

Le *sensemaking* en situation d'alerte, entre construction sociale du risque et relations d'*accountability*

Véronique Steyer
ESCP Europe & Université Paris Ouest, EOS ; ISG, GRIISG
veronique.steyer@gmail.com

Résumé :

Dans une société où le risque est devenu un principe organisateur, l'idée s'est imposée qu'une organisation bien gouvernée doit se préparer à assurer la continuité de ses activités les plus essentielles - à être résiliente - même confrontée à des événements extrêmes. Pourtant, les travaux existants sur les processus de construction du sens (*sensemaking*) en situation de risque ou de crise soulignent les effets souvent néfastes d'une préparation organisationnelle à un risque spécifique: dans une situation d'alerte, c'est-à-dire lorsque des signaux annonçant la réalisation imminente d'un risque ayant été anticipé sont détectés, les cadres, les dispositifs matériels et les relations sociales qui se sont développés et structurés pendant cette préparation préalable pourraient enfermer action et cognition dans une ligne prédéterminée qui favoriserait une « perte de contact » avec le déroulement des événements. Pourrait en résulter une action mal adaptée, aux effets potentiellement dramatiques (favorisant l'aggravation d'une catastrophe plutôt que de l'éviter) ou au contraire déclenchant une mobilisation surdimensionnée, dont les « décideurs » devront répondre *a posteriori*.

Compte tenu de ces enjeux managériaux, nous avons étudié la réaction d'un groupe de *Business Continuity Managers* (BCM) pour mieux comprendre l'impact de la préparation à un risque sur la réaction organisationnelle en situation d'alerte. Nous avons observé comment ces responsables de la continuité d'activité de leurs entreprises ont fait face à l'émergence de la pandémie grippale en avril 2009, en nous appuyant sur une observation de leurs réunions pendant une période de 21 mois.

Considérant le risque comme un phénomène socialement construit, notre étude montre que les effets de la préparation de pandémie au sein de ces organisations – de la construction sociale de ce risque dans ces organisations - ne suffisent pas à comprendre les processus de *sensemaking* des acteurs pendant l'alerte. Elle met en lumière comme élément complémentaire l'impact structurant des caractéristiques des multiples relations sociales dans lesquelles ces BCM sont encadrés, notamment dans leur dimension d'*accountability* (rendus des comptes). Plus que de s'intéresser à l'évolution « matérielle » de la menace virale, les acteurs observés se sont focalisés sur la recherche d'une ligne d'action socialement justifiable. Cette recherche de l'action légitime a favorisé une certaine inertie du cadre cognitif qui la justifiait officiellement, cela malgré des indices croissants sur le caractère bénin du virus. Les dynamiques d'interactions entre les éléments issues de la construction sociale du risque d'une part et les relations sociales plus larges dans lesquels sont pris les acteurs d'autre part, apparaissent ainsi être un aspect important pour comprendre le développement des situations de « fausse » alerte, lorsque la menace semble avoir été surestimée et l'action surdimensionnée ou maintenue trop longtemps par rapport aux développements « matériels » subséquents. Notre étude contribue ainsi d'une part à améliorer notre compréhension des situations d'alerte et d'autre part au développement de la théorie du *sensemaking* en explorant plus avant l'aspect social de ces processus, et notamment l'impact des relations d'*accountability*, dans la poursuite des travaux de Cornelissen (2012).

Mots clés: *sensemaking*, construction sociale du risque, *accountability*, situation d'alerte, fausse alerte.

Dans une société où le risque est devenu un principe organisateur (Beck, 1992 ; Power, 2007), l'idée qu'une organisation bien gouvernée intègre des pratiques managériales et organisationnelles formalisées de management des risques s'est imposée (Scheytt et al, 2006). De nouveaux outils et pratiques, comme les Plans de Continuité d'Activité (PCA), de nouvelles positions organisationnelles, comme *Chief Risk Officer* (Power, 2007), sont créés pour montrer que l'organisation a répondu de son mieux aux demandes sociales de résilience organisationnelle et de management des événements extrêmes (Herbane, 2010 ; Power, 2007).

Au sein du champ de l'étude des organisations, plusieurs auteurs ont appelé à s'éloigner d'une approche réaliste pour explorer davantage le risque comme un phénomène social (e.g. Gephart, Van Maanen et Oberlechner, 2009; Maguire & Hardy, à paraître). Dans cette perspective, toute incertitude peut être « mise en risque » (Ewald, 1986), et constituer un nouvel objet de management (Power, 2007). Ce processus de mise en risque aboutit à mettre en avant une définition dominante d'un risque (cadrage) et à lui associer un ensemble de solutions - outils, techniques, etc. - et d'acteurs légitimes pour les mettre en œuvre (Gilbert, 2003). Plusieurs définitions d'un « même » risque (se rapportant au même danger par exemple) peuvent ainsi coexister. Dans cette Société du Risque, le pouvoir est lié à l'autorité définitionnelle (Beck, 1992; Zinn, 2008), c'est-à-dire la capacité à imposer sa définition du risque aux autres acteurs.

Considérer la construction sociale du risque revient alors à mettre en lumière le fait que chaque risque « habite [et prend sens et existence dans] un réseau sociotechnique spécifique et dynamique d'idées, de ressources, d'experts, de réglementations, et d'organisations au sein desquelles la pratique se construit » (Power, 2007:25). Ainsi, le processus de construction sociale d'un risque spécifique au sein d'une organisation place les managers en charge de ce risque au milieu d'un ensemble de cadres cognitifs (par exemple, des scénarios de réalisation de la menace anticipée, liés à des plans d'actions dictant les mesures à prendre), de dispositifs matériels (par ex., l'achat d'équipements de protection individuel tels que des masques pour se protéger d'une menace virologique), et de relations sociales (par ex. des groupes de travail, des contacts noués avec des spécialistes) qui se structurent autour de ce risque. Le processus de mise en risque produit ainsi des « encastresments » cognitif, matériel et social des acteurs.

Alors que le thème du risque continue à prendre de l'importance au sein des organisations, on peut s'interroger sur les conséquences de ces constructions sociales sur les processus d'*organizing*, comme nous y invite Power (2007). Faisant échos aux réflexions de Clarke

(1999) sur le caractère fantaisiste et rhétorique des plans élaborée par certaines organisations pour faire face à des catastrophes anticipées, Power (2007) montre que le développement des pratiques de management des risques au sein des organisations sont moins à mettre en relation avec la gestion des dangers, qu'avec la poursuite d'une légitimité organisationnelle à travers la démonstration d'une capacité à rendre des comptes à ses parties prenantes. Si l'enjeu de ces élaborations est (en partie) rhétorique, il n'en reste pas moins qu'elles modifient les processus d'*organizing*. Power (2007) s'intéresse aux effets de ces constructions sociales du risque sur le fonctionnement normal de l'organisation, mais qu'en est-il de leur impact lorsqu'une alerte est repérée, i.e. lorsque le flux de l'activité organisationnelle est interrompu par la détection de signaux qui laissent penser à la réalisation d'une menace anticipée ?

Parce que ces signaux génèrent une ambiguïté perturbatrice, les situations d'alerte sont marquées par le déclenchement des processus de *sensemaking* des gestionnaires du risque au sein des organisations (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005). Or ces processus déterminent en grande partie le développement subséquent de l'alerte. En effet, ce sont les « actions emboîtées avec sens » (Weick 1979: 3) de ces acteurs qui contribuent à énoncer les dynamiques de développement des situations auxquelles ils participent. Ces gestionnaires sont alors confrontés à un dilemme. Négliger ces signaux peut avoir des conséquences catastrophiques (e.g. Vaughan, 1996 ; Weick, 1988, 1990, 1993). A l'opposé, surestimer le risque peut mener à gaspiller des ressources précieuses et placer le « décideur » dans la position de devoir rendre des comptes et se voir imputer la responsabilité de ce gaspillage (Brown, 2004 ; Gephart, 2007 ; Boudès & Laroche, 2009). Mieux comprendre les ressorts de la cognition et de l'action de ces acteurs en situation d'alerte répond de ce fait à un enjeu managérial important.

Les travaux existants sur le *sensemaking* dans les situations marquées par un risque ou une crise (e.g. Dunbar et Garud, 2009 ; Snook, 2000 ; Weick, 1988, 1990, 1993 ; Weick et Roberts, 1993 ; Wicks, 2001) soulignent les impacts structurant d'éléments de niveau individuel, interactionnel, organisationnel et institutionnel sur les processus de *sensemaking* des acteurs. Ils laissent à penser que les encastrements cognitif, matériel et social des acteurs issus de la construction sociale du risque enferment leurs action et cognition dans une ligne prédéterminée qui favoriserait une « perte de contact » avec le déroulement des événements et une action mal adaptée menant à une sous ou une sur-réaction. Néanmoins, ces travaux examinent en général des cas de non-anticipation ou de sous-estimation de la menace (e.g. Snook, 2000 ; Weick, 1988, 1990, 1993). Dans ces cas, le développement de la situation d'alerte est très réduit puisque les signaux sont détectés trop tardivement pour que le dilemme

« sur- ou sous-réaction » soit posé. De plus, menées de manière rétrospective, ces analyses focalisent dès le départ le regard du chercheur sur les éléments expliquant la catastrophe. Il s'agit plus de repérer ce qui entraîne un décrochage du sens que d'identifier la manière dont les acteurs surmontent l'ambiguïté pour agir. Certains éléments de compréhension des situations d'alerte ont de ce fait pu être négligés.

