



Théorie enracinée du framing en situation extrême : le cas des inondations de Draguignan

Cdt Vincent Pairault

SDIS 83

vincent.pairault@sdis83.fr

Anouck Adrot

Paris-Dauphine Université PSL

Dauphine Recherches en Management UMR CNRS 7088

anouck.adrot@dauphine.psl.eu

Résumé :

Élément central dans la théorie du sensemaking, le framing décrit comment l'individu élabore un cadre d'actions à partir de sa vision du monde. Dans un environnement perturbé, qu'il ne maîtrise plus, cette représentation lui permet de formuler un récit dans lequel il trouve sa place. Largement documenté et discuté depuis la mise en lumière de ce concept dans les années soixante, le « framing » partagé en situation de crise disruptive est jusqu'à ce jour peu étudié. A travers l'étude de la recomposition d'un dispositif de secours lors des inondations ayant dévasté l'agglomération de Draguignan en 2010, l'objectif est de mettre au jour les mécanismes ayant permis au collectif de recréer une organisation idoine. Se basant sur la théorie enracinée, nous proposons un modèle du processus contribuant à l'émergence d'une coordination basée sur une vision situationnelle partagée. Nous discutons ensuite la contribution de ce modèle à la littérature sur le framing.

Mots-clés : situation extrême, incertitude, framing, émergence



Théorie enracinée de l'émergence du framing en situation extrême : le cas des inondations de Draguignan

INTRODUCTION

En situation extrême, les organisations font face à des phénomènes difficilement qualifiables et volatiles, impliquant d'importants risques humains et matériels (Bouty et al., 2012). Ils se confrontent ainsi à une incertitude « profonde » (Ansell & Boin, 2017), ne pouvant qualifier ce qui ne peut être entrevu ou anticipé. Dans ces situations, aucune solution ne peut être qualifiée de bonne ou mauvaise (Moore & Hoffman, 2011). Chacun doit alors agir sans la certitude d'évènements ou d'objectifs à atteindre (Turner, 1994), créant potentiellement des discordances voire des conflits entre les individus.

Dans ces conditions, le sensemaking consiste en l'expérience d'une confrontation à l'inconnu et l'imprévisible sous la forme d'une mise en sens (Weick et al., 2005). Cette dynamique est tout aussi cognitive qu'organisationnelle (Garreau, 2011) et institutionnelle (Weber & Glynn, 2006). Elle est aussi difficilement prévisible car elle se nourrit d'émotions et de représentations partagées (Maitlis & Sonenshein, 2010), elle peut dans certains cas ne mobiliser qu'une partie des individus impliqués dans la situation extrême (Weick, 1993).

Au cœur de ce processus, le *framing* joue un rôle prépondérant (Moore & Hoffman, 2011). Le concept de *framing*, popularisé par Goffman (1974), fait référence à la façon dont un collectif perçoit, communique et organise une réalité. Les individus, via le *framing*, ne font pas que définir la réalité qui les entoure mais établissent un cadre social structurant les interactions (Smith, 2006). Le frame peut donc prendre la forme d'un récit relativement crédible qui lui permet à chacun de donner un sens à ses questions par rapport au déroulé des événements et ainsi de s'y construire un rôle (Moore & Hoffman, 2011). Loin d'être immuable, le récit permet dès lors d'interroger l'évènement, cette démarche incrémentant rétroactivement le récit initial. La théorie existante nous éclaire sur les caractéristiques du framing et son rôle dans les interactions en situation critique. Toutefois, elle se fonde sur l'idée que la première étape de ce processus réside dans la fourniture par l'organisation d'un cadre cognitif aux individus. Sans être forcément contraignants, les caractères précurseurs, déclencheurs et catalyseurs, qu'elle propose offrent un cadre de base, à partir duquel les individus se construisent un récit de la



situation en cours. La théorie explore plus rarement les cas où, les acteurs se trouvent dans une situation de vide organisationnel, sans cadre de référence.

Ces conditions se retrouvent dans les situations extrêmes qui peuvent remettre en question les valeurs et objectifs d'une organisation, entraînant ses membres à éprouver un véritable choc cognitif (Hällgren et al., 2018). Si l'on connaît bien les fragilités du framing, on comprend nettement moins sa dimension émergente dans un contexte de discordance. La recherche met en évidence l'essence cognitive et interactionnelle du framing (Cornelissen & Werner, 2014), Or, l'adversité dynamite les représentations partagées et les liens entre les individus (Priem & Nystrom, 2011). Dans d'autres cas, la dissonance extrême avec les cadres de référence empêche les individus d'abandonner ces derniers pour en élaborer de nouveaux (Cornelissen et al., 2014). Ces cas sont rarement étudiés en profondeur mais se multiplient. Les études du framing dans des situations particulièrement adverses mettent en évidence la fragilité de ses leviers, mais aussi notre manque de compréhension du processus d'émergence d'un cadre. Ainsi notre recherche vise à répondre à la question de recherche suivante : « *Comment caractériser le framing en tant que phénomène organisationnel émergent dans une situation extrême ?* »

Afin d'explorer cette question, nous avons employé les principes et suivi les étapes de la théorie enracinée (Glaser & Strauss, 1967; Walsh et al., 2019), appliquée au cas empirique des inondations de Draguignan de 2010. Le 15 juin de cette année l'agglomération de Draguignan subit un événement pluvieux particulièrement intense. Vraisemblablement aggravées par un phénomène « karstique » de mise en charge de réseau de rivières souterraines, les inondations qui en résultent provoquent une brusque montée des eaux dans des secteurs urbanisés. Survenant au plus fort des mouvements de fin de journée, piégeant un grand nombre de personnes sur les routes, la lame d'eau a aussi balayé les secours qui étaient en cours de mise en place. Dispersés avec l'ensemble des structures de commandement emportées par les eaux, sans possibilité d'être renforcés, les autorités sur place ont dû recomposer une organisation dans des conditions fortement dégradées. En fondant notre analyse sur des entretiens semi-directifs centrés et des archives, nous avons fait ressortir des données un modèle articulant les niveaux individuels et collectifs de l'émergence du framing en situation extrême. Le modèle apparaissant, toujours en cours d'élaboration et d'affinement, permet de mieux comprendre les étapes de construction d'un framing collectif dans un contexte n'offrant aucun repère, et où l'accès aux ressources et aux individus est extrêmement contraint. Le modèle se structure en deux grandes parties : tout d'abord certains acteurs reconquièrent leur matérialité et mènent le



collectif vers le bricolage. Ensuite, le bricolage, combiné au renforcement acquis de la reconquête matérielle, entraîne la promulgation d'un nouveau cadre.

