qualifié d' « éthique », dans le processus de *Sensemaking*.

2^{ème} partie : les liens entre *Sensemaking*, narration et éthique

Malgré l'intérêt porté à la narration dans les travaux sur le *Sensemaking* (Maitlis et Christianson, 2014), peu de travaux, à notre connaissance, ont traité de la narration dans le processus d'*enactment* et aucune recherche n'a traité de la narration, d'un type particulier, que nous avons appelé « éthique » dans ce processus. En revanche, l'éthique en gestion semble répondre à un « besoin d'éthique » dans les organisations (Mercier, 2014). Cependant, les travaux sur l'éthique en sciences de gestion se sont centrés sur l'institutionnalisation et la formalisation de l'éthique. Or, notre étude empirique nous a conduite à nous intéresser à une autre forme d'éthique, celle qui était mobilisée et qui était développée par les acteurs de terrain, dans les situations de travail. L'éthique apparaissait comme une ressource mobilisée par les acteurs de terrain, sous la forme de compétences ou de récits. Afin de rendre compte de ce que nous entendions ou observions sur le terrain, nous avons alors été amenée à explorer trois théories éthiques présentes dans le champ de la philosophie.

Cette exploration a donc été menée dans un deuxième temps, à partir de chacun de nos terrains. Elle est le fruit d'un va-et-vient entre théorie et terrain. Nous aurions pu faire le choix de la présenter dans notre partie résultat ou méthodologie. Cependant, pour des raisons didactiques, nous avons décidé de la présenter dans notre revue de littérature.

Dans un premier temps, nous allons donc présenter les travaux autour de la narration, et, plus particulièrement, nous allons présenter la place de cette dernière, dans les sciences de gestion et dans le processus de *Sensemaking* (1). Puis, dans un deuxième temps, nous exposerons la définition et la vision la plus souvent retenue de l'éthique en sciences de gestion : celle d'une éthique formalisée et institutionnalisée (2). Enfin, nous montrerons alors en quoi notre conception de l'éthique, que nous appellerons l'éthique « en pratique », diffère de cette conception, traditionnellement retenue dans les travaux en sciences de gestion (3). En effet, ce qui nous intéressait ici, était le recours au registre discursif et narratif de l'éthique, ses relations avec l'action, en situation de travail : l'éthique « en pratique », que nous distinguons de la formalisation et de l'institutionnalisation de l'éthique.

1 La place de la narration dans le Sensemaking

Les travaux sur le *Sensemaking* semblent accorder une place prépondérante à la narration sur le plan épistémologique (1.1), théorique (1.2) et méthodologique (1.3).

1.1 Narration et Epistémologie

L'importance de la tâche discursive en sciences de gestion, d'un point de vue épistémologique, est désormais bien connue (Martinet et Pesqueux, 2013). Certains chercheurs qui s'inscrivent dans ce cadre envisagent les théories des organisations comme des récits et accordent une place particulière à la métaphore d'un point de vue épistémologique.

1.1.1 *Les théories des organisations vues comme des récits*

Les théories des organisations peuvent être perçues comme des récits construits, à partir des représentations du chercheur, par « *le jeu de la mise en correspondance de sa conscience et de sa réflexion* » (Martinet et Pesqueux, 2013 p.166). Barbara Czarniawska (1998 ; 2004), par exemple, dont les travaux se situent dans la perspective du *Sensemaking*, voit l'organisation comme une histoire, une construction sociale. Elle partage cette conception avec Feldman (2000), Schwartzman (1993) et Reissman (1993). Dans *A narrative approach to approaching to organization studies* (1998), elle rappelle que le discours narratif est le principal mode de connaissance à la disposition de l'être humain (Bruner, 1986, 1990) et le principal mode de communication de cette connaissance (Fisher, 1987). Elle reprend à son compte la position d'Alasdair McIntyre (1981/1990) pour qui, la meilleure façon de concevoir la vie sociale est de la concevoir comme un récit construit. Barbara Czarniawska s'appuie sur Schütz, selon lequel, il est impossible de comprendre la conduite humaine en ignorant ses intentions et il est impossible de comprendre les intentions des êtres humains en ignorant les paramètres à partir desquels ils créent du sens (Schütz, 1973). Elle montre que le discours narratif, la littérature et la science ne sont pas si éloignés, et propose de considérer la théorie des organisations comme un genre littéraire et le chercheur comme un « *practical author* » (Shotter, 1993). Le discours narratif dans les organisations peut, selon elle, prendre quatre formes : la recherche en organisation vue comme un récit, voire comme un conte (« *tales from the field* ») ; les histoires collectées sur le terrain (« *tales of the field* ») ; les approches interprétatives (qui conceptualisent la vie des organisations comme des « *story making* » et des « *story reading* ») ; une réflexion disciplinaire qui prend la forme de la critique littéraire.

De même, pour Jullien (1996), en tant qu'héritiers de la pensée grecque, les chercheurs seraient confrontés à la difficulté de théoriser l'organisation en dehors des modèles et des conceptions techniques et ne seraient capables que de « la raconter ». Les histoires sont présentes dans le discours organisationnel et le discours organisationnel devient une figure de l'organisation (Martinet et Pesqueux, 2013 p.175-p.178).

Enfin, Weick lui-même, avec Browning (1986), distingue deux conceptions de l'organisation : l'organisation comme argumentation et l'organisation comme narration. Les histoires sont : « *des expériences complexes qui combinent le sens, la raison, l'émotion et l'imagination* » (Weick et Browning, 1986, p.250). Elles reflètent le savoir local et donnent de la cohérence aux sous-cultures des groupes dispersés. Les narrations sont porteuses de multiples voix et donc de la variété tant prisée par Weick. Finalement, les histoires changent avec le temps. C'est pourquoi, Dailey et Browning (2014) affirment qu'elles sont interactives, flexibles, et évolutives.

1.1.2 Le recours à la métaphore d'un point de vue épistémologique

Si la narration est une façon d'associer différentes choses ensemble, la métaphore est un mode de substitution (Latour, 1987) et de simplification (Martinet et Pesqueux, 2013).

La métaphore est d'après Nisbet (1969) l'une des plus anciennes voies de connaissance dans l'histoire de la conscience humaine. Elle est une des formes de la représentation de l'organisation (Morgan, 1983, 1996). Morgan établit un continuum entre image, métaphore, modèle et théorie. La métaphore permet une compréhension approfondie par ressemblance et substitution : « *Nous nous servons de métaphores chaque fois que nous tentons de comprendre un élément de notre propre expérience à partir d'un autre élément* » (Morgan, 1996). Le savoir scientifique s'enracine alors dans la pensée par la métaphore (Kuhn, 1962 ; McCloskey, 1986 et Morgan, 1996).

La métaphore permet l'élaboration d'un discours créatif sur le plan épistémologique, dans une perspective constructiviste, et non pas statique ou essentialiste, des phénomènes organisationnels (Hernes et Maitlis, 2010). Elle permet également d'interpréter des données empiriques et de guider les actions. Elle libère l'énergie imaginative (Boxenbaum et Rouleau, 2011), en renvoyant à des références implicites, les « signifiants » (Ricoeur, 1975). Elle suggère « *relationships and connections that had previously not been suspected, relationships that change actions and perspectives* » (Weick, 1989, p.524).

Mais la métaphore en renvoyant à un ensemble de signifiants peut avoir des conséquences sur les actions dans les organisations : « *Dire, c'est faire* » (Ricœur, 1981). En effet, pour Ricœur, qui reprend la thèse d'Austin (1970), les actions signifiantes doivent être considérées comme des textes et les textes comme des actions.

Brown et Humphreys (2003), cités par Martinet et Pesqueux (2013), nous invitent cependant à ne pas transformer la métaphore en icône et donc à nous méfier de son caractère réducteur.

1.2 Les pratiques discursives et la narration dans le processus du *Sensemaking*

La plupart des recherches actuelles qui mobilisent le *Sensemaking* s'inscrivent dans la perspective des sciences sociales (Maitlis et Christianson, 2014). Ainsi, à partir des années 2000, l'accent est mis sur les processus sociaux à travers lesquels le *Sensemaking* est accompli (Maitlis, 2005). Dans cette perspective, le *Sensemaking* est étudié à partir du discours des acteurs et d'une réalité intersubjective (Gephart, 1993, p.1470). Ainsi, ce sont davantage les pratiques discursives que les pratiques narratives qui sont l'objet d'étude dans les travaux.