Pour répondre à ces limites, et améliorer notre compréhension de l'impact de la construction sociale d'un risque sur une organisation en situation d'alerte, nous analysons dans cette communication le déploiement des processus de *sensemaking* dans un cas qui s'est avéré finalement une surestimation de la menace : la pandémie grippale de 2009. Nous étudions la réaction d'un groupe de *Business Continuity Managers (BCM)*, en charge de la préparation de leurs organisations au risque de pandémie grippale, tout au long du développement de l'alerte, en nous appuyant sur des observations de leurs échanges.

Notre analyse montre que les encastrements issus de la construction sociale du risque de pandémie au sein de ces organisations ne suffisent pas à comprendre les processus de *sensemaking* des acteurs face à la crainte d'une réalisation imminente de la menace. Elle explore l'impact structurant des caractéristiques des multiples relations dans lesquelles ces BCM sont encastés. Nous contribuons ainsi au développement de la théorie du *sensemaking* en approfondissant notre compréhension de l'aspect social de ces processus, et notamment l'impact des relations d'*accountability*, dans la poursuite des travaux de Cornelissen (2012).

Nous présentons tout d'abord les principaux résultats des travaux sur le *sensemaking* en situations de risque et de crise. Nous développons ensuite notre étude de cas. Après avoir décrit notre terrain et explicité notre méthodologie, nous retracerons dans un récit la réaction des BCM entre avril 2009 et décembre 2010. Ce récit est ensuite analysé à la lumière du cadre théorique défini. Une discussion finale tente de dégager les contributions de la recherche.

1. REVUE DE LITTERATURE

La littérature sur le *sensemaking* en situation de risque et de crise s'est le plus souvent intéressée à l'échec de l'anticipation (e.g. Snook, 2000 ; Vaughan, 1996 ; Weick, 1988, 1990, 1993, 2010 ; Weick & Sutcliffe, 2003 ; Wicks, 2001). Ces travaux cherchent en général à comprendre pourquoi la menace a été sous-estimée, avec l'idée que l'échec de la construction du sens (le fait que les acteurs agissent avec une définition « erronée » de la situation, i.e. ignorant des éléments significatifs) participe à la catastrophe (e.g. Weick, 1988, 1990, 1993). Les acteurs perdent alors le « contact » avec les événements, et leurs actions deviennent mal

ajustées, contribuant à nourrir la crise, l'accident qui se développe, plutôt que de l'empêcher. Comprendre les éléments structurant les processus de construction de sens vise alors à repérer les possibilités de décrochage du sens pour mieux les prévenir (Gephart et al, 2009: 148). Des éléments de niveaux individuel, interactionnel, organisationnel et institutionnel, ont ainsi été identifiés comme favorisant (ou luttant contre) une telle faillite de la construction du sens.

Niveau individuel. Un point fondamental de la théorie du *sensemaking* est que les concepts préexistants orientent l'interprétation (Gioia, 2006). L'individu aborde toute situation avec des attentes, liées à des cas historiques, à son expérience personnelle, ou qui peuvent être formalisées dans des scénarios adossées à des plans d'actions. Ces attentes orientent le processus de *sensemaking*, à travers les processus d'*alertness* et d'*awareness* (Weick, 1988, 1990, 2010, Snook, 2000). L'*alertness* (ou vigilance) consiste en « un effort pour remarquer ce qui n'est pas à sa place, [ce qui est] inhabituel ou inattendu » (Weick, 2010: 545). Si ses attentes sont trop fortes, l'individu peut déformer certains indices ou ignorer ceux quand ceux-ci ne confirment pas le schéma attendu (Weick, 1990, Snook, 2000). L'*awareness* (ou conscience) est, quant à elle, « un effort pour générer des conjectures sur ce que l'anomalie pourrait signifier » (Weick, 2010: 545). Il s'agit d'articuler indices et cadres de référence, pour générer une histoire plausible dans laquelle les indices repérés prennent sens. Or, les cadres d'un individu affectent sa perception : certains indices importants peuvent être écartés parce que le regard de l'individu n'est pas « équipé » des bons cadres de lecture (*problem of blindness*, Weick, 2010: 545). Ou alors, les cadres en usage peuvent ne pas être adaptés à la situation, et tournent « à vide » : aucun indice ne vient les confirmer, ni les infirmer (*problem of emptiness*, Weick, 2010 : 545). Scénarios et plans d'action développés dans l'anticipation d'un risque comportent alors des dangers (Weick et Sutcliffe, 2007). Ils incarnent des attentes concernant l'évolution du risque, les moyens d'y faire face, etc., et incitent ainsi à ignorer les indices les plus importants, l'inattendu, et à restreindre les possibilités d'actions aux mesures envisagées avant l'événement (Weick et Sutcliffe, 2007).

De surcroît, les situations critiques peuvent engendrer une charge cognitive et émotionnelle importante et déclencher des phénomènes de réduction cognitive (Jacques et al., 2007 ; Maitlis et Sonenshein, 2010 ; Weick, 1990). Cela peut renforcer les effets des attentes sur le processus de *sensemaking* (Weick, 1990), mais aussi augmenter la rigidité de jugement et d'action (Roux-Dufort et Vidaillet, 2003). Des phénomènes de régression sur les actions les mieux connues, indépendamment des caractéristiques et de l'évolution de la situation, peuvent s'ensuivre (Snook, 2000 ; Weick, 1990). Enfin, l'action engagée peut créer un élan qui

devient difficile à stopper, et/ou à rediriger (Barton et Sutcliffe, 2009)

Niveau interactionnel. Pour sortir de l'effet d'ornière des attentes, la confrontation des subjectivités doit permettre de révéler les indices manqués, les erreurs de raisonnement, et créer par le dialogue une interruption du flux de l'activité permettant de reconsidérer l'action (Barton et Sutcliffe, 2009 ; Weick, 1988, 1990). De la fréquence et qualité des interactions dépend la pertinence du sens élaboré individuellement (Weick et Roberts, 1993; Weick et al., 2005). Egalement, l'interaction permet de mettre en commun une plus grande diversité de cadres pour donner du sens aux indices repérés (Weick, 1988). Ainsi, il s'agit de lutter contre tout élément qui amoindrirait la qualité de la communication interpersonnelle : conditions matérielles (Weick, 1990, 1993), structure de rôles trop hiérarchique, statuts symboliques trop différents, trop grande « déférence à l'expertise », qui pourraient favoriser des phénomènes d'« ignorance pluraliste » (Barton et Sutcliffe, 2009 ; Snook, 2000 ; Weick, 1990 ; Weick et Sutcliffe, 2007) ou déresponsabiliser certains acteurs en leur ôtant le pouvoir de décider (Weick, 1988, 2010). Aussi, les relations préexistantes et l'existence de risques personnels influencent la capacité à interagir (Blatt et al., 2006). Enfin, si la diversité des équipes est importante (Weick, 1988), elle ne doit pas se faire au détriment de la qualité des interactions.

L'interaction avec d'autres n'est pourtant pas toujours positive (Weick, 2010). La recherche de catégories partagées et de consensus peut amener à faire perdre leur signification à certains indices par leur « normalisation » (Weick, 2010). Elle peut aussi être source de rigidité de l'action. Plus une action tend à être publique, irréversible et à apparaître choisie, plus elle engage la personne, elle est « figée » (*engagement comportemental*) (Weick et Sutcliffe, 2003). Il sera alors plus facile d'adapter les justifications et les explications, que d'en modifier les conséquences. Elle est une contrainte pour le *sensemaking* (Weick, 2010).

Niveau organisationnel. Si le processus collectif de *sensemaking* prend sa source et son sens dans l'*organizing*, « il est symétriquement marqué par [sa] 'main invisible' »: routines, spécialisation des acteurs, phénomènes de pouvoir, impact du système d'information sur la perception de l'environnement, système d'incitations qui encouragent ou découragent de s'intéresser aux anomalies (Weick, 1995: 3). L'organisation de l'attention est également primordiale : attention que l'on porte à l'attention de ses collaborateurs (*heedful interrelating*, Weick et Roberts, 1993) mais aussi risque lié à l'absence de « cohérence attentionnelle », lorsque les acteurs échouent à partager et interpréter ensemble les indices du changement de situation (Rerup, 2009). Les objectifs de l'organisation ou des parties prenantes clés peuvent

aussi pousser « à maintenir l'élan de l'action, supprimant les interruptions potentielles » (Barton et Sutcliffe, 2009: 1346). De manière plus complexe, l'existence de critères de performance multiples peut être bloquante pour le *sensemaking* (et l'action organisationnelle) en créant des situations d'« indétermination interprétative » (Dunbar et Garud, 2009).

Niveau institutionnel. Les éléments institutionnels constituent la « matière première » du processus de *sensemaking*, fournissant des « structures minimales de sens » (Weber et Glynn, 2006). Ces « schémas interprétatifs » partagés (Gephart et al., 2009) que les institutions apportent aux acteurs prennent la forme de constellations d'identités (acteur-type), de cadres (situation-type) et d'actions (action-type) qui peuvent se combiner en des rôles ou identités institutionnalisées (acteur-en-situation) et des scripts ou attentes institutionnalisés (action-en-situation) (Weber et Glynn, 2006). Ces éléments institutionnels sont souvent compris comme des contraintes cognitives intériorisées qui influencent le *sensemaking* des acteurs face à des situations risquées (Wicks, 2001). Cependant, les gens n'internalisent et n'adoptent pas tout ce qui leur est donné (Weick, 1995). Ainsi, les mécanismes d'influence sont parfois moins directs : l'influence peut se construire en plusieurs fois, par des diffusions successives de cadres de références puis de signaux issus d'acteurs institutionnels (effet d'amorçage) ; elle peut s'exercer à travers les réactions des acteurs environnant à une action qui s'éloignerait des cadres partagés (effet de révision) ; elle peut résulter des contradictions, ambiguïtés et lacunes des institutions, déclenchant la quête de sens des acteurs (effet de déclenchement) (Weber et Glynn, 2006). Dans les situations d'alerte, la construction sociale du risque a été institutionnalisée (au moins en partie) par les acteurs : la définition du risque (scénarios), les solutions envisagées (plans de préparation et d'actions) constituent une référence non questionnée, et cela d'autant plus qu'elles sont partagées (et énoncées) par différentes entités (organisations internationales, gouvernements, consultants, BCM, etc.). Parmi ces schémas macro, les thèmes de la responsabilité individuelle et de la *compliance* sont importants, car ils structurent les enquêtes suite à des événements organisationnels critiques (crises, catastrophes) (Gephart, 1993). Il est à prévoir qu'en situation d'alerte, les acteurs anticiperont des accusations futures. Ces éléments peuvent alors impacter les niveaux individuel, interactionnel et organisationnel en orientant les processus de perception, les actions, les cadres partagés, ce qui impacte la richesse des interactions, la légitimité des modes d'action, etc. En cela, ils contribuent à favoriser une perte de contact avec le « monde ».