Même si le modèle mérite d'être affiné, il fournit un cadre conceptuel de l'émergence d'un cadre, dans un contexte particulièrement adverse. Il contribue ainsi à la connaissance sur le framing et permet d'identifier ses ressorts essentiels. En particulier, le modèle met en exergue les synergies entre vision individuelle et la participation au bricolage collectif.

Cet article est structuré de la façon suivante : nous détaillons tout d'abord notre revue de littérature introduisant la question de recherche. Après une présentation succincte de la méthodologie, nous présentons et discutons le modèle émergent.

REVUE DE LITTERATURE

1.1. LES ENJEUX AUTOUR DU SENS EN SITUATION EXTREME

Une situation extrême se caractérise par sa vélocité, les risques qu'elle induit pour les acteurs, ainsi qu'un haut niveau d'incertitude (Bettelheim, 1943; Bouty et al., 2012; Hällgren et al., 2018). Elle confronte les organisations aux limites de leurs ressources et de leurs compétences (Roux-Dufort, 2007). Ce faisant, elle freine l'élaboration d'une réponse collective et complique la coordination (Faraj & Xiao, 2006) pourtant essentielle dans les situations extrêmes (Hutchins, 1991). Elle représente aussi une adversité qui peut miner la confiance entre acteurs et mettre en danger l'intégration au sein des collectifs (Priem & Nystrom, 2011). Dans ces cas, le collectif fait face à un degré certain de confusion et malentendu.

Pour répondre aux situations extrêmes, les organisations doivent parfois coordonner une exploitation créative des ressources – matériel, expertise, connaissance, liens sociaux, etc. – parfois au travers de l'improvisation et du bricolage (Bechky & Okhuysen, 2011). Le sensemaking joue un rôle essentiel dans l'émergence d'une action collective, y compris en situation de forte incertitude (Tsoukas & Chia, 2002). Il consiste à « *extraire des éléments et à les relier au sein d'une représentation qui redonne de l'ordre et du sens* » (Vidaillet, 2004, p.42), notamment par la production d'un récit compréhensible et propice à l'action (Weick et al., 2005). Au travers du sensemaking, les acteurs mobilisent l'expertise et identifient les ressources permettant d'éviter un effondrement de l'action collective (Weick & Roberts, 1993). Le sensemaking en situation extrême constitue en réalité un double enjeu. D'une part, il peut ne pas aboutir en un plan d'actions concret fédérant un ensemble suffisant d'acteurs, comme lors du désastre de Mann Gulch (Weick, 1993). D'autre part, il est par essence paradoxal et peut



s'effondrer, fragilisant ainsi la réponse collective. En effet, le sensemaking se nourrit de ruptures, notamment lorsque les acteurs font face à une situation différente de ce qui était attendu ou ne permettant pas d'initier facilement une action (Weick et al., 2005). Alors que ces situations requièrent une représentation renouvelée de la situation (Barton & Sutcliffe, 2009), le sensemaking peut se nourrir de pratiques, normes, connaissances ou habitudes (Weick et al., 2005). En fonction de ses expériences passées ou de sa culture, l'individu opère une sélection des informations qu'il perçoit afin de construire une représentation de ce qu'il vit. Mais il se confronte toujours au décalage entre représentation et événements.

Le *framing* consiste en la mise en adéquation entre, d'une part, des données issues des interactions et des observations de la réalité, et, d'autre part, les représentations de la réalité (Klein et al., 2007). le framing se distingue de la notion de cadre cognitif ou *frame* en Anglais (March & Simon, 1958). Toutefois les deux concepts restent fortement liés (Cornelissen & Werner, 2014). Nous détaillons le framing ainsi que son apport à la réponse organisationnelle à une situation extrême.

1.2. LE FRAMING AU SERVICE DE L'ORGANISATION EN SITUATION EXTREME

Le framing a été fréquemment étudié dans les contextes critiques ou extrêmes (Maitlis & Christianson, 2014; Maitlis & Sonenshein, 2010). Il guide les acteurs dans la constitution d'un récit compréhensible et cohérent structurant éventuellement l'action de l'individu (Goffman, 1974). Le framing se fonde sur une sélection d'indices opérée à partir d'un ensemble d'éléments propre à chacun comme l'expérience, les valeurs portées, les routines et le cadre organisationnel (Gavetti & Levinthal, 2000). L'acteur se fonde sur certaines données ou informations accessibles et les met en perspective avec ses cadres de référence, et peut parfois les mettre en concurrence (Kaplan, 2008). Lorsqu'un acteur détecte une incohérence entre le cadre et ces données, il peut ignorer les données et préserver ses cadres de référence, tout comme questionner ses cadres de référence, voire en construire ou en adopter de nouveaux (Klein et al., 2007). Il peut dès lors entrer dans l'action et, agissant, réinterroger son récit.

Toutefois le framing ne se limite pas à la cognition individuelle. Il est tout d'abord dynamique (Klein et al., 2007). Il s'agit d'un effort continu, qui se nourrit des interactions, des émotions et actions émergentes (Cornelissen et al., 2014). Il est également collectif car il peut guider et structurer l'action de plusieurs individus (Goffman, 1974; Smith, 2006). Enfin, il revêt une dimension politique et institutionnelle, notamment au travers de la mise en concurrence de plusieurs cadres (Kaplan, 2008).



Le framing est un phénomène essentiel à l'activité collective en situation extrême. Tout d'abord, les acteurs, en s'appuyant sur des cadres, trient l'afflux massif d'informations et de données qui accompagnent souvent la très forte évolutivité des situations extrêmes. Sans surprise, le framing est particulièrement palpable au sein d'équipes devant répondre à des situations en constante évolution (Moore & Hoffman, 2011). Plus fondamentalement le framing permet de borner l'incertitude au travers de l'inférence (Klein et al., 2007). En réduisant l'incertitude, le framing favorise certaines conditions nécessaires à la coordination comme la prédictabilité (Bechky & Okhuysen, 2011). Enfin, le framing participe à la cohérence entre acteurs face à une situation déconcertante. En effet, par la recherche active d'une correspondance entre données et cadres, il favorise les interactions nécessaires à l'émergence de pratiques innovantes. Cet apport du framing est très bien illustré par le cas d'un navire ne pouvant plus entrer dans le port de San Diego à la suite d'une panne de son matériel d'orientation. En collectant les données par des relais humains – également canaux de communication et de coordination –, l'équipage est parvenu à se créer un cadre d'orientation du navire cohérent (Hutchins, 1991). En ce sens, le framing contribue à l'action en situation extrême.