Certaines de ces recherches étudient les relations entre le langage et le *Sensemaking* (Cornelissen, 2012 ; O'Leary et Chia, 2007). Ces recherches se focalisent sur l'utilisation du langage (Sonenshein, 2006 ; Taylor et Robichaud, 2004), la compétence discursive (Maitlis et Lawrence, 2007 ; Rouleau et Balogun, 2011). Le langage, qu'il soit individuel ou collectif, apparaît alors comme une ressource fondamentale dans ce processus. D'autres étudient les pratiques discursives (Balogun, 2003 ; Balogun et Johnson, 2004, 2005 ; Rouleau, 2005 ; Rouleau et Balogun, 2011) et la nature de ces dernières (Maitlis et Lawrence, 2003, 2007 ; Rouleau, 2005 ; Rouleau et Balogun, 2011).

D'autres encore, moins nombreuses et plus récentes, s'intéressent aux relations entre la narration et le processus d'*enactment* (Brown et Humphreys, 2003 ; Brown et al. 2008 ; Dunford et Jones, 2000 ; Patriotta, 2003 ; Sonenshein, 2010 ; Czarniawska, 1998, 2005 ; Boje, 2001, 2014). Ainsi, Brown et ses collègues ont exploré comment la narration était utilisée pour définir des identités individuelles et collectives (Brown et al., 2008 ; Currie et Brown, 2003, Humphreys et Brown, 2002). Les recherches sur les pratiques narratives ont l'intérêt de montrer qui est impliqué et comment, mais aussi d'indiquer le contenu du *Sensemaking* en cours d'élaboration. Elles montrent comment les histoires peuvent différer d'un groupe à

l'autre, comment un discours dominant peut être modifié par des groupes moins puissants et peut changer significativement le sens de l'action (Czarniawska, 2005).

Parmi les auteurs qui s'intéressent à la narration, quelques-uns, ont recours à la métaphore, (Abolafia, 2010 ; Boje, 1991, 1995, 2014 ; Brown, 2000, 2004 ; Brown et Humphreys, 2003 ; Brown et al., 2008 ; Cornelissen, 2012 ; Cornelissen et Clarke, 2010) et d'autres, aux histoires (Czarniawska, 2004 ; Boje, 2014).

1.2.1 Le recours à la métaphore dans la construction de sens

Le recours à la métaphore est également pertinent pour rendre compte des processus de *Sensemaking* et de *Sensegiving*. Le *Sensegiving* peut être défini comme la tentative d'influencer le *Sensemaking* des autres dans une direction particulière (Bartunek, Rousseau, Rudolph et De Palma, 2006 ; Maitlis, 2005). Les cadres intermédiaires peuvent alors relayer cette tentative auprès de leurs équipes (Dutton et Ashford, 1993 ; Rouleau, 2005).

Les premières études sur le *Sensemaking* montrent l'importance des détails, tels que l'usage de la métaphore, dans la compréhension de l'environnement et dans la construction des identités (Gioia et al., 1994 ; Grant et Oswick, 1996 ; Hill et Levenhagen, 1995 ; Cornelissen, 2005 ; Cornelissen, Oswick, Christensen, et Philipps, 2008 ; Nicholson et Anderson, 2005 ; Musson et Tietze, 2004).

Les études les plus récentes accordent à la métaphore le pouvoir de retrouver de l'ordre dans des situations inhabituelles ou le pouvoir de justifier certains comportements (Cornelissen et Clarke, 2010).

1.2.2 Le recours aux histoires dans la construction de sens

Czarniawska et Boje considèrent les histoires comme des ressources dans le processus de *Sensemaking* (Czarniawska, 1998 ; Boje, 2014). De même, pour Weick (2005), s'intéresser au *Sensemaking* c'est chercher à rendre compte de l'organisant afin de répondre à la question : « *what's the story ?* ». Les histoires plausibles tirent leur validité d'activités passées.

D'autres études insistent sur la pluralité des types de narration présents dans les organisations (Boje, 2014 ; Rhodes, 2001), leur caractère polyphonique (Currie et Brown, 2003 ; Czarniawska, 2005) qui peut conduire à une forme de consensus, souvent temporaire et fragile (Brown et al., 2008 ; Patriotta, 2003).

Certaines recherches mettent en doute le fait que tous les membres d'une organisation puissent partager les mêmes narrations (Sonenshein, 2010) alors que d'autres insistent sur leur co-construction (Abolafia, 2010).

Pour sa part, Weick pense qu'il n'est pas nécessaire que tous partagent le même but, ce qui compte c'est que tous soient d'accord sur les moyens à mobiliser pour atteindre des buts qui peuvent être différents (Weick, 2005). Pour Weick (1995), le *Sensemaking* consiste en tentatives d'intégrer un nouvel événement dans un scénario, à partir duquel il devient compréhensible, en relation avec le contexte dans lequel il est survenu (Weick, 1995). Weick considère le *storytelling* comme un processus jamais achevé de la construction de sens dans les organisations (Weick, 1995). Il s'appuie sur les travaux de Boje (1991), Boland (1989,1994), Forester (1992) et Gabriel (1995).

1.3 Narration et méthodologie

La narration est une perspective qui inspire certains auteurs sur le plan épistémologique, et d'autres, pour décrire le processus de *Sensemaking*. Mais pour Boje et Czarniawska, c'est aussi une méthode pour accéder au réel en faisant raconter des histoires. En effet, Czarniawska (1998) pense que l'anthropologie, en permettant de collecter et de construire des discours narratifs sur le terrain, est une discipline appropriée pour le développement d'une approche narrative. Plus encore, non seulement la narration permet une approche empirique mais elle permet également une approche éthique (« *empiricism ethical* »). Czarniawska s'appuie sur la conception de Richard Rorty (1982, p.202) selon laquelle « *we have a duty to listen to his account, not because he has privileged access to his own motives but because he is a human being like ourselves* ».

Ainsi, depuis une quinzaine d'années, la recherche sur les pratiques discursives dans le processus de *Sensemaking* s'est développée. Par contre, peu d'auteurs, à notre connaissance, en dehors de Boje et de Czarniawska, se sont intéressés aux pratiques narratives et ont cherché à qualifier les narrations co-construites par les acteurs. Par ailleurs, nous n'avons pas trouvé de recherches menées dans la perspective du *Sensemaking*, traitant de l'éthique dans ces narrations. C'est pourquoi, nous allons maintenant nous intéresser aux travaux qui ont tenté de relier éthique et sciences de gestion. Nous verrons ainsi que les travaux menés en sciences de gestion ont eu le mérite d'accomplir un travail de définitions permettant de distinguer l'éthique de notions voisines. En revanche, ils se sont intéressés essentiellement à la formalisation et à l'institutionnalisation de l'éthique dans les organisations.

2 L'éthique en sciences de gestion : une éthique formalisée et institutionnalisée

L'éthique demeure encore un sujet exploratoire en sciences de gestion, malgré un « besoin » d'éthique dans les organisations (Mercier, 2014). Si les liens qui peuvent être faits entre les théories des organisations et l'éthique sont désormais bien établis (Collier, 1998), la plupart des travaux en sciences de gestion traitant de l'éthique s'intéressent essentiellement à la formalisation et à l'institutionnalisation de cette dernière par les entreprises. Hormis quelques travaux reliant sciences de gestion et éthique des vertus (Arbouche, 2013), ou d'autres s'intéressant aux dilemmes éthiques dans les organisations (Langlois, 2005 ; 2008), ou d'autres encore, s'intéressant à la compétence éthique (Bégin, 2011), l'éthique est le plus souvent traitée sous l'angle de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et plus largement sous celui du développement durable. Avant d'aller plus loin dans notre propos, il nous semble nécessaire d'effectuer un travail de définition visant à distinguer l'éthique de notions voisines (2.1.). Ensuite, nous exposerons la vision la plus souvent retenue de l'éthique en sciences de gestion : celle d'une éthique formalisée et institutionnalisée (2.2.).

2.1 Les définitions de l'éthique en Sciences de Gestion

Jacqueline Russ (1994) utilise le concept d'évidence éthique pour décliner le besoin actuel d'éthique en plusieurs éthiques appliquées : bioéthique, éthique de l'environnement, éthique et médias, éthique et politique, éthique en entreprise. Dans le même esprit, Samuel Mercier, dans *l'Éthique dans les entreprises* (2014), relève que l'éthique en gestion semble répondre à un « *besoin d'éthique* » dans les organisations, qui reflète l'évolution des représentations collectives concernant le rôle de l'entreprise dans la société. Afin d'approfondir ce « *besoin d'éthique* », nous nous demanderons, quand et comment, se posent les questions éthiques et morales. Puis, nous montrerons qu'en dépit de l'absence de consensus sur les définitions de l'éthique et de la morale, la synthèse réalisée par Samuel Mercier (2014), nous permet de retenir une conception universaliste de la morale et une conception plus pragmatique de l'éthique. Elle nous permet également de distinguer l'éthique d'autres notions voisines telles que le droit, la déontologie ou le professionnalisme.