Sensemaking et organizing en situation d'alerte. Les travaux existants dans la littérature

sur le *sensemaking* en situations de risque et de crise laissent ainsi présager une certaine prédétermination de ces processus en situation d'alerte. Les encastrements cognitif, matériel et social qui découlent de la construction sociale du risque devraient pousser les acteurs à s'engager dans les lignes d'actions prévues lors de la préparation au risque, qu'il serait par la suite difficile à réorienter. Néanmoins, ces travaux examinent en général des cas de non-anticipation ou de sous-estimation de la menace (e.g. Snook, 2000 ; Weick, 1988, 1990, 1993). Les signaux annonciateurs de la menace sont détectés trop tardivement pour que le dilemme « sur- ou sous-réaction » puisse réellement se poser. De ce fait, la situation d'alerte, i.e. ce qui se déroule une fois qu'un signal annonçant la réalisation probable imminente d'une menace anticipée a été détecté, n'a été que peu explorée empiriquement. Ce manque est renforcé par le cadrage adopté par les travaux empiriques s'intéressant aux accidents, catastrophes, et crises : l'accent y est davantage mis sur la compréhension de ce qui entraîne un décrochage du sens, que sur l'étude de la manière dont les acteurs s'arrangent avec cette ambiguïté pour continuer d'agir. Ces analyses focalisent ainsi dès le départ le regard du chercheur sur les éléments expliquant la catastrophe. De ce fait, certains éléments importants de compréhension des dynamiques des situations d'alerte ont pu rester dans l'ombre.

Parmi ces aspects qui nous paraissent insuffisamment explorés dans les travaux empiriques sur les processus de *sensemaking* en situations de risque et de crise, une piste intéressante serait de reconsidérer l'aspect social de ces processus. En effet, pour surmonter l'ambiguïté perturbatrice, les travaux existants, conceptuels ou s'appuyant sur d'autres contextes empiriques, ont mis en avant le recours aux autres acteurs (e.g. Allard-Poesi, 2003 ; Volkema, Farquhar et Bergmann, 1996 ; Weick, 1995). Pour Weick, en effet, «les gens se tournent les uns vers les autres dans de telles conditions [lorsque les circonstances sont incertaines], ce qui signifie que leur intelligence se situe entre eux, dans les relations et dans ce que ces relations permettront, et non dans les têtes individuelles » (2003: 193). Ces travaux invitent ainsi à regarder de plus près les impacts de ces relations entre les acteurs sur les processus de *sensemaking*. Etudiant la manière dont des professionnels de la communication font sens de circonstances anormales auxquelles ils ont été confrontés dans les mois précédents, Cornelissen (2012) montre par exemple que les « récits » (*sensemaking accounts*) de ces individus sont influencés par la saillance des opinions d'autres acteurs considérés comme importants (*relevant others*). Il identifie trois réactions possibles, selon la saillance des attentes des autres significatifs et l'engagement personnel de l'acteur dans son rôle : (1) si les attentes des autres sont saillantes et que l'engagement situationnel lié au rôle de l'acteur est faible, celui-ci cherchera à aligner son récit sur ces attentes ; (2) lorsque l'acteur connaît la

position des autres mais se sent légitime sur le sujet, de part son rôle ou son expérience, il cherchera à réconcilier ses convictions personnelles et les attentes des autres significatifs par la mobilisation d'une métaphore unique utilisée comme médiateur ; (3) lorsque l'acteur sent que son rôle le met en position de définir la situation, il construit par lui-même un récit plausible prescrivant les actions et attribuant les responsabilités. L'étude de Cornelissen (2012) invite ainsi à considérer plus avant l'impact de l'*accountability*, c'est-à-dire la nécessité pour l'acteur de devoir rendre des comptes, de « justifier ses croyances, sentiments et actions envers d'autres » par rapport aux « attentes implicites ou explicites » qu'ont ces autres (Lerner et Tetlock, 1999: 255). Si l'acteur ne peut fournir une justification acceptable de ses actions, il s'expose à des mesures de sanctions, symboliques et/ou matérielles (Tetlock, 1985).

Notre revue de la littérature nous invite ainsi à explorer empiriquement deux directions pour améliorer notre compréhension des dynamiques des processus de *sensemaking* des acteurs confrontés à une situation d'alerte : (1) Quel est l'impact sur ces processus de *sensemaking* des encadrements cognitif, matériel et social issus de la construction sociale du risque ? Les prédéterminent-ils fortement comme le suggère la littérature? (2) Quels sont les effets des relations entre acteurs, notamment dans leurs dimensions d'*accountability*, sur ces processus de *sensemaking*? Pour y répondre, nous étudions dans la suite de ce papier la réaction d'un groupe de BCM confronté à ce qui leur apparaît comme la réalisation probable d'un risque anticipé, l'émergence d'une pandémie grippale sévère.

2. DONNEES ET METHODOLOGIE

Notre objectif est d'étudier l'évolution du sens que les acteurs donnent à la situation. Notre recueil de données a donc privilégié le temps réel, pour éviter les reconstructions *a posteriori* (ou du moins, pour se donner les moyens de les identifier) et s'est construit autour d'une étude de cas (Giroux, 2003). Cette étude s'intéresse à la réaction d'un groupe d'échange de bonnes pratiques d'environ 15 praticiens, *Business Continuity Managers* (BCM) au sein d'entreprises françaises (le plus souvent de grandes entreprises privées), confrontés à l'émergence du virus A(H1N1) au Mexique fin avril 2009, c'est-à-dire au spectre d'une pandémie grippale.

Le phénomène de pandémie correspond à une épidémie caractérisée par sa diffusion rapide et géographiquement très étendue, déclenchée par l'apparition d'un nouveau sous-type de virus grippal suite à une modification génétique, et pour lequel l'immunité de la population est faible ou nulle. Un nombre important de cas graves ou de décès peut de ce fait en résulter.

La « grippe espagnole » (1918-1920) a probablement causé au moins 50 millions de morts dans le monde (Johnson et Mueller, 2002). Or, en 1997 a été isolé un virus de type A(H5N1) hautement pathogène et responsable d'une épizootie majeure touchant de nombreuses zones géographiques. Sa diffusion accroît le risque de survenue d'une mutation susceptible de causer une pandémie de grippe humaine plus ou moins meurtrière. En 1999, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) appelle les Etats à s'y préparer. En 2005¹, elle fixe le cadre mondial de la réponse en définissant 6 « phases » de développement d'une pandémie, chacune se déclinant en recommandations de mesures nationales. En France, un premier plan gouvernemental est élaboré en 2004, articulant des mesures autour d'une échelle de « situations » retraçant la progression de l'épidémie sur le territoire. Au cours des versions successives, ce plan évolue pour intégrer des directives sur la préparation des entreprises, les incitant à se doter de moyens de protections pour leurs salariés (achats de masques) et de Plans de Continuité d'Activité (PCA). De plus, l'obligation pour le chef d'établissement d'assurer la santé et la sécurité de tous ses employés, avec une obligation de résultat (articles L. 4121-1 et suivants du code du travail), et le dispositif général de prévention et de protection doivent être étendus aux risques pouvant survenir en période de pandémie. Certaines entreprises, reconnues Opérateurs d'Importance Vitale (OIV), sont de plus obligées d'assurer leur continuité d'activité. OMS et pouvoirs publics jouent ainsi un rôle central dans la construction du risque de pandémie en France : ils ont une forte autorité définitionnelle sur ce risque (Beck, 1992) et en sont généralement considérés comme 'propriétaires' (Gilbert, 2003). Cette préparation nationale a été de plus l'occasion de réflexions sur la gouvernance des risques et crises en France. Face au modèle traditionnel, qui affirme le rôle central de l'Etat (la préservation de la sécurité est une prérogative de l'Etat [Gilbert, 1992]) et qui réduit les entreprises à des opérateurs appliquant docilement les consignes, a émergé un discours sur la nécessité de coopérer, d'entrer dans un 'partenariat public-privé' dans la gestion des risques.

C'est dans ce contexte que le groupe de BCM que nous observons échange depuis environ 3 ans sur leurs préparations au risque de pandémie. Leur réaction face à l'émergence du virus A(H1N1) a été documentée par l'observation de 9 réunions entre avril 2009 et décembre 2010 (sur les 11 tenues par le groupe pendant la période) et de 5 conférences téléphoniques (sur 7). Des notes extensives ont été prises pendant chaque rencontre et complétées juste après. Nous y avons intégré des notes sur les échanges informels, des emails, les comptes-rendus des

¹ Plan mondial OMS de préparation à une pandémie de grippe : le rôle de l'OMS et les recommandations relatives aux mesures à prendre à l'échelon national avant et pendant une pandémie. Organisation mondiale de la Santé, 2005 (WHO/CDS/CSR/GIP/2005.5).

réunions auxquelles nous n'avons pu assister, et les retranscriptions d'entretiens avec certains membres du groupe (5 réalisés entre juillet 2008 et décembre 2010).