1.3. LES FONDEMENTS FRAGILES DU FRAMING

La recherche sur les crises et les situations extrêmes a exploré en profondeur les difficultés que le framing représente pour les organisations. Elle a mis en évidence plusieurs cas de figure où le framing aboutit à un abandon (ou un maintien) des cadres de référence sans réponse pertinente aux besoins opérationnels (Rankin et al., 2016). Dans certains cas, le cadre de référence est partagé mais paralyse les acteurs. C'est par exemple le cas de deux maîtres-nageurs, incapables de repenser l'utilisation d'une bouteille à oxygène après des années d'entraînement répété (Crossan, 1998). C'est également le cas d'une équipe de police alignant ses actions à un cadre erroné (Cornelissen et al., 2014). Dans d'autres cas, les acteurs mettent en perspective le cadre de référence avec la situation mais ne parviennent à parvenir à une vision partagée. C'est notamment le cas de l'équipe de pompiers victime du désastre de Mann Gulch : la réinvention spontanée du cadre d'action par l'abandon des équipements a fissuré la cohésion de l'équipe et l'a mise en danger (Weick, 1993). Certains cadres de référence peuvent également se révéler meurtriers lorsqu'ils ne prennent aucunement en compte les règles institutionnalisées. C'est le cas de l'accident du Concordia qui résulte du cadre de référence de son capitaine



(Giustiniano et al., 2016). Le framing est donc un phénomène essentiel mais pas forcément optimal ou acquis.

Le framing se fonde sur les connaissances préalables (Moore & Hoffman, 2011) et l'accès aux données (Klein et al., 2007). Mais les acteurs peuvent souffrir d'une surcharge informationnelle (Dawes et al., 2004) les empêchant de percevoir les données. Ils peuvent également manquer de ressources matérielles nécessaires aux échanges comme lors de l'attentat du 11/9 (Wachtendorf, 2004), évoluer dans des contextes fragmentés limitant le framing, comme lors des attaques terroristes à Paris en Novembre 2015 (Hirsch et al., 2015). En d'autres termes, une situation extrême peut priver les acteurs des conditions essentielles au framing. Nous appelons dans ce papier ces situations « discordantes » car elles ne permettent pas aux acteurs de fonder leur action sur des cadres de référence quels qu'ils soient. Le manque de ces ressources accule donc, en théorie, les individus à soit agir sans cadre, soit faire émerger un nouveau cadre dans des conditions peu propices. Notre recherche se concentre sur ces cas de figure, caractérisés par un difficile accès aux données, aux ressources et une forte fragmentation des acteurs.

1.4. LA DIMENSION EMERGENTE DU FRAMING EN SITUATION EXTREME

Notre recherche aborde la dimension émergente du framing en situation extrême et, de ce fait, répond à deux manques de la littérature.

Tout d'abord, le framing constitue par essence un phénomène émergent, principalement étudié au travers de la cognition et des interactions (Rankin et al., 2016). Même si de nombreux auteurs soulignent l'imbrication entre sens et *organizing* (Weick et al., 2005), la littérature a peu décortiqué le framing comme phénomène organisationnel. Les études existantes ont souligné la diversité des variables organisationnelles participant au framing comme les relations au sein d'une équipe (Priem & Nystrom, 2011; Rankin et al., 2016) ; les rapports de force politiques (Kaplan, 2008) et la légitimité institutionnelle (Henisz & Zelner, 2005). Mais elle s'est rarement penchée sur les dynamiques organisationnelles constitutives du framing.

Deuxièmement, notre connaissance sur les situations extrêmes et le framing reste limitée. Pour répondre à ce manque, il s'agit de comprendre comment cognition, interactions et comportements organisationnels se relient mutuellement. Or, la littérature sur le framing, qui apparaît particulièrement fragmentée, a rarement mis en perspective ces deux niveaux d'analyse (Cornelissen & Werner, 2014). De même, la littérature sur les situations extrêmes aborde peu des phénomènes transverses (Hällgren et al., 2018). Les professionnels peuvent souffrir de ce



manque de connaissance, ne pouvant disposer des leviers alimentant l'action collective permettant de se structurer autour d'un nouveau cadre émergeant de conditions extrêmes.

Pour cette raison, notre recherche vise à répondre à la question de recherche suivante :
« *Comment caractériser le framing en tant que phénomène organisationnel émergent dans une situation extrême ?* »

Dans cette recherche nous définissons l'émergence comme un ensemble d'interactions imprévues résultant en un tout organisationnel dont la nature serait différente selon ces mêmes interactions (Goldstein, 1999). L'émergence suit le principe de l'effectivité qui pose qu'une émergence n'est pas déterminée par ses causes mais se dessine au fur et à mesure de son élaboration (Lecas, 2006).

METHODOLOGIE

2.1. DESIGN DE RECHERCHE

Dans cette recherche nous nous fondons sur un design qualitatif exploratoire, conforme aux principes de la théorie enracinée (Glaser & Strauss, 1967). En effet, l'émergence de nouveaux cadres d'action partagés, le framing, a été abordée par les chercheurs de façon disparate et la littérature n'offre pas de modèle global et transverse de ce phénomène. La théorie enracinée fondée sur l'abstraction d'un modèle émergeant directement des données permet de répondre à ce besoin. Nous détaillons dans les points suivants le choix de l'étude de cas, les sources de données ainsi que les diverses étapes de l'analyse.

2.2. L'INONDATION DE DRAGUIGNAN

Le 15 juin 2010, un violent orage s'abat aux alentours de Draguignan, au nord-est du département du Var, et se transforme en crise à cinétique très rapide. Depuis la veille, le département est placé en alerte jaune « pluie inondation ». L'orage, d'une ampleur exceptionnelle, provoque d'importants ruissellements et fait déborder les cours d'eau de la basse vallée de l'Argens. A 12h00 l'orage, arrivé par l'Ouest, se déplace vers l'Est. Il impacte les infrastructures routières et les secours interviennent à plusieurs reprises. Un premier décès est à déplorer. A 13h00 les orages se centrent sur les villes de Hyères et Draguignan.

Très rapidement, des inondations torrentielles envahissent l'agglomération de Draguignan, puis les villages situés en aval de la commune ainsi que d'autres communes voisines. Les perturbations et dégâts occasionnés à l'ouest du département mènent les autorités à mettre en



place un dispositif important et à armer le centre opérationnel départemental (COD). Sous l'autorité des maires, les postes de commandement s'activent : les bénévoles qui les composent soutiennent l'action de secours et les populations par des reconnaissances, accueil de populations, le ravitaillement, etc. Trois secteurs de secours sont alors actifs.

En milieu d'après-midi la situation se dégrade fortement. La brutale montée des eaux concomitante à plusieurs villages dépasse largement les prédictions et s'intensifie au moment de la sortie des écoles et des bureaux. A 16h00 une vague provoque une brusque augmentation du niveau de la Nartuby, affluent de l'Argens. Cette masse d'eau, ajoutée aux ruissellements importants dévalant du mont Malmont proche, impacte de nombreux quartiers urbains, commerciaux ou industriels. Les flots ont également coupé les routes, l'alimentation en électricité, et les communications fixes et mobiles.