2.1.1 *Quand et comment se posent les questions éthiques et morales ?*

Les questions morales et éthiques ne se posent que lorsque nous avons une certaine liberté d'action, en tant qu'individus autonomes et responsables (Canto-Sperber, 2004). Pour Kant, la question se pose uniquement au niveau des intentions (éthique de conviction) tandis que pour Weber, elle se pose au niveau des conséquences de ces actions (éthique conséquentialiste). De plus, pour des auteurs tels que Jonas (1990), cette responsabilité n'est pas seulement rétroactive mais également prospective envers les générations futures, du fait d'un savoir et d'un pouvoir qui font que le sort de ces dernières repose entre nos mains. Canto-Sperber et Ogien (2004) rappellent que les questions de morale et d'éthique se sont posées dans le cadre de différentes traditions philosophiques.

La question éthique dans les différentes traditions philosophiques occidentales

Les traditions philosophiques occidentales ont posé la question éthique dans différents cadres théoriques : celui des théories du bien et de la perfection, celui des théories du bonheur, celui des théories du plaisir et de l'utilité ou encore celui des théories évolutionnistes.

Ainsi, dans le cadre des théories du bien et de la perfection, la notion de bien est la notion centrale de la philosophie morale, depuis l'Antiquité jusqu'à la fin 18^{ème} siècle. Elle peut se poser, en lien avec les concepts de bonheur, comme chez Platon et Aristote ; en tant que réalité transcendante (comme un ordre) ; ou en considérant le bien comme un objet de préférences, comme chez les utilitaristes (Hobbes ; Rawls) ; ou bien encore, comme perfection (Marx ou Nietzsche, par exemple).

Au sein des théories du bonheur, les questions éthiques jouent un rôle essentiel en philosophie de l'action, particulièrement quand il s'agit d'être heureux de quelque chose. Le bonheur est conçu en dehors des conditions exogènes, des désirs et des plaisirs. Il concerne l'individu mais aussi ses proches (Socrate, Aristote, St Thomas d'Aquin, par exemple).

Les théories du plaisir et de l'utilité (hédonisme et utilitarisme classique), au contraire, considèrent, quant à elles, le plaisir comme une valeur intrinsèquement positive, et la douleur comme une valeur intrinsèquement négative et, indépendante chez Bentham, des individus qui les éprouvent ou les causent.

Les théories du devoir posent les questions de morale et d'éthique en termes de devoirs et d'obligations que nous avons choisis. C'est « l'impératif catégorique » kantien. Le devoir est

moral s'il devient universel. Kant distingue les devoirs parfaits, qu'il faut toujours respecter (ex : devoir de ne pas mentir) et les devoirs imparfaits qu'on ne peut pas toujours respecter mais qu'il serait mal de ne jamais respecter (ex : devoir de charité). Il distingue également les devoirs envers soi-même et les devoirs envers autrui. Kant et les néo-kantiens (Rawls, Nagel, Gewirth, Korsgaard) s'inscrivent dans une éthique « déontologique » qui s'oppose à une éthique dite « conséquentialiste » qui impose d'interpréter les impératifs catégoriques, en prenant en compte les conséquences des actions qui en découlent. Ils ont été fortement critiqués par des philosophes comme Elisabeth Anscombe ou Alisdair MacIntyre. L'éthique déontologique et l'éthique conséquentialiste sont des éthiques impératives, dans le sens où elles se focalisent sur les actions et sur les principes, et non, sur les caractéristiques des individus. Cependant, l'éthique déontologique implique de respecter des principes quoi qu'il arrive, tandis que l'éthique conséquentialiste opère une forme de calcul la conduisant à opter pour une solution où le bien excède le mal.

Enfin, les théories évolutionnistes justifient les actions avec ce que G.E. Moore a qualifié de « sophisme naturaliste » selon lequel « ce qui est naturel est bon ».

Le rapide rappel de ces traditions philosophiques montre que la question de l'éthique et de la morale peut se poser de façons très différentes selon les cadres conceptuels. En outre, il ne nous permet pas de distinguer l'éthique de la morale.

2.1.2 *Ethique et morale : l'absence de consensus sur les définitions*

Ainsi, Samuel Mercier (2014) nous rappelle que ni l'étymologie, ni l'histoire des idées, ne nous permettent de distinguer l'éthique de la morale.

En effet, l'éthique et la morale partagent la même origine étymologique. Ethique vient d'*ethos* (mœurs) et a été introduit en France en 1265 et « morale » renvoie à la racine latine *mores*. Il s'agit de la traduction latine proposée par Cicéron pour traduire le mot grec « éthique » qui apparaît en France en 1530 (Mercier, 2014). Le recours à l'étymologie ne nous permet donc pas de distinguer clairement l'éthique de la morale. Pas plus que ne nous le permet le recours à l'histoire des idées. Jean-Jacques Wunenburger (1993), historien des idées, cité par Samuel Mercier, rappelle l'existence de deux traditions qui montrent qu'il n'y a pas de consensus sur la définition de l'éthique. La première tradition confère à l'éthique un point de vue méta-moral et définit l'éthique comme la réflexion sur les fondements de la morale, l'étude théorique des principes régissant les choix pratiques. L'éthique est alors la science du

comportement, des mœurs. La morale, quant à elle, est alors définie comme l'ensemble des moyens mis en œuvre pour agir de façon humaine : ensemble des prescriptions concrètes, adoptées par des agents individuels ou collectifs. En ce sens, la « morale » se rapproche de la déontologie. La seconde tradition définit la morale comme universelle et l'éthique comme particulière. L'éthique est alors l'ensemble des règles de conduites partagées et typiques d'une société donnée (ces règles étant fondées sur la distinction entre le bon et le mauvais) tandis que la morale est définie comme l'ensemble des principes à dimension universelle, normative voire dogmatique (fondée sur la distinction entre le bien et le mal).

2.1.3 La conception universaliste de la morale et la conception plus pragmatique de l'éthique

Dans le cadre de nos travaux, nous retenons la distinction qu'opèrent les philosophes Monique Canto-Sperber et Ruwen Ogien (2004) afin de distinguer la morale et l'éthique. Il nous semble qu'aujourd'hui cette distinction est reprise dans la plupart des travaux en sciences de gestion s'intéressant à l'éthique (Mercier, 2014).

Ainsi, pour ces auteurs, la morale recouvre les principes ou normes relatives au bien et au mal, qui permettent de qualifier et de juger les actions humaines. Ce sont des lois universelles qui constituent le socle commun des cultures démocratiques libérales. Certaines de ces lois sont codifiées dans des principes juridiques ou connues de tous et intériorisées. Les sens des termes « morale » et « éthique » tendent à se confondre même si le terme « éthique » est plus souvent employé pour désigner le domaine plus restreint des actions liées à la vie humaine et possède un caractère plus pragmatique.

Nous retrouverons cette distinction chez Habermas (1992) qui pose la morale comme le principe universel et l'éthique comme les règles propres à une communauté donnée.

Dans tout domaine d'activité spécifique, ces règles et valeurs prennent souvent une expression particulière. A la morale commune est ainsi associée, par exemple, une morale professionnelle, censée faire valoir une exigence générale d'intégrité et de cohérence de la pratique. Elle est censée prendre en compte les intérêts des individus non professionnels qui y sont confrontés. On demande alors à la morale professionnelle de fournir une orientation générale pour régler les situations, voire les dilemmes moraux (Canto-Sperber et Ogien, 2004). En revanche, l'éthique ainsi définie se distingue encore de la déontologie ou du professionnalisme.

2.1.4 La déontologie, le professionnalisme et l'éthique

Le terme « déontologie », créé par Jeremy Bentham en 1834 vient du grec *deonta*, les devoirs, ce qui est dû ou requis (*officia* en latin). La déontologie est l'étude de ce qu'il convient de faire dans une situation sociale donnée, en particulier, l'ensemble des devoirs liés à l'exercice d'une profession, en raison de son savoir ou de sa fonction. La déontologie est en principe formalisée, ce qui la distingue de la morale professionnelle, plus diffuse et plus intériorisée. Elle est garantie par une organisation professionnelle qui devient l'instance d'élaboration, de mise en œuvre, de surveillance et d'application de ces règles (Isaac, 1998).

