

Faire sens avec l'autre, faire sens de l'autre

1388

Cette communication vise à mieux comprendre l'aspect social du processus de *sensemaking*. Pour cela, elle propose une articulation des travaux existants autour de la place de l'autre dans le processus de *sensemaking* d'un individu. L'« autre » est ici simplement compris comme l'interlocuteur, le membre de l'organisation avec qui on agit, la personne qui fait partie de notre entourage qui a un impact sur notre processus de *sensemaking*.

Notre exploration de la littérature nous amène à distinguer cinq « figures » types de l'autre: l'autre comme miroir, l'autre comme référence identitaire, l'autre comme témoin engageant, l'autre comme socialisateur, l'autre comme donneur (délibéré) de sens. Elle donne cependant une image du *sensemaker* passif, soumis face aux influences et tactiques de l'autre pour orienter son processus de *sensemaking*. La manière dont cet autre est traité dans le processus de *sensemaking* d'un individu est relativement peu explorée dans la littérature. Nous montrons que cet autre est pourtant un objet particulier de *sensemaking* car lui-même doté d'un processus de *sensemaking*. Faire sens de l'autre demanderait alors de proposer une reconstitution plausible de son processus de *sensemaking*.

Notre réflexion nous amène également à mettre en avant l'existence possible d'une distance entre sens privé et sens professé. Une telle distance est intéressante à considérer en lien avec l'aspect social du *sensemaking*: d'une part, elle rend le processus de *sensemaking* des autres plus difficile à reconstruire et donc leurs comportements plus délicats à prévoir ; d'autre part, elle offre plus de liberté au *sensemaker* soumis aux influences d'autrui, et pose la question de la durabilité d'un sens « diffusé » par autrui, durabilité que l'on peut supposer variable selon les stratégies mises en œuvre pour le faire adopter.

Mots clés : *sensemaking*, *sensegiving*, aspect social, distance sens privé – sens professé

Introduction

L'approche du *sensemaking* s'intéresse à l'élaboration du sens. En théorie des organisations, son courant majeur se structure autour des travaux de Karl Weick. Le processus de *sensemaking* y est traité comme un processus « multi-niveau », ancré dans une tension entre activité individuelle et sociale (Weick, 1995), entre la mise en avant d'aspects « intrapersonnels » (par ex. Wrzesniewski, Dutton et Debebe, 2003) et l'affirmation d'une création du sens dans l'interaction (voir Allard-Poesi, 2005). L'aspect social du processus de *sensemaking* est reconnu comme une de ses caractéristiques principales : « *Sensemaking is never solitary because what a person does internally is contingent on others.* » (Weick, p.40, 1995).

Cependant, cet aspect social, souvent souligné, ne semble pas avoir fait l'objet de travaux d'articulation dans la littérature. Cette communication vise donc à mieux comprendre l'aspect social du processus de *sensemaking*. Pour cela, elle propose une articulation des travaux existants autour de la place de l'autre dans le processus de *sensemaking* d'un individu. L'« autre » est ici simplement compris comme l'interlocuteur, le membre de l'organisation avec qui on agit, la personne qui fait partie de notre entourage qui a un impact sur notre processus de *sensemaking*. C'est le « *other* » donc Weick parle ci-dessus.

Notre exploration de la littérature nous a amené à distinguer cinq « figures » types de l'autre : l'autre comme miroir, l'autre comme référence identitaire, l'autre comme témoin engageant, l'autre comme socialisateur, l'autre comme donneur (délibéré) de sens. Elle donne cependant une image du *sensemaker* passif, soumis face aux influences et tactiques de l'autre pour orienter son processus de *sensemaking*. La manière dont cet autre est traité dans le processus de *sensemaking* d'un individu est relativement peu explorée dans la littérature. Nous montrons que cet autre est un objet particulier de *sensemaking* car lui-même doté d'un processus de *sensemaking*. Faire sens de l'autre demanderait alors de proposer une reconstitution plausible de son processus de *sensemaking*. Considérer les aspects sociaux du processus de *sensemaking* nous fait enfin mettre en avant l'existence possible d'une distance entre sens privé et sens professé.

Après avoir défini et rappelé les principales caractéristiques du processus de *sensemaking*, nous proposons une articulation en cinq « figures » de la littérature autour de la place l'autre dans le processus de *sensemaking* d'un individu. Nous discutons ensuite ces résultats en proposant de renverser la question, et de s'intéresser à l'autre comme objet de *sensemaking*, puis à la question de la distance au sens de l'individu.