Le dispositif de secours se calque alors sur celui mis en place lors des feux de forêts, risque majorant pour le département. Ainsi, sous la direction de l'autorité préfectorale, et le commandement d'un officier de sapeurs-pompiers, l'ensemble des services territoriaux et de l'état collaborent et les comités communaux restent localement actifs. Malheureusement, L'état-major des sapeurs-pompiers, siège du Centre de Traitement des Appels 18 et 112 du Var (CTA) et du Centre Opérationnel Départemental d'Incendie et de Secours (CODIS), ainsi que plusieurs casernes, sont emportés par les eaux.

Les acteurs de la réponse dont les moyens et les structures de commandement se retrouvent également inondés, doivent tout de même répondre à la dégradation des infrastructures routières, électriques ainsi que des communications fixes et mobiles. Les sapeurs-pompiers perdent 160 véhicules (10% de leur flotte) et leur réseau radio opérationnel. Le récent système informatique permettant la gestion des appels d'urgence et des interventions des sapeurs-pompiers pour tout le Var est toujours en phase de réception et n'a donc pas encore été testé en phases de repli. Il est pourtant transféré sur ses sites de backup en toute urgence.

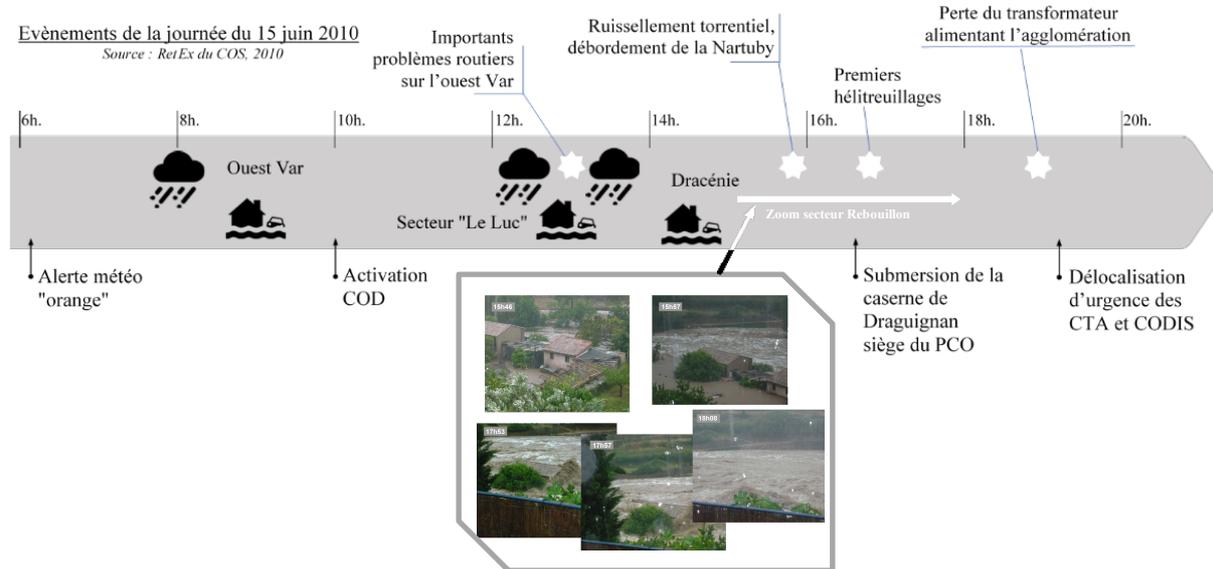
L'organisation de secours en place se trouvent dès lors neutralisée, dispersée et les acteurs coupés les uns des autres, chacun isolé sur ce qu'ils qualifieront tous « d'îles ». Seul un nouveau réseau radio alors en cours de déploiement, peu connu des acteurs, permet des communications intermittentes.

La Figure 1. Récapitule la chronologie de l'évènement.



Figure 1 : processus de la journée du 15 juin 2010 sur le département du Var :

(Source : Retex du COS)



C'est dans ce contexte très défavorable qu'une organisation ad hoc se construit progressivement autour de l'autorité préfectorale, du commandant des opérations de secours (COS), et de l'autorité municipale réunies dans une salle de réunion d'un centre commercial.

2.3. LES SOURCES DE DONNEES

Pour répondre à la question de recherche, nous nous sommes fondés sur deux sources de données que nous exploitons de façon itérative : i) des entretiens semi-directifs centrés, ii) les archives. Premièrement, les entretiens auprès des professionnels impliqués dans la résolution du cas ont permis la comparaison systématique des expériences de la situation extrême et des pratiques. Ils ont également permis d'appréhender la situation extrême non pas au travers du prisme d'une organisation ou d'un corps professionnel, mais de façon transverse et en évitant les biais professionnels susceptibles de concerner l'un des auteurs impliqués dans l'évènement étudié. Le Tableau 1 rend compte de la diversité des interviewés en termes de statut, qui a permis de rendre compte de phénomènes transversaux.



Tableau 1. Entretiens réalisés

FONCTION	DUREE
Commandant des opérations de secours	1 h 15
Chef du poste de commandement	1h50
Responsable des systèmes de communication et informatiques	15 min.
Officier responsable des interventions	1 h 30
Officier de liaison aéronautique	30 min.
Chef de secteur	15 min.
Officier au poste de commandement	50 min.

Deuxièmement, l'évènement ayant marqué les esprits par son ampleur, la désorganisation générale engendrée et les conséquences structurelles et durables qu'il a entraîné, il a alors largement été documenté. Parmi les multiples études et publications rendus publiques, les auteurs se sont particulièrement attachés à exploiter celles portant sur les premiers moments des opérations de secours et de sauvegardes :

- Rapport et comptes rendus publiés à l'issue de la conduite de la mission commune d'information sur les inondations dans le Var du Sénat (2012) ;
- « Retour d'expérience des inondations survenues dans le département du Var les 15 et 16 juin 2010 » conduit par le conseil général de l'environnement et du développement durable (Ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer) et de l'inspection générale de l'administration (Ministère de l'intérieur, de l'outre-mer et des collectivités territoriales) (2010).
- Compte rendu de la réunion de retour d'expérience élaboré par monsieur le préfet du Var (2010).
- Les inondations du 15 juin 2010 dans le Centre Var : réflexion sur un épisode exceptionnel. Claude Martin, Études de Géographie Physique.
- Retours d'expériences internes

Le processus de recherche a débuté par les entretiens des personnels directement impliqués dans la gestion des opérations de secours et d'assistance aux populations. Cette étape a permis d'identifier les premiers codes, et, selon l'échantillonnage théorique (Glaser & Strauss, 1967) et en nous fiant à notre sensibilité théorique (Glaser, 1978) lors de la lecture des archives, nous avons identifié un panel de sujets complémentaires à interviewer. Le processus n'est pas à ce stade totalement abouti et débouche actuellement sur l'identification de nouveaux sujets à



interviewer, plus divers dans leurs origines, permettant de renforcer le modèle émergent des données.