Lyse Langlois (2008, p. 36) quant à elle, opère la distinction suivante entre professionnalisme et éthique. Le professionnalisme « *propose des valeurs et des comportements idéaux compte tenu du rôle exercé. (...) c'est un idéal proposé aux conduites professionnelles. Cet idéal de valeurs représente un guide au jugement professionnel qui peut être reconnu légalement et socialement par un ordre professionnel et traduit dans un code de déontologie. Cependant, lorsque cette reconnaissance légale n'existe pas, en l'absence d'ordre professionnel ou de code de déontologie, l'éthique occupe une place centrale pour garantir le professionnalisme, il est donc de nature plus descriptive* ».

Pour conclure, nous retiendrons les définitions suivantes qui semblent les plus souvent admises en sciences de gestion :

Morale : principes universels qui permettent de distinguer le bien du mal, quels que soient les contextes, dans les sociétés démocratiques, intériorisés et connus de tous. Ces principes sont peu nombreux.

Ethique : déclinaison de principes universels en actions et en valeurs, selon les contextes.

Droit : ensemble des principes moraux codifiés dans une communauté donnée que nul n'est censé ignorer et dont le non-respect est sanctionné.

Déontologie ou professionnalisme : valeurs et comportements idéaux dans un contexte professionnel, plus ou moins codifiés et dont le non-respect est sanctionné par les pairs.

2.2 Ethique formalisée et institutionnalisée : la conception la plus répandue en sciences de gestion

Les critiques portées aux théories philosophiques impératives (c'est-à-dire celles qui se focalisent sur les actions et sur les principes, et non sur les caractéristiques des individus), ont souligné que nous ne pouvons justifier rationnellement et abstraitement nos conduites. Seules nos actions peuvent être évaluées à partir d'une définition partagée par une communauté de principes éthiques à laquelle l'individu est relié et qui donne sens à ses expériences.

Ces critiques s'inscrivent dans une philosophie pragmatique (Rorty, 1982). Dans cette perspective pragmatique, il nous faut encore distinguer ce qui est du ressort de la communication ou de la normalisation éthique (réalisée par les directions, en vue de guider les conduites des salariés) des processus éthiques (fruits des interactions en situations de travail, que nous appellerons l'éthique en pratique).

Dans sa synthèse réalisée dans *l'Ethique dans les entreprises* (2014), Samuel Mercier rappelle que la question éthique en France s'inscrit dans la réflexion plus globale du développement durable, déclinée en France dans le cadre de la responsabilité sociale de l'entreprise.

La formalisation et l'institutionnalisation de l'éthique constituent alors l'objet de recherche privilégié des sciences de gestion en matière d'éthique. En effet, les démarches éthiques en entreprise comportent différents enjeux : l'essor d'une discipline nouvelle ; la prise en compte des attentes des parties prenantes ; une réponse pour des entreprises en quête de légitimité sociale ; une dimension de la compétitivité hors prix (Mercier, 2014). L'éthique peut faire l'objet d'une institutionnalisation dans la gouvernance de l'entreprise et d'une formalisation. Le dirigeant cherche alors à se conformer aux normes en vigueur, à influencer les comportements de ses salariés et/ou à communiquer, en direction des actionnaires et des clients. L'institutionnalisation et la formalisation de l'éthique passent par un ensemble d'outils et de dispositifs tels que : la création d'un Comité éthique ; la nomination de déontologues ; un système de dénonciation et autres mécanismes de recours ; des séminaires de formations ; des audits éthiques ; des normalisations telles que la loi NRE ou la norme SA 8000 ; la publication de bilans de développement durable. Les questions qui se posent à l'entreprise sont les suivantes : comment adapter l'éthique au contexte organisationnel et culturel de l'entreprise ? Peut-on faire de l'éthique un outil au service de l'entreprise ? Comment envisager les interactions entre éthique formelle et informelle ? (Mercier, 2014). Samuel Mercier définit l'éthique comme la « *réflexion qui intervient en amont de l'action* »,

recherche identitaire qui vise à atteindre une sagesse de l'action à partir du système de valeurs et des attitudes des acteurs. Au niveau organisationnel, elle regroupe un ensemble de « *principes, de croyances, de valeurs et de règles ayant pour objectif d'orienter la conduite des individus* ». La formalisation éthique semble répondre à un double enjeu : elle permet à l'entreprise de réagir face aux pressions de son environnement et constitue un moyen de régulation interne (Mercier, 2014). La formalisation éthique peut donc être appréhendée comme outil de régulation des relations entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes. Deux grandes acceptions (implicites) émergent de la formalisation : l'éthique vue comme une question de règle normative et l'éthique vue comme une question de libre arbitre et d'engagement personnel. La formalisation de l'éthique permet aux entreprises de résoudre le problème de l'opportunisme des acteurs (théories contractuelles des organisations) en suscitant adhésion et dévouement.

Cette conception de l'éthique, formalisée et institutionnalisée, est alors le résultat d'un processus de *Sensegiving top-down*. Les dirigeants d'entreprise formalisent et communiquent les valeurs éthiques afin de répondre aux obligations légales, d'améliorer leur image auprès des actionnaires et des clients ou d'orienter les comportements des salariés. Ces derniers ne sont pas considérés comme acteurs de l'éthique. Ils sont censés adapter leurs conduites en fonction de principes édictés par la Direction. Cette conception de l'éthique ne correspond pas à celle à laquelle nous nous sommes intéressés dans nos travaux et qui était présente dans les narrations au cœur du processus de *Sensemaking*. Ce qui nous intéresse ici, c'est le recours au registre discursif et narratif de l'éthique, ses relations avec l'action, en situation de travail : l'éthique « en pratique », que nous distinguons de la communication éthique.

3 « L'éthique en pratique »

Nous proposons l'expression « éthique en pratique » afin de caractériser les ressources mobilisées par les acteurs de terrain, dont on peut rendre compte à partir d'une ou plusieurs traditions philosophiques. En effet, il nous est apparu, dès les premiers entretiens exploratoires, que les pratiques discursives et narratives enracinées dans l'éthique étaient une ressource importante que les acteurs mobilisaient, afin de remettre de l'ordre dans des situations chaotiques, rechercher un consensus, définir une mission, rendre visible des actions et des compétences ou conforter et renforcer leur identité de soignant. Nous avons donc suivi ce fil conducteur pour conceptualiser ce que nous entendions lors des entretiens.

En effet, l'action collective dans les organisations nécessite une coopération entre les acteurs (Barnard, 1938). Or, cette coopération n'émerge pas naturellement, elle reste une construction sociale qui résulte de marchandages et de négociations (March et Simon, 1958 ; Cyert et March, 1963) mais aussi de discussions et de narrations (Weick, 2009). En outre, les acteurs conservent un degré de liberté dans l'organisation où l'ambiguïté est omniprésente (Cohen, March, Olsen, 1972). L'action collective nous semble donc propice au questionnement éthique. La question éthique se pose lorsque les décisions échappent à la protocolisation, lorsque les pratiques de travail paraissent en décalage avec nos identités, ou bien lorsqu'il y a des conflits dans l'organisation, lorsque les éthiques des uns et des autres entrent en contradiction et qu'elles indiquent des actions divergentes. C'est particulièrement le cas en présence de ce que Lyse Langlois (2008) nomme les dilemmes éthiques (3.1). Lorsque les acteurs se retrouvent en présence de tels dilemmes, ils ont recours, en fonction des circonstances, à différentes traditions éthiques. Nous présentons trois traditions éthiques que nous avons mobilisées afin de rendre compte et de conceptualiser ce qui nous était donné à voir et à entendre sur le terrain : l'éthique de la discussion de Jürgen Habermas (3.2) ; l'éthique narrative (3.3) et l'éthique du *care* de Carol Gilligan (3.4).

3.1 Sortir du dilemme éthique : les traditions philosophiques invoquées en fonction de la situation

Le dilemme éthique est un conflit de valeurs qui entraîne une exploration des dimensions axiologiques en confrontation (conflit de valeurs personnelles, professionnelles ou organisationnelles). Cette confrontation initie un processus de réflexion et d'ajustement pour tenter de légitimer la décision du sujet (Langlois, 2008). L'éthique sera une manière d'interroger et de questionner l'action humaine, contextualisée, et de pouvoir en fournir une cohérence. Pour Lyse Langlois, le professionnalisme en tant qu'exercice éthique s'inscrit dans un processus de régulation sociale selon deux modes de régulation : un mode hétérorégulatoire (à partir de lois, de normes, de principes qui se rapprochent du « contrôle moral » et peuvent se traduire dans une déontologie ou dans des recommandations de bonnes pratiques) et un mode autorégulatoire (à partir d'une « *capacité réflexive sur les normativités et valeurs qui encadrent les pratiques professionnelles* ») (Langlois, 2008, p. 35). Ces deux modes peuvent entrer en contradiction dans des situations de travail et susciter des tensions.