L'analyse de ces données repose d'abord sur la construction d'un récit, en croisant observations, entretiens, documents internes, selon une des démarches répertoriées par Langley (1999) comme stratégie de recherche sur les processus. (Pour un exemple, voir Maitlis & Ozcelik [2004]). Notre principal souci a été, dans cette phase, de préserver la richesse du cas (Weick, 2007), tout en retraçant les dynamiques de fabrication collective du sens à travers les échanges du groupe (Abolafia, 2010). Bien que chaque acteur possède son propre processus de *sensemaking*, nourrit notamment par son identité propre, et construit un sens qui lui est personnel (Allard-Poesi, 2003; Brown, Stacey et Nandhakumar, 2008 ; Weick, 1995), la construction collective du sens n'exclut pas la construction de certains éléments de sens partagé. Notre analyse n'a d'ailleurs pas fait émerger de différences majeures au sein du groupe. Plusieurs pistes peuvent expliquer ce résultat. D'une part, ces BCM échangent sur ce risque depuis quelques années et ont développé une vision assez partagée de la manière dont il fallait s'y préparer et réagir. En tant que BCM, ils se trouvent dans des situations similaires au sein de leurs entreprises. Ainsi, ils partagent la même définition du risque « pandémie », sont d'accord pour promouvoir le même type de solutions et dispositifs matériels, et font partie du même « monde » du risque. D'autre part, certains d'entre eux représentent des entreprises concurrentes et leur collaboration est parfois limitée par des considérations '*business*'. De ce fait, les différences individuelles ont pu être quelque peu affaiblies pendant les réunions observées. Néanmoins, les entretiens formels et conversations informelles n'ont pas révélé de différences significatives dans la manière dont ces individus faisaient sens des événements.

Le récit a ensuite été codé pour mettre en avant les éléments clefs du processus de *sensemaking* (Weick, 1995 ; Weick et al., 2005). Les catégories utilisées sont les suivantes :

- **Cadre** : cadres formels de l'interprétation et de l'action, tels que critères, catégories, scénarios, plans, artefacts, etc. Ceci relève du concept de *frame* dans la théorie du *sensemaking*. Exemple : scénario pandémie grippale de type A(H5N1)
- **Analogie** : rapprochement avec un événement, un dispositif ou une expérience. Exemple : la pandémie grippale de 1918. Ceci relève également du concept de *frame*.
- **Signal** : information ou événement porteur de signification. Ceci correspond au concept de *cue*. Les signaux n'existent pas en eux-mêmes, ils sont « extraits » par les individus qui leur attribuent une signification en les rapportant à un cadre cognitif (*frame*).
- **Ecart** : anomalies, écart entre signaux, entre signaux et cadres. Ceci relève de l'idée de *discrepancy*. Un écart (perçu) est une surprise, une occasion de reconsidérer une signification.

- **Préoccupation** : problème, incertitude perçue, enjeu, controverse, auquel l'individu ou le groupe accorde de l'attention (Vidaillet, 2003: 180).
- **Action** : l'enjeu étant de saisir simultanément la cognition et l'action, les principaux éléments d'action ont été identifiés.

Ce premier codage a permis de faire apparaître le déroulement des processus de *sensemaking*. Il a mis en avant de manière frappante l'importance accordée par les BCM à d'autres acteurs internes et externes à leurs entreprises (notamment dans les catégories « Signal », « Ecart » et « Préoccupations »), faisant ainsi écho aux travaux mettant en avant l'importance des relations aux autres dans le processus de *sensemaking* des individus (Allard-Poesi, 2003 ; Cornelissen, 2012 ; Weick, 1995). Un deuxième codage a alors été mené en mettant l'accent sur ces différents « autres » qui apparaissent dans le *sensemaking* des BCM.

Nous présentons les résultats de notre analyse en deux parties, en nous inspirant des écrits de Van Maanen (1979), distinguant un premier niveau de résultats, de nature descriptive, d'un deuxième niveau, relecture conceptuelle de ces premiers éléments. Ce deuxième niveau se structure autour de trois éléments : (1) cadres cognitifs et dispositifs matériels ; (2) « autres » acteurs internes à l'organisation du *sensemaker* ; (3) « autres » externes à l'organisation. Ces trois catégories reprennent ainsi les types d'encastrement issus de la construction sociale du risque (cadres cognitifs et dispositifs matériels d'une part, encastrement social d'autre part), en détaillant les différents « autres » auxquels se réfère le *sensemaker*.

3. LA REACTION D'UN GROUPE DE BCM FACE A L'EMERGENCE DU A(H1N1)

3.1. L'alerte

29/04. Lors de la première réunion, le 29 avril, le groupe doute : que se passe-t-il réellement ? L'augmentation rapide du nombre de cas et la mortalité plus élevée que la normale chez les jeunes font penser à la grippe espagnole. Mais les informations en provenance du Mexique semblent peu fiables, et la référence même à la grippe espagnole renforce l'ambiguïté: la première vague, de 1916, était bénigne. La question qui les préoccupe est celle du déclenchement des plans dont ils ont en charge. Pour certains, la décision s'impose : « *Le plan pandémique Grippe Aviaire est applicable pour cette grippe, donc pas de modification.* »² Mais ces plans paraissent disproportionnés à la lumière des événements, et même aller à l'encontre de la mission qui leur a été confiées, à savoir assurer la continuité

² Tous les verbatim en italique sont issus, sauf mention spécifique, de l'observation des réunions des BCM.

de l'économie en France. « *On a de 7000 à 17000 morts par an en France de la grippe saisonnière. On ne va pas lancer des plans extrêmement coûteux, [...] traumatisants, s'il y a 2000 morts de plus cette année !* ». La décision de les déclencher aurait des répercussions bien au-delà de l'entreprise qui les lancent. Dès lors, ne serait-ce pas aux autorités de décider ? « *[...] on n'a pas à prendre la responsabilité de l'État, des autorités sanitaires* ». Le manque de parole forte des autorités publiques française trouble. La discussion se focalise sur des actions opérationnelles à court terme, en lien avec une vision prudente du rôle du BCM : « *[Ce] n'est pas superman, qui va sauver le monde et l'entreprise* ».

3.2. Les comportements contradictoires des pouvoirs publics nourrissent l'ambiguïté

13 mai 09. Pour ces BCM, la situation n'est pas très claire. Le virus A(H1N1) dans sa forme actuelle n'inquiète pas mais son évolution reste incertaine. « *Le danger aujourd'hui, c'est la recombinaison dans les prochaines semaines voire dans les prochains mois ...* ». La plupart des BCM ont mobilisé des cellules de veille au sein de leur entreprise et entrepris de revoir leur plan. Mettant en avant leur « *responsabilité par rapport à leurs employés* » et leurs clients, d'autres vont au-delà des recommandations publiques, et imposent le port du masque aux personnes revenant des zones contaminées. Pour eux, « *aucun RH et aucun [BCM] ne peut prendre le risque de ne rien faire* ». L'attitude des pouvoirs publics est toujours suivie avec attention, mais elle apparaît ambiguë. Si, pour beaucoup d'entreprises, c'est à l'Etat de donner le signal de lancer les plans, concrètement nul ne sait qui fera ce signe, à quel moment et sur quels critères. Certains BCM ont l'impression, suite à une réunion avec des représentants du ministère de l'Economie, « *qu'il était urgent de se hâter lentement* ». Pourtant, d'énormes commandes publiques de masques commencent à tendre le marché : « *l'Etat va se doter de masques et tout le secteur économique ne pourra pas le faire* ».

2 -9 -15 juin 2009. Les BCM suivent de très près l'augmentation des cas (18 000 cas dans 70 pays environ, au 2 juin), et l'évolution très variée de la situation dans les différents pays. Au sein des entreprises, « *on ne [sent] pas l'explosion annoncée, [il n'y a pas eu] de panique, ni de questions.* » La classification par phase de l'OMS commence à être remise en cause : « *Il n'y a pas de critère de gravité, on ne sait pas où on va* ». Le PCA est conforté comme solution privilégiée pour guider la réaction de l'entreprise. Les pouvoirs publics poussent les entreprises à s'en doter, les entreprises vérifient ceux de leurs fournisseurs : « *Tous les gros clients ont posé des questions sur le PCA pandémie* ». La difficulté de s'approvisionner en masques est au cœur des conversations. Cette préoccupation est le reflet du souci de ces professionnels de se conformer à leurs obligations de sécurité de l'employeur envers ses

employés : « ...j'anticipe les lendemains. [...] En tant qu'entreprise, il y aura forcément notre responsabilité d'engagée. Est-ce que tout le travail qu'on a fait en amont comptera ? » L'attitude des pouvoirs publics est toujours difficile à déchiffrer pour le groupe. Beaucoup de ministères sont impliqués, les interlocuteurs changent avec l'alerte. Ceux qui arrivent ne connaissent pas le sujet. Il n'y a pas réellement de dialogue entre pouvoirs publics et ces entreprises : « La cellule pompe des infos mais n'en donne pas ». Les PME sont peu préparées, mettant en péril la résilience de l'économie nationale. Est-ce aux entreprises de les sensibiliser en tant que client, banquier, etc.? C'est s'exposer : « On ne va pas se substituer aux autorités [...] C'est une épée de Damoclès ». L'OMS annonce le passage en phase 6 le 11 juin, la France reste en 5A³.