2.4. ANALYSE DES DONNEES

Le recueil diversifié des données a permis dans un premier temps de reconstituer une chronologie des événements. Les récits de chacun ont dès lors pu être positionnés par rapport au déroulé de l'inondation et de ses conséquences mais aussi dans la cinétique des actions réalisées. Les archives audiovisuelles ont aussi permis de transcrire le sentiment de catastrophe qui prévalait alors.

Les récits ont dans un deuxième temps été analysés afin d'y rechercher des invariants dans les différentes expériences vécues. En ligne avec les préconisations de Glaser et Strauss, l'un des auteurs a tout d'abord identifié la réinvention de la cohésion/coordination en situation de rupture comme *main concern* de l'étude (Walsh et al., 2019) : l'émergence d'un cadre opératoire commun. Nous avons également identifié une première *core category* que nous avons appelée « ancrage » correspondant à la façon dont les acteurs se tourne vers un frame particulier. Au fur et à mesure de nos interactions nous avons identifié cette catégorie comme relevant du framing.

Conformément aux préconisations de la théorie enracinée, l'analyse suit 3 étapes : i) le codage exploratoire consistant en l'émergence de codes mis en perspective avec la littérature (Suddaby, 2006), ii) le codage axial mettant en perspective les catégories entre elles. Chaque lien est mis en perspective avec les données et, lors de plusieurs itérations, les chercheurs explorent plusieurs configurations possibles de liens entre les catégories. Nous avons mené cette phase de façon dialogique, les deux auteurs confrontant systématiquement leurs modèles. Nous nous sommes également fondés sur la comparaison systémique (entre interviewés) pour remettre en question liens et le iii) le codage sélectif consiste à rendre le modèle plus parcimonieux afin de se rapprocher de l'essence du phénomène répondant au *main concern*.

Le raisonnement dialogique (Klein & Myers, 1999) est un moteur essentiel des itérations du modèle et permet également la prise en compte des biais d'embellissement affectant les entretiens (Schwartzbaum & Gruenfeld, 1969).



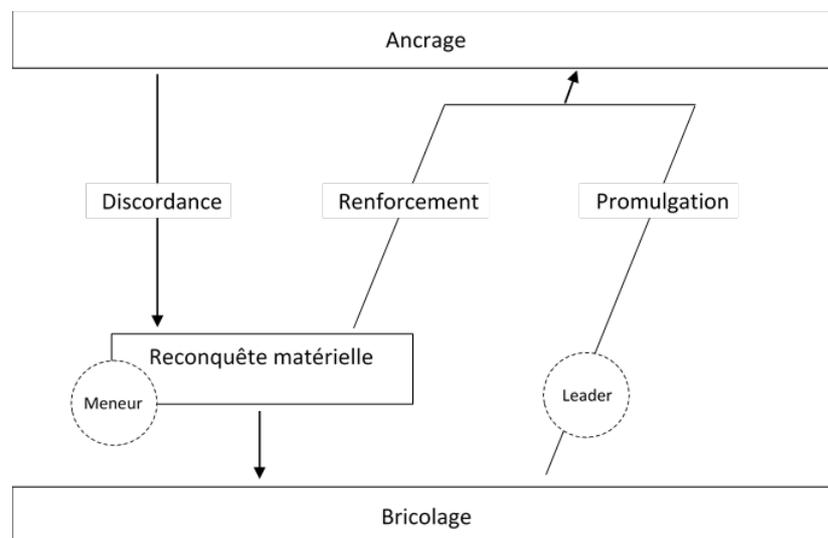
RESULTATS

Notre analyse met en évidence un cercle vertueux qui consiste en l'émergence d'un bricolage collectif à partir de l'acceptation d'une situation de rupture.

Au cours de la phase initiale d'une crise disruptive, les protagonistes se trouvent dans une situation où les premières actions individuelles et collectives qu'ils entreprennent se heurtent à une réalité qui les submerge. Deux démarches consécutives ont alors été identifiées :

- i) l'acceptation et l'interrogation des discordances vécues permettant la mise en place d'un bricolage opérationnel ;
- ii) la redéfinition d'une perception partagée des événements à travers des mécanismes concomitant de promulgation et de renforcement.

La Figure 2 présente le modèle qui a émergé de l'analyse des données. Nous le détaillons et l'illustrons ci-dessous. Pour faciliter la lecture, nous structurons nos résultats en deux parties qui correspondent respectivement au i) et au ii).



3.1. DE L'ANCRAGE AU BRICOLAGE

3.1.1. Ancrage dans des scénarios connus. La situation en début d'après-midi s'annonce semblable à beaucoup d'autres. Celui qui prend le commandement des opérations de secours en fin d'après-midi envisageait de prime abord la situation comme connue :

« C'est un événement qui commence sur Toulon à 6 heures le matin, qui forme une inondation classique, de l'eau dans les rues etc. sur l'Ouest. (...). Donc on a vraiment un orage à l'ouest mais qui commence à se déplacer. (...) On a des opé... Voilà 171 opérations sur



l'ouest, 110 sur le centre et 105 sur l'est à 15h00. On voit bien que l'orage se déplace et qu'il arrive sur l'est. Donc dans la tête de tout le monde il va continuer et ça va être... ça va être comme d'habitude. » (COS)

Avec l'expérience qui est la sienne, l'officier qui prendra dans l'après-midi le commandement des opérations de secours confronte le phénomène météorologique à sa vision opérationnelle issue de son expertise et des informations dont il dispose. Son regard d'expert l'amène à constater que l'épisode orageux est jusque-là conforme aux prévisions des services de météo France aussi bien par sa dynamique, sa localisation que son intensité. Concomitamment, les dégâts constatés restent en rapport à ce qu'il a souvent observé dans des situations similaires. Il se place dès lors dans un cadre connu lui permettant de se construire un récit de la chaîne d'événements présente et d'une représentation de ceux qu'il anticipe à venir.