C'est le mode autorégulatoire (Langlois, 2008) qui nous intéressera plus particulièrement car c'est le mode qui aura des conséquences sur les pratiques. L'éthique est alors considérée

comme une réflexion sur les valeurs, les normes, et sur notre rapport à l'autre afin de guider les pratiques et d'en rendre compte de manière cohérente.

Pour Alisdair MacIntyre (1990), l'homme moderne qui se livre à cette réflexion, cherche à justifier ses actions en invoquant les traditions philosophiques en fonction des circonstances. En effet, ce critique de la philosophie morale moderne soutient que, pour comprendre les concepts moraux et le raisonnement moral, il faut les replacer dans leur contexte historique et sociologique. Pour lui, ce qui explique l'insolubilité des conflits moraux de l'époque moderne est la « perte du sens », qui résulte de la non prise en compte de ces contextes. La valeur des actions découle de pratiques sociales (dispositions, contractées par habitude, à entreprendre ou à éviter certaines actions) qui ont acquis le statut de vertus, parce qu'elles sont orientées vers des fins constitutives de bonnes vies humaines. La maturation morale de l'individu se fait à partir d'une réflexion et d'une narration personnelle, en fonction de laquelle les actions peuvent être jugées comme des réussites ou des échecs. Différentes traditions éthiques peuvent être convoquées dans ces narrations, en fonction des situations.

Partant de cette idée, nous avons décrit les logiques narratives présentes sur nos trois terrains à partir de l'éthique de la discussion de Jürgen Habermas (cas n°1), de l'éthique narrative (cas n°2) et de l'éthique du *care* de Carol Gilligan (cas n°3). Les liens qui peuvent être établis entre les sciences de gestion et l'éthique supposent que les théories s'inscrivent dans des ontologies similaires (Astley et Van de Ven, 1983). C'est le cas entre la théorie du *Sensemaking* et les théories éthiques que nous avons mobilisées, qui sont toutes des héritières de l'école de Francfort. Nous allons présenter brièvement les trois traditions éthiques que nous avons mobilisées pour expliciter les pratiques narratives à partir desquelles les acteurs construisent du sens au travail. La première est l'éthique de la discussion et la théorie de l'agir communicationnel de Jürgen Habermas (3.2). La deuxième est l'éthique narrative (Pinsart, 2008) (3.3). Enfin, la troisième est l'éthique du *care* de Carol Gilligan (3.4).

3.2 L'éthique de la discussion et la théorie de l'agir communicationnel de Jürgen Habermas

Jürgen Habermas nous fournit un cadre d'analyse avec lequel les aspects normatifs de la prise de décision dans les organisations peuvent être analysés. Pour cela, il distingue trois formes de raisons pratiques. Pour Habermas, la question morale centrale est la question déontologique de savoir à quelles conditions une norme peut être dite valide contre la question existentielle de savoir comment mener une vie bonne. C'est cette question qui permettra de définir le consensus, qui est la finalité de l'éthique de la discussion. Ce consensus est obtenu par un processus de communication intersubjectif qui requiert certaines compétences. L'éthique de la discussion comprend des caractéristiques qui lui permettent de réconcilier différentes traditions éthiques et qui lui confèrent une place privilégiée dans les sociétés démocratiques.

3.2.1 La question morale qui permet de définir le consensus

Jürgen Habermas nous fournit un cadre d'analyse avec lequel les aspects normatifs de la prise de décision dans les organisations peuvent être analysés.

Il distingue trois formes de raison pratique (pragmatique ; éthique ; morale). Pour ce faire, il prend appui sur trois traditions philosophiques (l'utilitarisme ; l'éthique des vertus d'Aristote ; la déontologie kantienne). Le pragmatisme cherche à déterminer les moyens les plus efficaces pour parvenir à un objectif donné. Au contraire, l'éthique et la morale vont chercher à répondre aux questions du « bon » et du « juste ». Seules les deux formes de raison pratique : éthique et morale, nous intéressent ici. Selon Habermas, les questions éthiques cherchent à répondre à la question suivante : comment dois-je mener au mieux ma vie en fonction de mes valeurs ? Ces questions sont celles que va se poser de façon individuelle, un sujet somme toute socialisé. *Dans l'agir communicationnel* (Habermas, 2004), l'acteur est notamment à considérer comme le « *produit des traditions dans lesquelles, il se trouve, des groupes solidaires auxquels il appartient et de processus de socialisation dans lesquels il a grandi* ». (*Morale et communication*, 1986, p.150). Les questions éthiques sont enchâssées dans les questions d'identité. Elles ne suffisent donc pas à fixer des normes universellement valides. Ainsi, savoir si les formes de vie d'une collectivité ou les histoires de vies d'individus sont, plus ou moins « réconciliées », plus ou moins « réussies », si une manière de vivre est plus ou moins « aliénée », ne sont pas des questions auxquelles on peut répondre d'un point de vue moral. Elles se rapprochent de la question clinique de savoir comment doit être jugée la

constitution psychique et corporelle d'une personne, plutôt que de la question morale de savoir si une norme ou une action sont justes.

C'est pourquoi, Habermas, privilégie la question morale. Pour Habermas, les questions morales sont à distinguer des questions éthiques qui sont des questions que se pose l'individu socialisé. La question morale centrale est la question déontologique de savoir à quelles conditions une norme peut être dite valide plutôt que la question existentielle de savoir comment mener une vie bonne. Avec la théorie de l'agir communicationnel et l'éthique de la discussion, Habermas nous fournit un cadre de communication dans lequel les agents peuvent collectivement chercher ce qui juste, c'est-à-dire « moral », dans un contexte de conflits de valeurs. Ce sont les questions morales qui vont permettre de définir un consensus permettant de résoudre les conflits et d'agir collectivement de la façon la plus « juste » possible (*correctness*). Par ailleurs, Habermas qualifie de « morales » les intuitions qui nous « *informent sur la question de savoir comment nous devons nous comporter au mieux afin de contrecarrer l'extrême vulnérabilité des personnes, en la protégeant et en l'épargnant* » (p.19)

D'après Habermas, le consensus est un principe d'universalisation (U). L'éthique de la discussion suppose que tous les intéressés à une question doivent être invités à participer à la discussion librement et à égalité, dans une recherche de vérité, où ne vaut que la seule force de l'argument le meilleur. Il s'agit davantage d'un processus de communication que de règles dogmatiques. C'est sur cet état de fait pragmatique-universel que repose le principe de l'éthique de la discussion : seules les normes qui pourraient trouver l'assentiment de tous les concernés en tant que participants à une discussion pratique, peuvent aspirer à la validité. Les participants doivent trouver un consensus en argumentant, c'est-à-dire en explicitant et en justifiant rationnellement leur éthique personnelle tout en comprenant les intérêts des autres (Habermas, 1986).

« U » : est le point de vue selon lequel seule peut prétendre à la validité une norme dont « *les conséquences et les effets secondaires résultant, de manière prévisible, de son observation universelle dans l'intention de satisfaire les intérêts de tout un chacun peuvent être acceptés sans contrainte par toutes les personnes concernées* ». (Habermas, 1986 p.123).

Seule une intériorisation complète d'un nombre restreint de principes hautement abstraits et universels satisfait à ces conditions, principes que l'éthique de la discussion donne à reconnaître comme implicites à une procédure de fondation de normes. De telles structures de

surmoi post conventionnelles ne peuvent naître que dans certains milieux (question de vie et de mort, de vulnérabilité ; expériences).

3.2.2 Les compétences mobilisées dans le processus de communication intersubjectif permettant le consensus

Les compromis équitables nécessitent donc une procédure moralement justifiée. Habermas (1992) nous explique que ce consensus est le fruit d'un processus de communication intersubjectif. Chaque participant à une discussion doit argumenter par rapport à ce qu'il considère comme moral ou juste, par rapport à son éthique personnelle ou professionnelle. « *Mais la substance d'une manière de vivre ne peut jamais être justifiée d'un point de vue universaliste* » (p.47). Cependant, cela ne nécessite pas que tous les participants ou les parties prenantes se convertissent aux valeurs portées par les autres. Le consensus ne requiert pas l'unité. Le consensus ainsi trouvé peut donc être différent de la réponse qu'aurait apportée l'éthique personnelle.