28 juillet 09. Les BCM ont du mal à percevoir la cohérence des actions des pouvoirs publics. Le Ministère de la Santé commande ainsi 94 millions de doses de vaccins mais n'encourage pas une utilisation précoce du médicament antiviral Tamiflu, pourtant recommandée dans les plans pour freiner la diffusion du virus. La Direction Générale du Travail presse les entreprises de se préparer (Circulaire n°2009/16 du 3 juillet 2009), en les incitant à se doter notamment de masques, mais les commandes de l'État préemptent toutes les capacités des fournisseurs. Les BCM affinent leurs PCA et certains rapportent que leurs hiérarchies se mobilisent enfin. Pour beaucoup, le déclenchement des plans (correspondant au stade de la catastrophe) reste lié à la phase 6. L'attitude du gouvernement renforce cette idée : en juillet, « [La ministre française de la Santé] voulait passer en phase 6 sans prendre de mesures. Mais Matignon a dit : s'il n'y a pas de mesures, à quoi cela sert [...]? ». Certains doutent que l'Etat offre le signe attendu : « fin avril, [on a été] renvoyé dans nos entreprises à l'appréciation du risque. On ne doit pas s'attendre à des injonctions gouvernementales ».

3.3. Une veillée d'armes pour un virus pourtant apparemment bénin

01-17 Septembre 09. La première vague dans l'hémisphère Sud a confirmé que la grippe n'est pas 'très mortelle' mais extrêmement contagieuse. « Le virus est extrêmement stable, il n'a pas les caractéristiques de 1918 ». Entreprises et pouvoirs publics attendent un pic en France six semaines après la rentrée scolaire. Le passage en situation 6 en France semble donc se rapprocher. Pour les BCM, c'est toujours un seuil associé à des mesures « spectaculaires ». Un représentant des pouvoirs publics rappelle qu'il « Il est possible qu'on passe en 6 sans que rien ne se passe ». Bien que la possibilité d'une réaction sans masque apparaisse, certains

³ La situation 5A est définie par une diffusion géographique de la transmission interhumaine du virus hors du territoire national. La situation 5B par une diffusion à l'intérieur du territoire national.

BCM placent toujours cet équipement comme l'élément premier de la réponse de l'entreprise, avant même le plan dans lequel il s'inscrit. L'annonce d'un alignement de la France sur l'OMS sur la distance sociale recommandée entre individus en temps de pandémie (passant de 2m à 1m) - ce qui remet en cause un paramètre clé des PCA - soulève l'indignation des BCM. La question reste de savoir « *Comment faire comprendre aux autorités gouvernementales qu'une réunion de temps en temps avec les entreprises ne serait pas inutile ?* ». Le seuil épidémique en France est atteint le 16 Septembre.

3.4. La décrue

24 Septembre – 6 Octobre – Décembre 09. Le groupe de praticiens fait le constat du ralentissement de l'actualité sur le sujet. L'absentéisme n'est en aucun cas inquiétant dans les entreprises. Même les réunions de la sous-cellule de la cellule de continuité économique auxquelles certaines entreprises assistent « *commenc[ent] à tourner un peu en rond* ». Le groupe espace ses réunions. L'incertitude n'a cependant pas totalement disparu : « *Soit c'est une prémisse et il va y avoir un grand coup, sinon pschitt...* ». En décembre, il se répand de plus en plus que : « *les Autorités ne souhaitent plus parler de [situations] dans la Pandémie* ».

3.5. Les suites de la pandémie : cocotiers et crédibilité

2 Mars 10. Le sujet se fait rare dans les journaux. Le centre interministériel de crise est « *tourné vers le passage [...] à une fin de pandémie* ». Deux commissions d'enquêtes parlementaires sont lancées. L'action des entreprises s'est progressivement essoufflée entre septembre et mi-janvier. Le début de la vaccination a été un tournant. Grand public et entreprises se désintéressent du sujet : « *On n'arrivait plus réellement à intéresser personne* ». Pourtant « *[l]e A(H5N1) [...] continue à roder. Et le H1N1 continue aussi* ». Le sujet n'est d'ailleurs pas abandonné par le gouvernement : « *L'activité de la DILGA continue* »⁴. L'heure est au bilan, mitigé. Cela a permis de sensibiliser les entreprises à la continuité. Les BCM ont obtenu des moyens longtemps demandés. Mais la crise attendue ne s'est pas réalisée. Comment convaincre la prochaine fois ? La gestion étatique de la crise est sévèrement jugée : pénurie de masques due aux commandes de l'Etat, participation décevante aux sous-cellules de la cellule de continuité économique, etc. : « *on n'a pas eu le sentiment que l'Etat soit un*

⁴ Délégué Interministériel à la lutte contre la Pandémie (et par extension son équipe dans le langage courant)

allié ». Pourtant, le risque est grand de se voir assimilé aux critiques visant l'Etat: « *Nous, dans l'entreprise, porte parole, héritiers de l'opération organisée par les pouvoirs publics* ».

17 mai 10. Pour les BCM, « *on n'est pas à l'abri que cela recommence* ». Certains continuent à souligner les effets de l'alerte en termes de décrédibilisation personnelle et du sujet : « *Tout ça pour ça* ». Ces réactions ne touchent cependant pas toutes les entreprises : « *C'est plutôt : on est passé à côté, pas loin, faites vos tests...* ». Dans les discussions, la pandémie devient un étalon, une référence pour la gestion d'autres risques (inondations...)

31 août 10. L'OMS annonce officiellement la fin de la pandémie le 10 août. Dans les entreprises, c'est le « *calme plat* » sur le sujet. L'Etat français reste en 5B. Pour les BCM, cela est problématique, car cela décrédibilise la gestion de la crise : « *C'est le syndrome du cocotier. 3/4/5 et une fois en haut, on ne sait plus descendre. Cela porte atteinte à tout le monde* ». Ils attendent un débriefing qui n'arrive pas.

28 Septembre 2010. Les griefs de la gestion de la pandémie continuent à apparaître dans les discussions entre BCM et représentants des pouvoirs publics portant sur la préparation à un autre risque, la crue de la seine.

4. ANALYSE DE SECOND NIVEAU

Nous allons à présent analyser les dynamiques des processus de *sensemaking* des BCM suite à l'émergence du virus A(H1N1) dans le récit qui précède. Nous examinerons successivement l'impact des cadres cognitifs et des dispositifs matériels préexistants, puis celui des autres internes et externes, avant de considérer leurs interactions dynamiques.

Impact des cadres cognitifs et des dispositifs matériels. Deux cadrages ont un effet prépondérant sur les processus d'*alertness* et d'*awareness* des BCM. Le premier est issu de la construction sociale du risque de pandémie : les BCM apparaissent sensibles à tout élément qui leur évoque le scénario préexistant d'une pandémie de grippe A(H5N1) (impact sur le processus d'*alertness*), mènent leurs réflexions dans leurs termes de ce cadrage (s'agit-il ou non du début de la pandémie redoutée ?) et posent leurs premières actions en cohérence avec les dispositifs matériels liés à ce cadrage (cellules de veille/crise, repositionnement des stocks de masques, etc.) (impact sur le processus d'*awareness*).

Néanmoins, un deuxième cadrage fait sentir très tôt ses effets : celui de la mission de BCM. Les acteurs s'interrogent dès l'abord sur les enjeux de leur réaction au regard des objectifs de leur fonction, la protection de l'activité de leur entreprise. Si les deux cadrages

sont communs à tous les acteurs (cf. présentation des données), leur ‘construction’ n’est pas totale, l’encastrement des acteurs n’est pas absolu. Ainsi, quelle est précisément la mission des BCM ? La fonction est récente et les opinions divergent, selon les statuts des entreprises et les expériences personnelles. Egalement, quelle est la qualité des plans établis ? Appliquer la préparation n’est pas s’engager dans une action ‘*overlearned*’ (Weick, 1990 ; Snook, 2000).

Ces deux cadrages, s’ils s’articulent, ne s’alignent pas pleinement : dès les premiers signaux, les BCM craignent une disproportion entre la gravité (inconnue alors) de la situation qui se déploie et les conséquences des plans envisagés, qui entraînerait une sur-réaction allant à l’encontre de leur mission. L’existence de ce deuxième cadrage donne ainsi une place au doute : s’ils se focalisent sur les éléments en lien avec le cadre Pandémie, les BCM relèvent tout aussi attentivement les éléments dissonants (mortalité pas si élevée, etc.) que ceux qui concordent (impact sur le processus d’*alertness*). Par ailleurs, dans leurs tentatives d’articuler ces cadres, les BCM les questionnent. Cela ne débouche sur leur abandon, mais sur leur approfondissement : par ex. combien de temps met une pandémie pour se lancer (cf. l’analogie de la grippe espagnole) ? Cela dénote une certaine plasticité des cadres, également visible lorsque la possibilité d’une recombinaison avec le A(H5N1) maintient le sentiment de menace, alors qu’augmentent les écarts entre les signaux perçus et le scénario Pandémie.

Ainsi, l’encastrement cognitif et matériel des acteurs dans le risque pandémique est fort, mais pas total : il compose avec d’autres cadrages, affiche de la plasticité. L’entrecroisement des cadres fixe les termes de la réflexion, mais sans en prédéterminer l’issue (pandémie sévère ou bénigne ?) ; il permet le doute, mais circonscrit les questionnements acceptables (la question est celle de la sévérité de la pandémie de A(H1N1), et non la gravité potentielle d’un tel événement ; la solution théorique reste le PCA, c’est son adéquation à la situation qui se déploie et la qualité des mises en œuvre locale qui sont questionnées).