3.1.2. La rupture sous forme de discordance. Mais lorsque les dispositifs de secours se retrouvent à leur tour inondés, les acteurs de la réponse expérimentent une réalité qui diffère fondamentalement de ce que l'alerte jaune et leurs habitudes laissaient présager. Les acteurs se retrouvent dans une situation hors normes dépassant l'entendement : *« Un quart d'heure avant d'être moi-même dans l'eau, je n'aurais jamais imaginé ce que nous allons vivre. » (DOS).* L'apparition d'une vague destructrice ravageant le centre de secours, où un poste de commandement était en cours de mise en place, génère une dissonance chez certains acteurs au sujet de l'opération en cours *« quand y a eu la vague je me suis dit (...) bon là c'est pas l'inondation qu'on a l'habitude de faire dans le Golfe de Saint-Tropez. Ce n'est pas l'inondation qu'on a pu faire à (...) certains moments. Enfin les inondations de la plaine de l'Argens, des trucs comme ça. »*. Pour le cadre affecté au centre de gestion des interventions c'est la vision d'une photographie de l'état-major des sapeurs-pompiers sous les eaux, qu'il a reçu par mail, qui mettra la vision qu'il avait de l'événement en doute *« La photo du SDIS ça c'était un truc inconnu. »*

La montée des eaux a deux autres effets sur la réponse. D'une part, elle prive ses acteurs de l'accès aux équipements (véhicules, accès à la communication) vitaux. D'autre part, elle isole physiquement les acteurs. Ces deux ruptures ont pour effet non seulement de rendre toute action coordonnée impossible mais aussi de bloquer toute mise en sens de la situation. Un des officiers qui œuvre au poste de commandement ce jour-là décrit comment il vit la dégradation des conditions : *« C'est monté vraiment, vraiment crescendo. Il me semble peut-être vers 16h00, 17h00 (...) vraiment là (...) on a vraiment perdu le, perdu la main »* lui donnant alors *« le sentiment d'être complètement dépassé »* alors jusqu'alors pour lui *« le sauveteur ne pouvait*



pas être (victime), c'est pas possible ». En ce sens, la discordance s'exprime non pas uniquement par une dissonance cognitive au sens de Festinger (1957), mais comme une rupture événementielle (le contexte diffère de ce qui est connu), une rupture opérationnelle (les équipements et les protocoles ne sont plus utilisables) et une rupture communicationnelle (impossibilité d'interagir avec les autres acteurs).

3.1.3. La reconquête matérielle. Loin de subir la situation, les acteurs tentent alors de recréer un cadre opérationnel. Pour cela, ils réinvestissent l'espace et s'accrochent à la matérialité ou des segments de procédures. Les officiers piégés entre les eaux entreprennent des reconnaissances approfondies des zones qui leurs sont accessibles. Individuellement, ils tentent de se joindre à l'aide d'outils de communication inusuels. Ainsi, détournant de son usage jusqu'alors restreint un réseau radio nouvellement mis en fonction : « *Ils nous appellent sur Antares qu'ils venaient de toucher. Et tout le monde ne savait d'ailleurs pas tout comment faire. Et on fabrique des secteurs autour de ces officiers. Et (...) on ne leur distribue pas un secteur* » (Commandant des opérations de secours). Dans le même temps, dans des locaux d'un supermarché, s'improvise un poste de commandement où les officiers travaillent « *avec les post 'It et la carte* » tentant « *d'identifier des secteurs et d'assurer un lien avec les chefs de secteur* ». Dans le même temps les personnels, par groupes isolés, effectuaient « *des recos, alerte à la voix, tour mairie* (pour contact avec les autorités municipales); (...) *La nuit s'est passée* ».

Par ailleurs, la reconquête matérielle se fonde aussi sur l'acceptation de la situation comme hors-norme et des multiples ruptures qui en découlent pour faire émerger un framing alternatif et le maintenir coûte que coûte : « *laisser tomber ce qui ne marche pas, par contre tout ce qui fonctionne vous faites en sorte que ça continue à fonctionner et qu'on l'utilise à mort* » (Officier responsable du centre de gestion des interventions de l'est Var). S'accordant à faire avec ce qu'ils ont sous la main, les acteurs s'affranchissent alors des cadres de référence : « *t'as pas de limite* » (Officier responsable du centre de gestion des interventions de l'est Var).

De l'individuel au collectif : le rôle du meneur et des liens de reconnaissance. Certains acteurs semblent parvenir à réinventer une action collective à partir de rien. En réalité, ceux-ci se fondent sur la confiance et la reconnaissance mutuelle pour faire adhérer d'autres individus à sa propre reconquête matérielle, et sans réelle justification. Ainsi, sans concertation préalable, le chef du poste de commandement se sent légitime d'agir sous couvert du commandant des opérations de secours : « *il n'y avait pas de directive. J'allais dire c'est le bon sens quoi. Alors c'est sûr que, enfin le (commandant des opérations de secours) aurait pris exactement la même*



décision que moi. La Sous-Préfète (...) pareil. ». C'est sur cette même base que le préfet déclenchera d'important renforts sur la simple demande d'un officier supérieur.

Le meneur facilite ainsi la mise en place d'un bricolage opérationnel collectif. Par exemple, un officier s'installe dans une salle de réunion d'un supermarché et « *travaille, entre guillemets comme chef PC, certes avec des moyens tout à fait différents* » (Chef du poste de commandement de Draguignan). De même, des cadres se donnent comme mission de « *mettre un PRV en place, prendre l'identité des victimes, faire un dénombrement, un point de la situation et une demande comme moyens* » là où ils avaient accès et non plus dans le secteur qui leur est désigné par avance.

3.2. LE RENFORCEMENT ET LA PROMULGATION D'UN NOUVEAU CADRE

Les protagonistes engrangent une somme d'informations en se concentrant sur leur matérialité directe. Un cadre en transit sur un village, avec une reconnaissance approfondie constate que « *tout était bloqué (...) la mare du col de l'Ange était bloquée. La route des Nouradons était bloquée (...) par la chute d'arbres. Le chemin du Seiran était bloqué donc, (...) J'ai réussi en coupant par des trucs à arriver jusqu'au Flayosquet. Et après du Flayosquet (...) je suis revenu ici mais je suis jamais revenu jusqu'à Draguignan.* » ce qui lui permet de réaliser que « *Tout était. . le truc était en cours* ». et que même « *à tu te dis... Sachant qu'on avait déjà fait des inondations quoi. (...) on était passé à un niveau bien bien supérieur.*».

Les acteurs participant au bricolage collectif, recréent un sens à partir des rares informations issues de leur matérialité. De cette façon, ils parviennent à se conforter dans une nouvelle représentation du phénomène dans lequel ils sont immergés, souvent en contradiction avec leurs schémas de référence pré-existants à l'évènement.