Cela explique pourquoi la norme validée par une éthique de la discussion peut malmener l'identité autant qu'elle peut la renforcer. Les questions d'identité, de motivations initiales, de vie bonne, sont prises comme des données qui ne sont intéressantes que dans la mesure où elles vont donner lieu à une discussion intersubjective et intercompréhensive dont il faut tenir compte dans la praxis. Or, cette discussion nécessite le développement et la mobilisation de compétences cognitives et communicatives. Chaque participant doit d'abord éprouver une « *empathie solidaire* » pour les autres et être conscient de sa co-appartenance à la communauté des êtres humains. *Ego* doit chercher à adopter la perspective d'*Alter*. C'est le concept de Mead d' « *adoption idéale de rôle* » qu'Habermas comme Apel vont chercher à émanciper de la sphère émotionnelle par un modèle discursif. Pour Apel, la « communauté de communication idéale » est celle où chaque participant à une argumentation, est renvoyé à lui-même mais en restant enchâssé dans un contexte universel.

3.2.3 Les caractéristiques de l'éthique de la discussion

L'éthique de la discussion est une éthique universaliste et contextualiste ; réflexive, publique, intersubjective et intercompréhensive ; qui échappe au formalisme du point de vue de moral.

Une éthique universaliste et contextualiste

L'éthique de la discussion réconcilie l'éthique des devoirs de Kant et l'éthique des vertus d'Aristote. Elle distingue les questions aristotéliennes concernant la vie bonne, en lien avec

l'identité et la culture, des questions morales qui relèvent de la justice et de l'universalisation. *U* est un principe moral qui n'exprime pas seulement les intuitions d'une culture ou d'une époque déterminées mais qui vaut de façon universelle.

Habermas s'inspire largement de l'éthique kantienne. Cependant, l'éthique de la discussion s'émancipe du dogme kantien de l'impératif catégorique, par la prise en compte du contexte et des conséquences de l'action. Elle ne recherche pas de principes (Habermas, 1992). Dans l'éthique de la discussion, c'est la procédure de l'argumentation morale qui prend la place de l'impératif catégorique. L'éthique de la discussion rompt avec l'idéalisme et le monologisme kantien. Le principe d'universalisation « *se concentre au contraire sur les résultats et conséquences pour le bien de tout un chacun, d'une observation universelle de la norme, l'éthique de la discussion a dès le départ inscrit dans sa procédure l'orientation en fonction des conséquences* » (p.26).

« *La formulation que donne l'éthique de la discussion du principe de la moralité exclut une réduction du jugement moral à l'éthique de la conviction. Elle exige la prise en considération des conséquences et des effets secondaires qui résultent (de manière prévisible) de l'observation universelle d'une norme litigieuse* ». « *L'application de règles exige une sagacité pratique qui doit s'ajouter à la raison pratique telle que l'interprète l'éthique de la discussion* » (p.42).

Une éthique réflexive, publique, intersubjective et intercompréhensive

L'éthique d'Habermas s'appuie sur une réflexion qui n'est pas seulement menée « *in foro interno* » (comme celle de Kant), à partir du raisonnement d'un individu autonome. Elle est le produit d'un processus de communication cognitive et argumentative. Elle est le fruit d'un processus où les subjectivités vont être confrontées et discutées et où les participants vont chercher à se mettre à la place de l'autre. C'est le processus argumentatif qui permet, en fonction du contexte, de trouver un consensus qui repose à la fois sur un principe de justice et sur un principe de solidarité.

Une éthique qui échappe au formalisme du point de vue moral

La procédure de la discussion pratique offre des avantages par rapport au point de vue originel de Rawls ou par rapport à l'adoption idéale de rôle de Mead. Ainsi, tous les concernés prennent part, libres et égaux, à une recherche coopérative de la vérité dans laquelle seule peut valoir la force, sans contrainte, du meilleur argument. La discussion pratique est considérée

comme une forme exigeante de formation argumentative de la volonté qui doit garantir, par les seules présuppositions universelles de la communication la justesse (*fairness*), de tout accord normatif conclu dans ces conditions. Elle doit aussi se laisser concevoir comme un processus d'intercompréhension qui, d'après sa forme même, assigne à tous les participants en même temps l'adoption idéale de rôle. Habermas transforme cette adoption idéale de rôle par chacun en particulier (Mead) et *privatim* en une opération publique pratiquée par tous, intersubjectivement. A ce niveau d'abstraction, la sensibilité aux exigences individuelles doit être autant affranchie des obligations (et identités) contingentes personnelles que doit l'être le sentiment de loyauté envers les obligations (et collectivités) sociales contingentes. Néanmoins, Habermas comme Apel, cherchent à s'émanciper de la forte tonalité émotiviste, d'adoption idéale de rôle, en interprétant le modèle de l'adoption de rôle dans le sens d'un modèle discursif.

Au contraire, les travaux s'inscrivant dans l'éthique narrative et dans l'éthique du *care* intégreront cette tonalité émotiviste.

3.3 L'éthique narrative

L'éthique narrative nous permet de comprendre l'importance de la continuité du récit de nos vies pour la continuité de l'action dans l'organisation. C'est une éthique : appliquée et pluridisciplinaire ; pragmatique ; post-moderne et polyphonique.

3.3.1 *Ethique appliquée et pluridisciplinaire*

L'éthique narrative est une éthique appliquée aux pratiques technico-scientifiques dont elle cherche à « dire le sens » (Pinsart, 2008).

Elle est apparue dans le champ de la bioéthique, à partir des années 1990, en Amérique du nord. C'est une éthique concrète qui repose sur la pluridisciplinarité, l'étude de cas et la narration. Le récit apparaît alors comme le moyen de déployer un discours éthique à partir de pratiques technico-scientifiques. C'est une éthique pluridisciplinaire que cherchent à développer des médecins, des philosophes, des politologues et des écrivains. Elle consacre en quelque sorte les liens étroits qu'ont toujours entretenus la littérature et la médecine au cours de l'histoire, même si le discours littéraire et le discours médical ne sont pas du même ordre. Le premier met l'accent sur les affects, le sentir (l'esthétique) et les valeurs (l'éthique), le second est l'expression d'un langage spécial, une connaissance axée sur le savoir et l'expérience (Danou, 2008).

Elle étudie les liens entre littérature, savoir médical et art de soigner. Ainsi, Tod Chambers décrit l'influence exercée par les théories littéraires critiques sur la manière de concevoir et d'analyser les cas bioéthiques. Il explique comment, à partir d'études de cas et à partir de la littérature, on prend les décisions en milieu hospitalier, et comment on peut développer les compétences morales du personnel hospitalier. Elle invite également à prendre en compte ce qui se passe en dehors de l'hôpital afin de prendre des décisions (Chambers, 1999).

3.3.2 Une éthique pragmatique qui dépasse les clivages classiques

L'éthique narrative cherche à échapper au dilemme principalisme vs casuistique par la voie de la négociation ou de la discussion. Elle s'inspire d'Habermas autant que de Ricœur en reprenant à son compte les propriétés d'autonomie, de dignité, de vulnérabilité et de responsabilité.

Elle cherche à justifier une décision en fonction d'un processus ou de valeurs reconnus universellement tout en tenant compte du contexte (Pinsart, 2008). Elle met l'accent sur le processus discursif et intersubjectif plutôt que sur le résultat. En ce sens, elle se rapproche de l'éthique de la discussion d'Habermas.

Mais elle s'inspire également de l'herméneutique de Paul Ricœur en cherchant à donner du sens et à assurer la continuité de l'identité. C'est une éthique qui va chercher à donner du sens aux pratiques des soignants et les aider à prendre des décisions, dans le respect de la singularité et de la continuité d'une personne fragile.

Elle cherche à réconcilier les discours et les pratiques scientifiques avec les discours et pratiques éthiques. C'est un moyen de donner du sens en dépassant l'opposition sciences et sciences humaines (Lévy, 2008) ou entre narration et argumentation (Bothol-Baum, 2008).

3.3.3 Une éthique post-moderne

L'éthique narrative prend appui sur la physique quantique. Elle se réfère à des philosophes et linguistes tels que : Ferdinand de Saussure, Michel de Certeau, John L. Austin. Elle s'enracine dans la phénoménologie de la conscience (Husserl, Merleau-Ponty) et plus précisément dans sa variante herméneutique ricoeurienne. Ainsi, pour Paul Ricœur, la fiction ne s'oppose pas au réel. Au contraire, elle permet de faire et de transformer le réel. Il a développé une philosophie herméneutique, se caractérisant par une écoute raisonnée et réfléchie des récits et des approches qui reconnaissent un sens et une direction à l'effort humain d'exister. Il prend en compte la fragilité et la vulnérabilité de l'humain. Pour Ricœur, l'*ego* ne peut se

comprendre lui-même par l'introspection, il doit emprunter le long chemin de l'interprétation des symboles, des signes, des récits où se raconte notre désir de vivre.