1 Le processus de *sensemaking*

1.1 *Un processus activé par les perturbations du « flux » dans lequel l'individu est jeté*

L'individu est « jeté » dans un flot continu d'activité continu (Weick, 1995). Parfois, une interruption vient le perturber. La nature de cette interruption peut être diverse : une divergence, une rupture, une surprise, une infirmation, une opportunité... mais cet événement perturbe l'activité et génère de l'équivocité, une ambiguïté perturbatrice (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). S'engager dans un processus de *sensemaking*, c'est tenter de répondre à deux questions pour faire face à cette rupture : « *What's the story here ?* » et « *Now, what should I do ?* » (Weick et al. 2005, p. 410). Comprendre le *sensemaking*, c'est comprendre la manière dont les individus font face à ces interruptions (Weick, 1995, p.5).

Il s'agit de mettre des mots sur des circonstances, d'aboutir à une « situation comprise explicitement en mots et catégories saillantes », pouvant servir de tremplin pour l'action (Weick et al., 2005, p. 419). S'engager dans un processus de construction de sens signifie donc de manière basique « inventer un nouveau sens (une nouvelle interprétation) pour quelque chose qui a déjà eu lieu dans le processus d'organisation, mais qui n'a pas encore de nom, qui n'a jamais été reconnu comme un processus, un objet, un événement autonome isolé »¹ (Magala, 1997, p. 324, cité par Weick et al., 2005, p. 411).

Lorsqu'il met en mots la situation pour continuer son action, l'individu crée des « *rational accounts of the world* » (Maitlis, 2005, p.21). Il construit un sens plausible, pour « normaliser la brèche » (Weick, et al. 2005), pour « structurer l'inconnu » (Waterman, 1990 :41, in Brown & Jones, 2000, p.662). Cette façon d'approcher le *sensemaking* met donc en avant la recherche de sens comme moyen de faire face à l'incertitude et l'ambiguïté (Weick et al., 2005).

Souvent, ce processus de *sensemaking* est caractérisé par sept dimensions identifiées par Weick (1995, p.17) : (1) Le processus de *sensemaking* s'ancre dans l'identité de l'individu ; (2) le processus de *sensemaking* est rétrospectif : l'individu fait sens d'actions passées ; (3) le processus de *sensemaking* contribue, en lien avec les actions, à énoncer (créer) un environnement, qui devient le cadre de la construction sociale de la réalité dans laquelle les individus agissent ; (4) le processus de *sensemaking* est un processus de nature sociale ; (5) le processus de *sensemaking* est continu ; (6) les individus font sens à partir d'indices (*cues*) qu'ils extraient du flux continu (d'événements, d'activités, etc.) dans lequel ils sont plongés ;

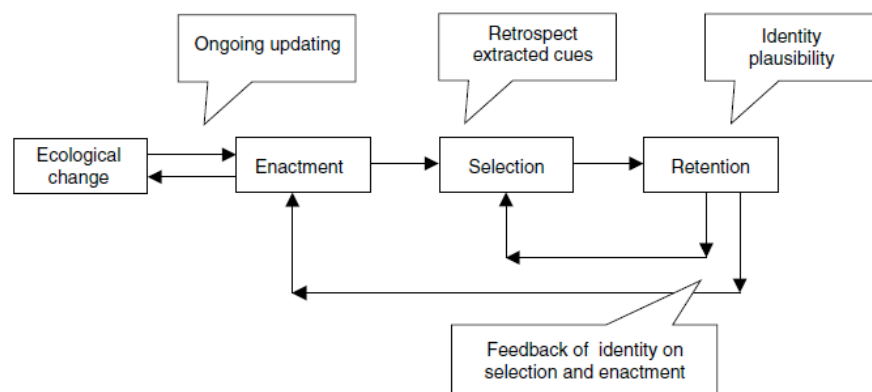
¹ Notre traduction

(7) le processus de *sensemaking* se focalise plus sur la plausibilité du sens créé que sur son exactitude.

1.2 Représenter le processus de *sensemaking* : l'angle de l'« *enactment theory* »

Une façon de présenter « succinctement » le processus de *sensemaking* est de l'envisager comme un processus évolutionnaire (Weick et al., 2005). Dans ce processus, des interprétations rétrospectives sont construites lors d'interactions interdépendantes entre des acteurs et leurs environnements : « *Sensemaking can be treated as reciprocal exchanges between actors (Enactment) and their environments (Ecological Change) that are made meaningful (Selection) and preserved (Retention).* » (Weick et al. 2005, p. 414)

Weick et al représentent par le schéma ci-dessous ce processus (Figure 1) :



Source. Jennings and Greenwood (2003; adapted from Weick 1979, p. 132).