Le *renforcement* permet aux acteurs de se fonder sur plusieurs informations pour se réapproprier leurs propres situations. Un officier bloqué sur un secteur se perçoit en creux de l'évènement « *quand tu as un évènement (...) toutes les communications habituelles, réseaux routiers habituels, sont tous barrés, sont tous inaccessibles (...) tu n'as plus aucun contact (...) Tu te dis que cet évènement est d'ampleur.* », là ou un autre, très éloigné de la zone, sans information précise, interprète ce qu'il perçoit des actions entreprises pour se faire une idée de l'évènement « *A la radio, j'entendais les groupes, j'entendais l'engagement des hélicos et tout. Je me dis bon : « Si on engage de nuit des hélicos c'est que y a au moins un secteur qui barde quoi".* ». Plus au cœur du phénomène, alors même qu'il se trouve en danger submergé par une vague devant dévaster la caserne de Draguignan où il installait un poste de commandement, un



officier se fait une image globale immédiate de l'événement à partir d'une simple vue rétrécie de ce dernier : *«Voilà c'est Vaison-la-Romaine! »*.

Cependant, lorsque les acteurs ne participent pas à un bricolage collectif et sont isolés, le renforcement n'aboutit vraisemblablement pas à la création de sens. Par exemple, des acteurs situés dans un secteur mènent des actions de reconnaissance (reconquête matérielle) mais ne parviennent à construire un récit crédible à partir des informations collectées (renforcement). Malgré ses reconnaissances, un officier isolé dans un village, explique avoir essayé de *« faire le tour et de, d'essayer de, de passer à peu près, un peu partout. »*, mais ne parvient pas à donner un sens à ce qu'il vit : *« A partir du moment où tu as aucune liaison nulle part ça peu, ça ne se passe pas bien. c'est-à-dire t'as, t'as, tu, tu ne peux pas te rendre compte »* (Chef de secteur sur la commune de Flayosc). De même, tout en gérant la montée en puissance du dispositif de secours, l'officier en poste au centre de gestion des interventions réalisera tard que l'image qu'il se fait de la situation est faussée : *« on voyait qu'il y avait plein d'inter et tout, mais on était, on était en dessous de la réalité. »*. A contrario, le même officier qui voyait en ce qu'ils vivaient une réédition des événements de Vaison-la-Romaine, organise avec des personnels qu'il croise des opérations de sauvetage à l'aide de matériels glanés au rayon bricolage d'un supermarché voisin.

Ces données suggèrent que seul le bricolage collectif occasionne des interactions que nous qualifions de « promulgation ». Ces interactions traduisent les informations générées lors du bricolage en cadre d'action partagé (ou frame) pour l'ensemble des acteurs y participant. Ainsi quand le commandant des opérations de secours annonce aux chefs de secteurs : *« faites-nous un dénombrement, enfin un point de la situation et ce dont vous aurez besoin comme moyens mais vous l'aurez pas tout de suite »*, il transforme les informations issues des actions émergentes en nouvelles règles de coordination donnant une nouvelle réalité aux personnes qui l'écoutent et l'accompagnent.

C'est la conjonction du renforcement (production d'un nouveau sens à partir d'informations) et de la promulgation (traduction des informations en règles de coordination) qui permet la recomposition d'un cadre cohérent et d'une action collective. Le renforcement, en l'absence de promulgation, ne permet pas un alignement des pratiques, pourtant essentielles à l'émergence d'un cadre opérationnel cohérent. Par exemple un officier assurant la coordination aérienne loin de la zone d'intervention ne fait que suspecter que quelque chose d'inhabituel est en train de se passer : *« Quand même, si, si on treuille autant de gens c'est vraiment qu'il y a un problème parce que... (...) ce n'est pas que je, tu minimises (...) mais c'est en fait que tu as l'impression*



que ce n'est peut-être pas aussi intense que, que ce, ça l'est vraiment en fait. Parce que tu n'as pas tout ce, toute cette ambiance, tout ce truc ». Réciproquement, la promulgation d'un cadre peut se faire sans renforcement. Dans ce cas, les acteurs participent à un bricolage, mais sans que la reconquête matérielle résulte d'une vision propre. Dans ce cas également, les acteurs semblent ne pas parvenir à trouver un nouveau cadre cohérent. Comme l'explique un cadre préfectoral « *Mais on a rien compris jusqu'au deuxième jour. On n'a jamais su, on a cru que vous* ». Bien que participant de fait au bricolage mis en place, leur éloignement de la zone d'intervention a interdit tout renforcement de leur vision. Ainsi, ils ne peuvent se ré-ancrer dans un nouveau « frame ».

DISCUSSION

Nous discutons ici les contributions et limites de notre analyse - toujours en cours d'élaboration – ainsi que nos perspectives pour les dépasser.

La littérature souligne l'importance du framing dans la réinvention des activités d'un collectif brutalement soumis à une situation extrême. Elle explore en particulier les difficultés inhérentes au framing. Plus spécifiquement, plusieurs auteurs examinent la façon dont le framing se fonde sur des ressources qui peuvent cruellement manquer aux acteurs plongés dans des situations extrêmes. Pourtant, la recherche a relativement peu exploré les situations où les acteurs parviennent à vivre le framing sans ces ressources. Cette question a motivé et guidé notre recherche.

Explorant le cas de l'inondation de Draguignan, notre travail a suivi les préconisations de la théorie enracinée et a fait émerger un modèle – à parfaire - de l'émergence du framing en situation extrême. En particulier nos résultats mettent en évidence plusieurs étapes articulant les niveaux individuels et collectifs d'action.

Ainsi, cette recherche en cours contribue à la littérature sur le framing en explorant le cas particulier d'un vide communicationnel, organisationnel et matériel. Il propose un modèle processuel et multi-niveaux de ce phénomène. Le modèle, en invoquant les dimensions individuelles et collectives, ouvre la boîte noire de l'émergence du framing. Par ailleurs, le modèle met en évidence le rôle important de la matérialité dans l'émergence d'un framing en situation extrême, notamment au travers de la reconquête matérielle et du bricolage.

Toutefois, plusieurs critiques peuvent être formulées à l'encontre du modèle. Tout d'abord nos données se limitent à la sphère professionnelle des sapeurs-pompiers. Donc, nos résultats ne peuvent être généralisés à d'autres professions, malgré nos efforts d'abstraction des codes. Par



ailleurs, le modèle se fonde sur l'exploration d'ancrage, mais explore peu les situations d'échec, où le bricolage avorte, où les acteurs se perdent totalement et échouent à faire émerger un cadre commun d'action. Nous avons identifié la nécessité d'un renforcement et d'une promulgation, mais d'autres phénomènes peuvent stopper l'émergence du framing. Il est donc nécessaire, dans les étapes futures de cette recherche, de collecter davantage de données pour déterminer si le phénomène décrit est propre à la profession des pompiers et porté par les routines et la culture de la profession. Il est également nécessaire d'étendre la collecte des données pour identifier des cas où le processus d'émergence du framing avorte. En faisant cela, il sera possible d'identifier des leviers d'émergence les plus essentiels et de fournir des recommandations plus pratiques.