Impact des « autres » acteurs significatifs. *Autres externes.* Les cadres de la préparation donnent une place importante aux pouvoirs publics et à l’OMS. Ces autres externes sont d’abord des émetteurs d’indices et de cadres utilisés par les BCM pour construire leur définition de la situation. En réagissant, ils contribuent à définir la situation comme problématique, appelant l’action (passage des phases de l’OMS, des ‘situations’ par l’Etat français, etc.). Ils donnent de la « consistance » à l’alerte, et contribuent à imposer le cadrage pandémie comme pertinent. Et même lorsque la valeur de leurs actions finisse par être questionnée suite à l’augmentation des écarts, elles ne sont jamais ignorées par les BCM.

L'Etat français est de plus un acteur auprès de qui les entreprises doivent rendre des comptes (*accountability*). Il encadre leur (ré)action par la réglementation et la législation (code du travail, plan national, circulaires DGT, etc.). Ces textes expriment les attentes de l'Etat envers les entreprises, issues de leurs interactions pendant la construction sociale du risque (préparation), et de l'histoire plus large des relations sociales en France (cf. présentation des données). Ces demandes d'*accountability* (Lerner et Tetlock, 1999) imposent ainsi aux entreprises de pouvoir avoir une justification socialement acceptable à toute action qui sortirait du cadre défini. Elle favorise par ricochet l'alignement *a priori* sur la définition de la situation exprimée par les pouvoirs publics, plus facile à justifier (Tetlock, 1985).

La relation qui se noue entre les entreprises et les pouvoirs publics n'est cependant pas à sens unique : les BCM ont également des attentes envers les autorités. Ces attentes découlent des réflexions sur la gouvernance des risques et crises évoquées précédemment. Le modèle traditionnel de gestion de la crise (avec l'Etat comme le « leader » de la crise) laisse espérer des directives claires, que les entreprises devraient appliquer. Le modèle « partenarial » laisse, quant à lui, espérer un travail collaboratif en cas d'alerte. Pour les BCM, le comportement de l'Etat doit s'inscrire dans un des deux modèles. Si le modèle traditionnel domine, alors les prises de position publiques seront déterminantes pour la définition des actions des BCM : ces attentes saillantes, dans un cadre contraint, pousseraient les BCM à aligner sur elles leurs définitions de la situation (*sensemaking accounts*) (Cornelissen, 2012). Si le modèle partenarial s'impose, cela ouvre en revanche la possibilité d'une coproduction des actions et interprétations, et peut-être de promouvoir davantage le cadre de leur mission de BCM (Cornelissen, 2012). Or, les pouvoirs publics maintiennent longtemps une ambiguïté sur leur positionnement, et semblent n'entrer clairement dans aucun des deux modes de relation attendus. Lorsqu'ils le font, leur position est contestée par les BCM. L'évolution de cette relation, et du sens que les BCM en font, a un impact fort sur leurs actions, et sur la dynamique de la situation d'alerte. (cf. infra *dynamiques d'interaction entre cadres et autres*).

Les autres acteurs externes significatifs jouent ainsi deux rôles structurants dans les processus de *sensemaking* des BCM. D'une part, ils contribuent par les indices qu'ils émettent et par les cadres qu'ils appliquent à orienter leur construction de sens. D'autre part, les caractéristiques de la relation qui se noue entre le *sensemaker* et ses « autres » significatifs impactent l'effet structurant de ces autres, quelle que soit la saillance de leurs attentes.

Autres internes. D'autres acteurs, internes à l'organisation, se voient attribuer une place significative par les cadres liés à la mission de BCM. Les BCM prennent appui sur les attentes de leur management pour définir les actions pertinentes. Or, ils ont souvent dû lutter pour

convaincre leur hiérarchie de la plausibilité d'une pandémie et de la nécessité d'investir pour s'y préparer. Ces actions visibles, irrévocables (ex. achat de masques) ont été perçues comme intentionnelles. Le BCM se trouve ainsi souvent dans une position d'« engagement comportemental » (Weick et Sutcliffe, 2003) : la pandémie doit être traitée comme un événement sérieux. Il est condamné à l'action, action qui s'inscrit dans un élan initié plus tôt et dont l'arrêt, complexe (Barton et Sutcliffe, 2009), devra être justifié.

Autre figure interne, le « salarié » est à la fois objet à protéger sur demande de l'Etat (il faut démontrer en actes le respect de la réglementation), et sujet qui peut exercer son droit de retrait inscrit dans la législation du travail s'il se sent menacé (il faut le rassurer, lui et les syndicats). A ce titre, il peut se faire le relai des règles institutionnalisées et donc des attentes de l'Etat, et déclencher un processus de révision (Weber et Glynn, 2006) dès lors que les acteurs organisationnels s'éloignent de ces règles. Mais, cette logique de réassurance du salarié permet aussi d'autonomiser les actions de l'entreprise des demandes directes de l'Etat sur la pandémie (cf. ports préventifs du masque), en leur donnant une justification additionnelle : il ne s'agit plus de respecter la législation du travail, mais de prévenir les « peurs irrationnelles » des employés (et l'instrumentalisation du sujet par les syndicats).

Le récit met ainsi en avant l'impact structurant des relations entre le *sensemaker* et ses autres significatifs sur le processus de *sensemaking* (Cornelissen, 2012). Parfois ressources pour faire face à l'ambiguïté (Weick, 1995), elles peuvent aussi contribuer à la renforcer : ces autres sont multiples (gouvernement, comités exécutifs, salariés, etc.) ; leurs attentes ne sont pas toujours saillantes, parfois contradictoires ; les relations d'*accountability* s'articulent dans un réseau complexe, où la réponse aux attentes de l'un doit se faire en cohérence avec celles des autres. Si les cadres du risque s'intégraient dans un réseau d'autres cadres, les relations issues de la construction du risque s'intègrent dans un réseau de relations d'*accountability*.

Dynamiques d'interaction entre cadres, dispositifs matériels et « autres » significatifs.

Dans le récit, les interactions entre ces différents éléments sous-tendent leurs impacts respectifs sur les processus de *sensemaking* des acteurs. Ainsi, les liens entre certains cadres, dispositifs matériels et relations sociales définis lors de la construction sociale du risque peuvent entraîner des effets de boucle positive : par ex. les cadres du risque convoquent certains « autres » légitimes (OMS, Etat), qui contribuent à renforcer les cadres (périodes 1-2) (cercle de renforcement); les écarts entre signaux et cadre Pandémie débouchent sur le questionnement du cadre, qui entraîne le relâchement des attentes des « autres » ce qui finit par obliger les BCM à abandonner le cadre pandémie (périodes 3-4) (cercles d'affaiblissement).

De manière plus étonnante cependant, des boucles contraires peuvent se mettre en place entre deux éléments issus de la construction sociale du risque : la montée en puissance de l'un se détachant de (voire renforçant) l'affaiblissement de l'autre. Ainsi, l'alignement des BCM sur les actions prônées par les plans d'actions est croissant tout au long de la période, alors même que la remise en cause du scénario Pandémie se renforce parmi les acteurs. Ce résultat s'explique par l'évolution des attentes des autres et la réaction des BCM à cette évolution.

Ainsi, dans la première période, les cadres, dispositifs matériels et relations issues de la pandémie poussent les BCM à aligner leurs actions sur le cadre Pandémie. En externe, il s'agit de suivre les actions de l'OMS et de l'Etat; en interne, de répondre à leurs engagements précédemment noués. Mais cet alignement est freiné par des ambiguïtés dues à (1) l'entrecroisement des cadres (Pandémie vs mission BCM) qui ouvre un espace de doute ; (2) à la non-saillance des attentes de l'Etat (pas de message clair) (3) à la non-clarification des modalités de relations entre pouvoirs publics et BCM, qui ne permet pas de savoir quelle est la marge de manœuvre des BCM par rapport aux attentes de l'Etat. Les BCM se limitent à engager alors des actions facilement justifiables de réactivation de la préparation.

Dans la deuxième période, les nouveaux représentants des pouvoirs publics (issus des cabinets ministériels mobilisés par l'alerte) ne semblent ni prendre la position de « leader de la crise », ni entrer dans le partenariat prévu. Les BCM s'accrochent à ce qui les contraint matériellement (textes) et se focalisent sur les risques d'attributions ultérieures de responsabilité (cf. réticence à endosser le rôle de mobilisateurs de PME) et sur les actions au détriment des questions de définition de la situation : respect scrupuleux de la législation, clients OIV demandant à leurs fournisseurs leur PCA, et diffusant ainsi la pratique, etc. Si la question des masques devient conflictuelle, c'est que l'assèchement du marché par les commandes publiques place les entreprises dans l'impossibilité de respecter la réglementation. La gamme de justifications internes pour ces actions (PCA, communications internes, [tentatives d']achats de masques) s'élargit puisque d'autres attentes à satisfaire émergent (salariés, clients). Mais ces justifications secondaires (éviter toute réaction syndicale, etc.), évoquées en privé, ne sont pas socialement acceptables. Pour justifier officiellement ces actions, leur lien avec une préparation à une pandémie imminente continue d'être affirmé. De fait, l'intégration d'enjeux de *compliance* introduit du jeu entre ces actions et le scénario pandémie qui continue néanmoins à les justifier officiellement. Ce jeu permet le maintien du cadre, malgré la multiplication des écarts entre les caractéristiques du virus émergent et celles du virus théorique du scénario Pandémie. Ainsi, alors que la définition de la situation devient flottante, cadrage et mise en œuvre des actions sont renforcés.