Dans *Soi-même comme un autre*, Ricœur associe la compréhension de soi à la capacité de se raconter. Il met en relation la temporalité de l'expérience vécue avec celle de l'histoire racontée de l'expérience vécue. Il distingue la « *mêmeté* », l'*idem*, qui désigne la permanence dans le temps du caractère, et qui s'applique aux choses, de l'« *ipséité* » qui désigne le maintien de soi dans le temps à travers la fidélité à soi-même. C'est le récit qui unit la « *mêmeté* » et l'« *ipséité* » en intégrant les différentes altérations du soi et qui tend à apaiser la souffrance résultant de l'impuissance à mettre sa vie en récit. Le soi cherche son identité « *à l'échelle de la vie entière* » (p.139). La narration permet au soi de ne pas considérer son histoire comme une succession d'événements imposés de l'extérieur. Ricœur évoque au sujet de la narration une fonction de « *contre-désolation* » (1990, p.192). Narrer sa vie permet au sujet de supporter son deuil ou « *de mener le deuil de soi-même* » et de surmonter la souffrance qu'il distingue de la douleur (1994, p.58-69). « *La souffrance ne peut être tue, elle appelle le récit* ».

Cependant, notre histoire est toujours enchevêtrée avec l'histoire des autres. A cet égard, Ricœur parle de « *tissu interactif* ».

3.3.4 Une éthique polyphonique et émancipatrice

Pour Rorty (1991), notre société contemporaine est un *souk* plein de bruits et de négociations où les échanges se marchandent. L'éthique narrative permet de faire entendre toutes les voix y compris celle du patient. Il s'agit de rendre compétent le sujet à la discussion narrative et de favoriser la polyphonie des discours. Elle implique que les arguments des participants, les différents discours soient traités à égalité, tout en reconnaissant une inégalité des positions et la vulnérabilité de certains participants.

L'éthique narrative a une fonction émancipatrice face à différents types de discours dominants, dont le discours médical à l'hôpital (Danou, 2008). Elle permet de faire entendre la voix du patient dans sa singularité, et ainsi de reconnaître l'humanité du patient.

L'éthique du *care* va nous permettre d'approfondir la dimension vulnérable des participants à une discussion.

3.4 L'éthique du *care* de Carol Gilligan

Depuis la parution en 1982 du livre de Carol Gilligan, *A différent Voice*, les interprétations du *care* ont été multiples et variées autour de la « *caring attitude* ». Dans nos travaux, nous sommes restés fidèle à la conception originelle de Carol Gilligan qui présente une éthique de la sollicitude s'adressant à la vulnérabilité de l'être humain. Les travaux de Carol Gilligan ont constitué une révolution tant théorique que pratique. C'est une éthique de l'expérience et de l'action, de la responsabilité envers autrui. Elle est construite sous un mode contextuel et narratif. Elle s'enracine dans la théorie psychanalytique et dans l'assignation sexuée des rôles. Elle requiert des compétences et une intelligence propres.

3.4.1 La « *caring attitude* »

Il est plus juste de parler d'éthiques du *care* au pluriel, tant les interprétations ont pu varier depuis la parution en 1982 du livre de Carol Gilligan, *A différent Voice*. Ainsi, l'éthique du *care* est apparue aux Etats-Unis dans les années 1980, à partir du constat des inégalités de genre, de la nécessité de « prendre soin » des vulnérabilités et des dépendances, et de la possibilité de politiques publiques d'assurer des régimes de protection aux individus (Brugère, 2011). La *caring attitude* est alors devenue la « *façon de renouveler le problème du lien social par l'attention aux autres, le « prendre soin », le « soin mutuel », la sollicitude ou le souci des autres* » (Brugère, 2011). Portée par la voix des femmes, l'éthique du *care* s'est dressée contre l'individu libéral, a cherché à définir de nouvelles normes morales et s'est imposée dans le champ politique. Ainsi, Joan Tronto a étendu la théorie du *care* (1993, p.103) en définissant le *care* comme « *l'activité caractéristique de l'espèce humaine qui inclut tout ce que nous faisons en vue de maintenir, de continuer ou de réparer notre « monde », de telle sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible* ». Elle déclare que l'éthique de la sollicitude n'est pas seulement associée au sexe, mais également à la race et à la classe. Aujourd'hui, *Une voix différente* est le porte-drapeau de tous ceux qui veulent faire entendre la voix de ceux qui sont en situation de vulnérabilité (Tronto, 1993 ; Goodin, 1985 ; Kittay, 1999 ; Ruddick, 1995). Le *care* fait désormais partie du langage courant anglo-saxon. Il désigne à la fois le fait de « prendre soin de » et le fait psychique de « *se soucier de* ».

En outre, le *care* requiert des compétences et une intelligence propre. C'est ce qu'a montré Ruddick (1995) en analysant le travail des mères, en considérant la maternité, non pas comme l'expression d'une nature, mais comme l'exercice d'un maternage. Ruddick a également travaillé sur l'asymétrie des relations que favorisent les relations de *care*, notamment dans les

relations entre soignant et soigné, mettant en évidence les chaînes de domination et de vulnérabilité.

L'éthique du *care* a parfois été instrumentalisée, par exemple, lorsqu'il s'est agi de la cantonner à la sphère privée. L'autre écueil de l'éthique du *care* est l'interprétation qui en est faite par certains auteurs tendant à faire de l'éthique du *care*, une éthique féminine (*vs féministe*), c'est-à-dire une « *question féminine* » (Jaggar, 1996).

3.4.2 Une éthique de l'expérience et de l'action

Carol Gilligan, dans son ouvrage paru en 1982 : *A different Voice* (1982), va opérer, pour reprendre les mots de Fabienne Brugère, une révolution tant théorique que pratique (Brugère, 2011). Elle va chercher à améliorer la compréhension du processus du développement moral des êtres humains, en utilisant le groupe qui a été oublié lors de l'élaboration de la théorie du développement moral de Kohlberg, dont elle a été l'élève : le groupe des femmes. L'expérience différente des femmes va alors devenir le fondement d'une nouvelle théorie : l'éthique du *care* qui va fournir une vision plus globale de la vie des deux sexes. Gilligan rappelle que la place de la femme dans le cycle de vie de l'homme a été celle de « nourricière », de « collaboratrice », celle qui « *tisse la trame de tous ces rapports humains, trame sur laquelle elle s'appuie à son tour* ». Une place dévalorisée par les hommes et reléguée à la sphère privée, telle que définie par H. Arendt (1961). Gilligan reprend le dilemme de Heinz, utilisé par Kohlberg, pour élaborer sa théorie. En partant de l'expérience des femmes, et en s'appuyant sur la théorie psychanalytique, elle montre que la plupart des femmes se posent les problèmes moraux et résolvent ces derniers, d'une façon différente de celle de la plupart des hommes. Ainsi, pour résoudre le dilemme, elles vont considérer les personnages du dilemme, non pas comme des adversaires, mais comme des personnes faisant partie d'un « *réseau de rapports humains* », chacun dépendant pour sa survie de la continuité de ce réseau, tissé à partir d'un processus de communication (Gilligan, 1982). Ainsi, la conception d'un moi relationnel propre aux femmes entraînerait des préoccupations morales différentes. Cette conception leur permet d'interpréter les dilemmes moraux comme des conflits de responsabilités. Il ne s'agit pas d'une morale fondée sur les droits de l'individu et la justice mais sur un sentiment très fort de responsabilité envers le monde et sur la relation à autrui. C'est une éthique de responsabilité qui prend sa source dans une prise de conscience de l'interdépendance des individus. Le développement psychique des toutes premières années expliquerait ces différences. L'homme se construirait dans la hantise d'être pris au piège et la

femme dans la hantise d'être abandonnée. Le développement moral des hommes passerait par son autonomisation vis-à-vis de ses parents tandis que celui de la femme se construirait à partir du maintien de la relation d'interdépendance avec ses derniers.

L'éthique du *care* de Carol Gilligan prend appui sur des expériences et des problèmes moraux de la vie quotidienne plutôt que sur des principes universels. C'est une morale qui s'exprime à travers l'action : le *care*, en tenant compte des contextes et de la singularité des individus. Elle procède par arguments mais aussi par des histoires et des images.