Bibliographie

- Ansell, C., & Boin, A. (2017, 2019/08/01). Taming Deep Uncertainty: The Potential of Pragmatist Principles for Understanding and Improving Strategic Crisis Management. *Administration & Society*, 51(7), 1079-1112. <https://doi.org/10.1177/0095399717747655>
- Barton, M. A., & Sutcliffe, K. M. (2009). Overcoming dysfunctional momentum: Organizational safety as a social achievement. *Human Relations*, 62(9), 1327-1356.
- Bechky, B. A., & Okhuysen, G. A. (2011). Expecting the unexpected? How SWAT officers and film crews handle surprises. *Academy of management journal*, 54(2), 239-261.
- Bettelheim, B. (1943). Individual and mass behavior in extreme situations. *The Journal of abnormal and social psychology*, 38(4), 417-452.
- Bouty, I., Godé, C., Drucker-Godard, C., Lièvre, P., Nizet, J., & Pichault, F. (2012). Coordination practices in extreme situations. *European Management Journal*, 30(6), 475-489.
- Cornelissen, J. P., Mantere, S., & Vaara, E. (2014). The contraction of meaning: The combined effect of communication, emotions, and materiality on sensemaking in the Stockwell shooting. *Journal of management studies*, 51(5), 699-736.
- Cornelissen, J. P., & Werner, M. D. (2014). Putting framing in perspective: A review of framing and frame analysis across the management and organizational literature. *Academy of Management annals*, 8(1), 181-235.
- Crossan, M. M. (1998, Sep-Oct). Improvisation in action. *Organization Science*, 9(5), 593-599.



- Dawes, S. S., Cresswell, A. M., & Cahan, B. B. (2004, Spr). Learning from crisis - Lessons in human and information infrastructure from the World Trade Center response. *Social Science Computer Review*, 22(1), 52-66.
- Faraj, S., & Xiao, Y. (2006). Coordination in Fast-Response Organizations. *Management Science*, 52(8), 1155-1169.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.
- Gavetti, G., & Levinthal, D. (2000). Looking forward and looking backward: Cognitive and experiential search. *Administrative science quarterly*, 45(1), 113-137.
- Giustiniano, L., e Cunha, M. P., & Clegg, S. (2016). The dark side of organizational improvisation: Lessons from the sinking of Costa Concordia. *Business Horizons*, 59(2), 223-232.
- Glaser, B. (1978). *Theoretical Sensitivity*. The Sociology Press.
- Glaser, B., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Aldine Transaction.
- Goffman, E. (1974). *Frame Analysis: An essay on the organization of experience*. Harper & Row.
- Goldstein, J. (1999). Emergence as a construct: history and issues. *Emergence: Complexity and Organization*, 1(1), 49. https://doi.org/10.1207/s15327000em0101_4
- Hällgren, M., Rouleau, L., & De Rond, M. (2018). A matter of life or death: How extreme context research matters for management and organization studies. *Academy of Management annals*, 12(1), 111-153.
- Henisz, W. J., & Zelner, B. A. (2005). Legitimacy, interest group pressures, and change in emergent institutions: The case of foreign investors and host country governments. *Academy of management review*, 30(2), 361-382.
- Hirsch, M., Carli, P., Nizard, R., Riou, B., Baroudjian, B., Baubet, T., Chhor, V., Chollet-Xemard, C., Dantchev, N., & Fleury, N. (2015). The medical response to multisite terrorist attacks in Paris. *The Lancet*, 386(10012), 2535-2538.
- Hutchins, E. (1991). Organizing work by adaptation. *Organization Science*, 2(1), 14-39.
- Kaplan, S. (2008). Framing contests: Strategy making under uncertainty. *Organization Science*, 19(5), 729-752.
- Klein, G., Phillips, J. K., Rall, E. L., & Peluso, D. A. (2007). A data-frame theory of sensemaking. Expertise out of context: Proceedings of the sixth international conference on naturalistic decision making,



- Klein, H. K., & Myers, M. D. (1999). A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems. *MIS Quarterly*, 23(1), 67-93. <http://www.jstor.org/stable/249410>
- Lecas, G. (2006). La modélisation systémique: Outils méthodologiques pour économistes. *Innovations*(2), 199-230.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management annals*, 8(1), 57-125.
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of management studies*, 47(3), 551-580.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Moore, D. T., & Hoffman, R. R. (2011). Data-frame theory of sensemaking as a best model for intelligence. *American Intelligence Journal*, 29(2), 145-158.
- Priem, R. L., & Nystrom, P. C. (2011, 2014/03/01). Exploring the Dynamics of Workgroup Fracture: Common Ground, Trust-With-Trepidation, and Warranted Distrust. *Journal of Management*, 40(3), 764-795. <https://doi.org/10.1177/0149206311412191>
- Rankin, A., Woltjer, R., & Field, J. (2016, 2016/11/01). Sensemaking following surprise in the cockpit—a re-framing problem. *Cognition, Technology & Work*, 18(4), 623-642. <https://doi.org/10.1007/s10111-016-0390-2>
- Roux-Dufort, C. (2007). Is Crisis Management (Only) a Management of Exceptions? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15(2), 105-114.
- Schwartzbaum, A., & Gruenfeld, L. (1969). Factors Influencing Subject-Observer Interaction in an Organizational Study [Article]. *Administrative science quarterly*, 14(3), 443-450.
- Smith, G. (2006). *Erving Goffman*. Routledge.
- Suddaby, R. (2006). From the Editors: What Grounded Theory is not. *Academy of management journal*, 49(4), 633-642.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002, Sep-Oct). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567-582. <Go to ISI>://000178008600007
- Turner, B. A. (1994). The future for risk research 1. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2(3), 146-156.
- Vidaillet, B. (2004). Exercice de Sensemaking. In B. Vidaillet (Ed.), *Le sens de l'action*. Vuibert.
- Wachtendorf, T. (2004). *Improvising 9 11 organizational improvisation following the World Trade Center disaster* University of Delaware].



- Walsh, I., Holton, J. A., & Mourmant, G. (2019). *Conducting Classic Grounded Theory for Business and Management Students*. SAGE Publications Limited.
- Weber, K., & Glynn, M. A. (2006). Making sense with institutions: Context, thought and action in Karl Weick's theory. *Organization Studies*, 27(11), 1639-1660.
- Weick, K. E. (1993, Dec). The Collapse of Sensemaking in Organizations - the Mann Gulch Disaster. *Administrative science quarterly*, 38(4), 628-652.
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993, Sep). Collective Mind in Organizations - Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative science quarterly*, 38(3), 357-381.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4, Frontiers of Organization Science, Part 1 of 2), 409-421.