Dans la troisième période, la volonté des pouvoirs publics d'infléchir le cadrage produit des désalignements. Les adaptations envisagées remettent en effet en cause des actions fortement engageantes pour les BCM : ne pas utiliser les masques rend inutile d'importants investissements ; modifier la distance minimale pour assurer la distanciation sociale touche un paramètre clé des PCA. Ces modifications mettent en risque leur crédibilité. Au lieu d'infléchir le cadrage, comme demandé par les pouvoirs publics, les BCM questionnent leur relation à cet « autre ». Malgré la saillance des attentes (et la position dominante de cet autre), les BCM ne sont plus dans une simple logique d'alignement. Contrairement à ce que montre Cornelissen (2012), la réaction est de l'ordre de la rébellion, avec la volonté de négocier ces attentes. Il s'agit de 'faire comprendre leurs besoins' : l'entrecroisement de plusieurs relations d'*accountability* pousse à renégocier les termes des relations pour tenter de les réconcilier.

Dans la quatrième période, la baisse généralisée des attentes des autres significatifs permet une sortie en douceur de cette situation de blocage (sans que cette renégociation n'aboutisse). Les attentes des autres internes et externes s'alignent et entraîne un abandon des cadres et des actions Pandémie : les autorités abandonnent l'usage du cadre et relâchent leurs actions envers les entreprises ; les autres internes se désintéressent de la question. Cette « clôture » est de plus facilitée par l'achèvement naturel des actions de « réactivation ».

Dans la dernière période, on peut voir les effets de l'alerte sur la construction sociale du risque. Celle-ci se défait donc en partie, moins par la remise en cause des cadres que par la remise en cause des relations entre les différents acteurs. Les encastresments cognitif et matériel (scénario et plans d'actions) liés au risque Pandémie continuent à avoir un effet structurant sur le *sensemaking* des BCM : la pandémie devient une analogie utilisée pour cerner d'autres risques ; les PCA se diffusent. Cela grâce au soutien d'acteurs qui continuent à les porter : les pouvoirs publics maintiennent la validité du risque pandémique (cf. DILGA) ; les BCM soutiennent les PCA comme des solutions « universelles » pour les grands risques. Les relations d'*accountability* contribuent à diffuser les cadres, pour rendre justifiable les actions : l'approche du *sensemaking* pousse à envisager cette extension des PCA comme (en partie) une rationalisation : puisqu'on a agi et que la menace n'est pas arrivée, la justification acceptable est celle du test. Elle est partagée par les fonctions qui gèrent des risques en organisation. Les BCM peuvent ainsi justifier leur action comme profitable à l'organisation ; les comités exécutifs peuvent la justifier envers leurs parties prenantes ; d'autant plus que cela s'inscrit dans un mouvement international de standardisation (de légitimation).

Les relations entre acteurs évoluent. L'alerte a révélé un malentendu sur les termes de la relation entre BCM et pouvoirs publics. La renégociation de la relation initiée dans la période

précédente continue : le tort des pouvoirs publics est, pour les BCM, de ne pas avoir édicté leurs interlocuteurs comme des acteurs envers qui ils sont également *accountables*.

En interne, les situations sont hétérogènes selon les organisations. L'alerte a été ambiguë : elle a montré qu'un nouveau virus grippal pouvait émerger et se diffuser rapidement et a eu un large écho parmi les autorités ; mais elle n'a pas désorganisé l'activité économique et le nombre de victimes semble faible. Certains comités exécutifs mettent l'accent sur la confirmation du risque : la construction sociale du risque de pandémie en sort renforcée. D'autres accusent les BCM d'avoir « crié au loup » : au sein de ces organisations, la construction sociale du risque est remise en cause ; le scénario perd en crédibilité, ainsi que les propriétaires du risque (BCM, OMS, pouvoirs publics). Pour les BCM remis en cause, une possibilité est alors de souligner leur alignement contraint sur l'Etat. Mais transférer la responsabilité de leurs actions sur les pouvoirs publics n'est pas satisfaisant : d'une part cela remet en cause l'expertise du BCM (puisque'il n'est pas indépendant et critique dans ses jugements) et donc son positionnement et son pouvoir au sein de l'organisation, et d'autre part cela affaiblit son principal allié pour obtenir des ressources de son organisation (l'arme réglementaire). Néanmoins, en étant solidaires, les BCM courent le risque de se voir assimilés dans les critiques. Les frustrations liées au retard de déclaration de fin d'alerte (le « *syndrome du cocotier* ») montrent que l'incohérence perçue des actions des pouvoirs publics met en danger la crédibilité de tout un système d'acteurs qui ont contribué à diffuser le risque de pandémie au sein des organisations en France.

En étudiant ces dynamiques d'interaction entre cadres et autres, on apprécie leurs effets de couplage complexes, parfois créant des boucles positives, parfois des liaisons contraires. La capacité des acteurs à concilier les attentes est alors cruciale. La construction de cette entente peut s'appuyer sur plusieurs éléments : (1) faire évoluer la définition de leur mission (et identité professionnelle) pour faciliter l'alignement sur les attentes d'un autre significatif (ex. accepter d'être un agent de la *compliance*) ; (2) utiliser les attentes d'un des acteurs significatifs (Etat) contre un autre (comité exécutif) ; (3) renégocier les termes des relations d'*accountability* (ex. avec les représentants des pouvoirs publics).

5. DISCUSSION

Si la littérature a mis en avant les effets de prédétermination d'un encastrement dans des cadres cognitifs, des solutions matérielles et des relations liés à une construction sociale du risque préexistante sur les processus de *sensemaking* des acteurs en situation d'alerte,

l'analyse de notre cas montre que ces encastresments interagissent avec d'autres ainsi qu'avec les relations avec les autres acteurs significatifs pour le *sensemaker*. Ces entrecroisements réintroduisent une marge d'indétermination au sein des processus de *sensemaking*, qui n'est cependant pas totale puisque les cadres issus de la construction sociale du risque contribuent à délimiter les frontières des doutes et questionnements acceptables.

Si l'article de Cornelissen (2012) avait mis en avant l'effet structurant des relations entre le *sensemaker* et ses autres significatifs sur le *sensemaking*, notre étude offre l'intérêt d'investiguer un cas plus complexe que ceux explorés dans son article (autres multiples, aux attentes parfois contradictoires, pas toujours saillantes, en évolution). Ainsi nous pouvons tenter de prolonger ses résultats. Comme le prévoit Cornelissen, les processus de *sensemaking* des BCM sont paralysés lorsque les attentes saillantes d'autres acteurs vont à l'encontre de leur engagement dans leurs rôles ; au contraire, ceux-ci s'alignent sur ces attentes lorsqu'elles sont saillantes et compatibles entre elles et avec le rôle de BCM. Mais notre cas montre que ces deux dimensions (saillance, engagement dans le rôle) sont souvent peu évidentes : les autres significatifs sont multiples ; le rôle dans lequel les BCM sont engagés est malléable. En effet, pour les BCM, on peut envisager les deux idéaux-types (focalisation exclusive sur le caractère 'physique' de la menace vs. focalisation exclusive sur la réglementation) comme les deux bornes d'un continuum sur lequel le curseur de leur mission se déplace au fil du temps et des événements. Faire sens de la situation d'alerte signifie alors pour les acteurs non seulement faire sens de l'ensemble des acteurs en interaction, mais aussi négocier ces relations et son propre rôle, d'où l'importance donnée par les BCM aux signaux se rapportant aux actions des autres acteurs par rapport aux signaux liés à l'évolution du virus. Plus que de parvenir à discerner ce qui se passe « en réalité », ces acteurs sont concentrés sur le challenge d'élaborer un accord entre leurs principaux autres significatifs. L'ambiguïté liée à l'incertitude sur qui suivre laisse place à la négociation d'un consensus pouvant satisfaire les membres de leur réseau de relations d'*accountability*, et l'objectif semble être moins de trouver une définition socialement acceptable de la situation, que des actions socialement justifiables. Ce n'est pas étonnant puisque, pour Weick, le processus de *sensemaking* ne s'intéresse pas à la construction d'un sens commun, mais à la poursuite de l'action collective grâce à l'entrecroisement 'avec sens' des actions individuelles (Weick 1979).

Ce qui est intéressant, c'est que cette focalisation sur l'action, plus consensuelle, nourrit par retour une certaine stabilité de la définition de la situation. Ici, l'arrêt de l'action nécessite un alignement des attentes des différents autres. L'action, par sa lancée (Barton et Sutcliffe, 2009), mais aussi par son caractère consensuel renforce l'inertie du cadre cognitif. Dans cette

perspective de construction d'une ligne d'action socialement acceptable, ce n'est pas parce que les acteurs doutent du cadre qu'ils en changent. Au contraire, puisque la situation (et les relations entre acteurs) sont ambiguë(s), les acteurs s'accrochent à ce qu'ils peuvent (ici la réglementation fixant les actions). Indirectement les doutes (des pouvoirs publics qui se reflètent dans leurs manques d'affirmation et des BCM qui notent les écarts) renforcent les cadres qu'ils devraient affaiblir. Cela invite à reconsidérer le rôle du doute, souvent vu comme positif dans les situations de risque car permettant d'éviter l'enfermement dans une définition de la situation erronée (e.g. Weick, 2010 ; Maitlis et Sonenshein, 2010)