Ainsi, la définition que nous retiendrons de l'éthique du *care* dans nos travaux est celle donnée originellement par Carol Gilligan : celle d'une éthique de la sollicitude s'adressant à la vulnérabilité de l'être humain. Elle a été structurée par le modèle de la relation mère-enfant. On doit d'ailleurs le terme de « *concern* », traduit par sollicitude, au célèbre pédiatre et psychanalyste anglais, Donald Woods Winnicott. Les entretiens que Carol Gilligan va mener avec les femmes sur les sujets tels que l'avortement, la conciliation vie professionnelle/vie familiale ou l'infidélité, montrent que le problème moral pour la femme est davantage un problème de conflits de responsabilités, qu'un problème de compatibilité de droits. Pour résoudre les problèmes moraux, les femmes vont davantage recourir à un mode contextuel et narratif plutôt que formel et abstrait. Elles vont chercher à renforcer ou à préserver les relations avec autrui, à faire pratiquer une sollicitude active plutôt que le détachement, à donner la priorité aux relations de confiance et d'amour pour des êtres singuliers plutôt qu'aux principes de justice et d'égalité (Gilligan, 1982).

L'enquête que va mener Carol Gilligan, dans *A different Voice*, sur la décision d'avorter, démontre une progression dans le développement de l'éthique du bien-être d'autrui : l'individu s'occupe initialement de ses propres besoins afin d'assurer sa survie, puis il considère sa responsabilité vis-à-vis d'autrui (« transition de l'égoïsme à la responsabilité ») ; enfin, il identifie ses besoins personnels enfouis au plus profond de lui-même (« de la bonté à la vérité »). Le jugement moral féminin progresse en trois stades successifs : la survie, la bonté et une compréhension réfléchie de la sollicitude (*care*).

Précisons que, « *si les femmes manifestent effectivement davantage d'intérêt que les hommes pour les relations personnelles et moins pour la justice internationale, il n'est guère probable que ce soit l'expression d'une prédisposition intérieure des femmes, mais plutôt le résultat du confinement à ce domaine de la vie -et de la responsabilité qui y est associée- qui leur est*

culturellement assigné, et de leur exclusion relative de l'autre domaine » (Jaggar dans Canto-Sperber, 1996).

Les philosophes de la sollicitude « *ne refusent pas d'admettre que certaines femmes pensent en termes de justice et certains hommes en termes de sollicitude* » mais ils associent néanmoins « *cette attitude aux femmes puisque la perspective de la sollicitude émerge, selon ces philosophes, de formes de socialisation, et de pratique qui sont, dans le monde occidental, essentiellement féminines, telles que : élever les enfants, s'occuper des personnes âgées...* » (Jaggar, 1996).

Cette seconde partie de notre revue de littérature nous a permis de montrer le lien que nous souhaitons établir entre construction de sens, narration et éthique. Beaucoup de travaux réalisés dans la perspective du *Sensemaking* se sont intéressés à la métaphore et aux pratiques discursives, beaucoup moins aux pratiques narratives. De plus, aucune recherche mobilisant cette perspective, à notre connaissance, ne s'est intéressée à l'éthique et encore moins à la narration éthique. Nos recherches concernant le lien entre l'éthique et les sciences de gestion nous ont permis de faire un travail de définition et de montrer que la plupart des travaux en sciences de gestion retiennent une conception formalisée et institutionnalisée de l'éthique.

Cependant, cette conception nous semblait peu opérationnelle afin de rendre compte de nos terrains. Au contraire, nous définissons la narration éthique comme un type de récit, présent dans les pratiques discursives et narratives, s'inscrivant dans une éthique en pratique, par opposition à une éthique formalisée et institutionnalisée. Elle s'enracine dans une ou plusieurs traditions éthiques en fonction des circonstances.

Conclusion de la revue de littérature

Cette revue de littérature avait un double objectif. D'une part, elle devait nous permettre d'exposer notre définition et notre conception du *Sensemaking* en soulignant les aspects peu explorés dans cette perspective. D'autre part, elle devait nous permettre d'examiner la possibilité d'une variation éthique.

Ainsi, nous définissons le *Sensemaking* comme un **processus cognitif, social et discursif, auquel l'expérience des acteurs nous permet d'accéder. Il est déclenché par des situations propices, co-produit, à partir d'événements sélectionnés dans le flux expérientiel, enacté à partir d'une narration, qui peut être de style éthique.**

Encadré 2 : définition du *Sensemaking*

Notre revue de littérature s'est attachée à montrer l'importance de l'héritage interactionniste dans la perspective du *Sensemaking*. Cet héritage explique l'ontologie du *Sensemaking* : une théorie de l'action qui accorde une place prépondérante aux acteurs et à leurs interactions dans l'évolution continue des représentations, pratiques et normes ; une théorie stimulante qui laisse de la place à toutes sortes de variations pouvant contribuer à la compréhension d'un réel complexe. En décrivant, les étapes du *Sensemaking* et les effets produits par ce processus, on retrouve les sept caractéristiques définies par Weick. Le *Sensemaking* est un processus socialisé, rétrospectif, continu, qui s'appuie sur la sélection d'événements et dont l'*enactment* concerne le langage et les identités. Nous voudrions terminer cette revue de littérature en insistant sur la fécondité de cette perspective. Selon Maitlis et Christianson (2014), la perspective du *Sensemaking* montre comment des micro-mécanismes construisent le changement au cours du temps, rappelle que l'action est toujours un tout petit peu en avance sur la cognition, ce qui signifie que nous comprenons ce que signifient nos actions de manière rétrospective. Elle montre comment les acteurs agissent sur les institutions et les environnements. Elle offre l'opportunité d'intégrer le sens et l'esprit dans la théorie de l'organisation. Elle permet de lutter contre le principe taylorien de séparation entre ceux qui pensent et ceux qui font, souvent présent dans les théories des organisations. Elle laisse envisager les pannes et les échecs comme autant d'occasions d'apprendre et de légitimer la plausibilité, le gradualisme, l'improvisation et la rationalité limitée comme suffisante pour guider les comportements orientés vers un but.

Dans les travaux les plus récents, les chercheurs qui s'inscrivent dans la perspective du *Sensemaking* ont tendance à ajouter dans la compréhension de ce processus : le rôle du politique (Weick et al., 2005) ; les processus par lesquels certaines interprétations deviennent légitimes pendant que d'autres disparaissent (Maitlis et Sonenshein, 2010, p.571) ; le rôle des structures, du macro-social (Taylor et Van Every, 2000) ; les éléments matériels de l'environnement « *ecological sensemaking* » (Whiteman and Cooper, 2011) ; le rôle du matériel et des pratiques de conversations (Stigliani et Ravasi, 2012).

La variation éthique : une variation non explorée du *Sensemaking*

Dans ce processus, la place des pratiques discursives et des pratiques narratives, bien que ces dernières aient été moins étudiées, semble primordiale. Le projet de notre thèse est de montrer comment la narration des acteurs de terrain est une façon d'incarner le processus de *Sensemaking*. Elle peut conduire à relativiser le rôle du leader en tant que *sensemaker* et à nous intéresser à d'autres acteurs organisationnels tels que l'équipe. En outre, elle permet d'identifier différents types de narrations dans une même organisation et d'étudier leur hiérarchie. Les styles de narrations peuvent certainement différer selon les contextes professionnels. Ce qui nous intéresse ici est de montrer le lien entre *Sensemaking* et une narration d'un style particulier que nous avons appelé « éthique ». Lorsque la narration est de style éthique, cela signifie que les acteurs ont recours à des traditions éthiques pour produire leurs récits qui donneront du sens à leurs actions.

Aussi, notre étude empirique cherchera à apporter une variation supplémentaire à la perspective du *Sensemaking*, c'est-à-dire, à en éclairer une facette particulière, parmi d'autres. Elle livrera ainsi une interprétation éthique à partir du thème principal du *Sensemaking*. Elle explorera le lien qui peut être fait entre cette perspective et la narration éthique. Elle décrira le processus de production et le contenu de la narration éthique : en identifiant des situations propices à cette production (notamment, en soulignant le rôle des émotions et des structures) ; en précisant, qui sont les auteurs de cette production ; en décrivant les espaces dans lesquels elle se déroule ; en identifiant les ressources mobilisées par les acteurs qui leur permettront de réagir et de modifier leur environnement.

Nous allons maintenant présenter le *design* conceptuel dans lequel s'est inscrit notre travail empirique (chapitre 3).