6. CONCLUSION

Les travaux existants sur les processus de *sensemaking* s'intéressant aux situations marquées par un risque ou une crise (e.g. Dunbar et Garud, 2009 ; Snook, 2000 ; Weick, 1988, 1990, 1993 ; Wicks, 2002) soulignent les impacts structurant d'éléments de niveau individuel, interactionnel, organisationnel et institutionnel sur les processus de *sensemaking* des acteurs. Dans cette perspective, on s'attend à ce que les encastrements cognitif, matériel et social des acteurs issus de la construction sociale du risque enferment leurs action et cognition en situation critique dans une ligne prédéterminée qui favoriserait une « perte de contact » avec le déroulement des événements et une action mal adaptée. Notre analyse de la réaction d'un groupe de *Business Continuity Managers* à l'émergence du virus A(H1N1) en avril 2009, qui a laissé craindre le déclenchement d'une pandémie grippale sévère, nous a amené à conclure que ces encastrements ne suffisent pas à comprendre les processus de *sensemaking* des acteurs face à la crainte d'une réalisation imminente de la menace. Nous soulignons en complément l'impact structurant des caractéristiques des multiples relations dans lesquelles ces BCM sont encastés. Nous contribuons ainsi au développement de la théorie du *sensemaking* en approfondissant la compréhension de l'aspect social de ces processus, et notamment l'impact sur eux des relations d'*accountability*, dans la poursuite des travaux de Cornelissen (2012). Plus que de parvenir à discerner ce qui se passe « en réalité », les acteurs que nous avons observés se sont concentrés sur le challenge d'élaborer un accord entre les différentes parties de leur réseau de relations d'*accountability*. Dans ce processus, le consensus sur une action légitime suffit, sans obliger à un consensus sur la définition de la situation. Or, le caractère consensuel d'une action peut engendrer ou renforcer l'inertie du cadre cognitif qui la justifie socialement. Ce résultat est intéressant car il met en lumière le rôle joué par ces interactions entre relations d'*accountability* et entre relations et cadres dans

la persistance du groupe dans l'action, malgré des indices croissants sur le caractère bénin du virus. Cette recherche de l'action légitime, en lien avec les dynamiques des relations d'*accountability* nouées entre les différents acteurs est ainsi un aspect important pour comprendre le développement des situations de « fausse » alerte, lorsque la menace semble avoir été surestimée et l'action surdimensionnée ou maintenue trop longtemps par rapport aux développements « matériels » subséquents.

BIBLIOGRAPHIE

- Abolafia, M.(2010), Narrative Construction as Sensemaking:How a Central Bank Thinks, *Organization Studies*,31:3,349-67.
- Allard-Poesi, F. (2003), Sens collectif et construction collective du sens, in B. Vidaillet (dir.), *Le sens de l'action*, Paris: Vuibert, 91-114.
- Barton, M.A. et K.M. Sutcliffe (2009), Overcoming dysfunctional momentum: Organizational safety as a social achievement, *Human Relations*, 62:9, 1327-1356.
- Beck, U. (1992) *Risk Society: Towards a New Modernity*. London, Newbury Park, California: Sage.
- Blatt, R., M.K. Christianson, K.M. Sutcliffe et M.M. Rosenthal (2006) A sensemaking lens on reliability, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 897-917.
- Boudès, T., et H. Laroche (2009). Taking Off the Heat: *Sensemaking* and Narration in Post-Crisis Inquiry Reports. *Organization Studies* 30:4, 377-396.
- Brown, A. D. (2004). Authoritative sensemaking in a public inquiry report. *Organization Studies* 25:1, 95–112.
- Brown, A.D., P. Stacey et J. Nandhakumar (2008), Making sense of sensemaking narratives, *Human Relations*,61:8, 1035-62.
- Clarke, L. (1999). *Mission Impossible*, Chicago and London: The University Press of Chicago.
- Cornelissen, J. P. (2012). Sensemaking Under Pressure: The Influence of Professional Roles and Social Accountability on the Creation of Sense. *Organization Science*, 23:1, 118-137.
- Dunbar, R. L. M. et R. Garud (2009), Shuttle Flight Distributed Knowledge and Indeterminate Meaning: The Case of the Columbia, *Organization Studies*, 30:4, 397-421.
- Ewald, F. (1986), *L'Etat providence*, Paris, Grasset.
- Gephart, R. P., Jr. (1993). "The Textual Approach: Risk and Blame in Disaster Sensemaking", *The Academy of Management Journal* , 36:6, 1465-1514.
- Gephart, R. P., Jr. (2007). Crisis *Sensemaking* and the Public Inquiry in C. Pearson, C. Roux-Dufort et J. Clair (dir.), *International Handbook of Organizational Crisis Management*, Thousand Oaks: Sage, 123-160.
- Gephart, R. P., Jr., J. Van Maanen et T. Oberlechner (2009). Organizations and Risk in Late Modernity. *Organization Studies*, 30 :02&03, 141–155.
- Gilbert, C. (1992), *Le pouvoir en situation extrême: Catastrophes et Politique*, Paris: L'Harmattan.
- Gilbert, C. (2003), La fabrique des risques, *Cahiers internationaux de sociologie*, 114, 55-72.
- Gioia, D. A. (2006), On Weick: An Appreciation, *Organization Studies*, 27:11, 1709–21.
- Giroux, N. (2003), "L'étude de cas", in Y. Giordano (dir.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*. Paris: Edition EMS, 41-84.
- Herbane, B. (2010), The evolution of business continuity management: A historical review of practices and drivers, *Business History*, 52: 6, 978-1002.
- Jacques, J.M., L.Gatot, et A.Wallemacq (2007), A Cognitive Approach to Crisis Management in organizations in C. Pearson, C.Roux-Dufort et J.Clair (dir.), *International Handbook of Organizational Crisis Management*, Thousand Oaks:Sage,161-92.
- Johnson N.P. et J. Mueller (2002), Updating the accounts: global mortality of the 1918-1920 "Spanish" influenza pandemic. *Bulletin of the History of Medicine*, 76:1, 105-15.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data, *Academy of Management Review*, 24:4, 691-710.
- Lerner, J.S. et P.E. Tetlock (1999), Accounting for the effects of accountability. *Psychological Bulletin*, 125:2, 255-75.
- Maguire, S. et C. Hardy, (à paraître). Organizing Processes and the Construction of Risk: A Discursive Approach, *Academy of Management Journal*.
- Maitlis, S. et Ozcelik, H. (2004). Toxic Decision Processes: A Study of Emotion and Organizational Decision Making. *Organization Science*, 15:4, 375-93.
- Maitlis, S. et Sonenshein, S. (2010), Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988), *Journal of Management Studies*, 47:3, 551-80.
- Power, M. (2007). *Organized uncertainty: designing a world of risk management*. Oxford University Press, Oxford, UK.
- Rerup, C. (2009). Attentional triangulation: learning from unexpected rare crises, *Organization Science*, 20: 5, 876–93.
- Roux-Dufort C. et B. Vidaillet (2003), The difficulties of improvising in a crisis situation: a case study, *International Studies of Management and Organization*, 33:1, 86-115.
- Scheytt, T., K. Soin, K. Sahlin-Andersson, et M. Power (2006), Introduction: Organizations, Risk and Regulation, *Journal of Management Studies*, 43: 6, 1331–37.
- Snook, S.A.(2000). *Friendly Fire: The Accidental Shootdown of U.S. Black Hawks Over Northern Iraq*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

- Tetlock, P. E. (1985). Accountability: The neglected social context of judgment and choice. *Research in Organizational Behavior*, 7, 297–332.
- Van Maanen, J. (1979). The Fact of Fiction in Organizational Ethnography”, *Administrative Science Quarterly*, 24:4, 539-50.
- Vaughan, D. (1996). *The Challenger Launch Decision: Risky technology, Culture and Deviance at NASA*. Chicago, Illinois: University of Chicago Press.
- Vidaillet, B. (dir.) (2003). *Le sens de l’action*, Paris: Vuibert.
- Volkema, R. J., K. Farquhar et T.J.Bergmann (1996), *Third-Party Sensemaking in Interpersonal Conflicts at Work: A Theoretical Framework*, *Human Relations*, 49 : 11, 1437-1454.
- Weber, K. et Glynn, M.A. (2006). Making Sense with Institutions, *Organization Studies*, 27:11, 1639-60.
- Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*, Mc Graw Hill Inc, New York
- Weick, K.E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-17.
- Weick, K.E. (1990). The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster, *Journal of Management*, 16(3): 571-93
- Weick, K.E.(1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster, *Administrative Science Quarterly*, 38: 4, 628 – 652.
- Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Ca: Sage Publications.
- Weick, K.E. (2003), *Enacting an Environment: The Infrastructure of Organizing*, in R. Westwood et S. Clegg (dir.), *Debating organization: point-counterpoint in organization studies*, Malden, MA :Blackwell Publishing Ltd, 184-94.
- Weick, K.E. (2007). The generative properties of richness. *Academy of Management Journal*, 50:1, 14–19.
- Weick, K.E.(2010)Reflections on Enacted Sensemaking in the Bhopal Disaster, *Journal of Management Studies*,47:3,537-50.
- Weick, K.E. et K.H. Roberts, (1993), *Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks*, *Administrative Science Quarterly*, 38:3, 357-381.
- Weick, K.E. et K.M. Sutcliffe, (2003). Hospitals as cultures of entrapment: A reanalysis of the Bristol Royal Infirmary. *California Management Review*, 45:2, 73-84.
- Weick, K.E. et K.M. Sutcliffe (2007), *Managing the unexpected*, Second Edition, San Francisco, California: John Wiley.
- Weick, K.E., K.M. Sutcliffe et D. Obstfeld (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16:4, 409-21.
- Wicks, D. (2001). Institutionalized mindsets of invulnerability: differentiated institutional fields and the antecedents of organizational crisis. *Organization Studies*, 22:4, 659-692.
- Zinn, J.O. (2008) *Social Theories of Risk and Uncertainty, An introduction*, Malden MA: Blackwell Publishing.