Figure 1 : La relation entre enactment, organizing et sensemaking (Weick et al, 2005, p. 414)

Le mot *enactment* transmet l'idée que les gens génèrent leur environnement à travers leurs actions et leurs tentatives de faire sens de ces actions (Smircich and Stubbart, 1985 cité par Bean & Hamilton, 2006). Le processus *d'enactment* englobe plus particulièrement les activités de « détection » (*noticing*) et de « mise entre parenthèse » (*bracketing*). Mettre entre parenthèses des éléments du flux signifie les isoler du flux, leur donner une valeur particulière. Les individus modèlent ensuite leur processus de *sensemaking* autour de ces indices (*cues*), bien que le flux continue de se déployer dans le temps (Bean & Hamilton, 2006, p. 326). Ces activités sont déclenchées par des écarts entre les attentes de l'individu et la situation qui se déroule et par une équivocité des projets en cours. En se déclenchant, elles modifient le flux des circonstances pour les ordonner en situations. Elles se prolongent dans l'interaction entre *ecological change* et *enactment*, qui est marquée par les efforts de l'individu pour « sentir les anomalies », « enacter de l'ordre dans le flux », tout en étant en

retour « modelé par les externalités ». Le processus de sélection combine ensuite une attention rétrospective, des modèles mentaux, résultant d'expériences passées (pouvant prendre la forme de traditions, idéologies, théories de l'action ou des récits (Allard-Poesi, 2005)) et une articulation entre ces éléments distingués du flux (*cues*) et ces cadres de référence. Il aboutit à une réduction narrative du matériel « mis entre parenthèses », générant ainsi une histoire locale plausible. Bien que plausible, cette histoire sélectionnée est un essai, provisoire. Elle gagne ensuite en solidité à travers un processus de rétention. Ce processus ancre l'histoire dans une expérience passée, connectée à des identités significatives. Elle tend alors à devenir plus importante, et commence à être utilisée comme un guide pour les actions et les interprétations suivantes (Weick et al., p.414).

1.3 *Le processus de sensemaking comme élaboration collective du sens*

Weick s'intéresse à la construction d'un système d'actions organisées (Allard-Poesi, 2003). Il conçoit l'organisation comme un ensemble de comportements interreliés, s'appuyant sur la notion de structure collective développée initialement par Allport (1962) (Allard-Poesi, 2003 ; Czarniawska, 2006). Cette conception de l'action organisée soutient que « les individus forment en effet un groupe non pas parce qu'ils ont des besoins, des valeurs ou des objectifs communs, mais parce que chacun croit qu'il peut tirer un bénéfice de l'autre, et a une vision similaire de celle des autres membres des moyens pour y parvenir » (Allard-Poesi, 2003, p.96). La convergence est alors antérieure à la constitution du groupe et se fonde sur une vision commune des moyens à mettre en œuvre, non sur une coïncidence des objectifs à poursuivre, ou des représentations de la réalité : « *Partners in a collective structure share space, time, and energy, but need not share visions, aspirations or intentions* » (Weick, 1979, p.91, cité par Czarniawska, 2006, p.1666)

Faire sens ensemble ne veut cependant pas dire partager le « même sens ». L'action organisée telle que Weick la conçoit ne nécessite qu'un partage minimal (*minimal sharing*) (Weick, 1995). « La coïncidence des représentations d'une situation par les membres d'une organisation n'étant pas nécessaire à la satisfaction de leurs intérêts ni à la coordination de leurs comportements, elle est peu probable » (Allard-Poesi, 2003, p. 96).

La définition de l'*organizing* selon Weick est clairement linguistique (Czarniawska, 2006) : « *a consensually validated grammar for reducing equivocality by means of sensible interlocked behaviors* » (Weick, 1979, p.3, cité par Czarniawska, 2006, p.1665). L'importance d'un emboîtement « sensé », c'est-à-dire inspiré par le sens, faisant sens, est souligné

(« *sensibly interlocked* », Czarniawska, 2006, p.1666). Le processus collectif de construction de sens est donc inscrit dans l'activité collective.

Ainsi, le processus de *sensemaking* qui s'engage, qui vise à « structurer l'inconnu » (Waterman, 1990, p. 41, in Brown & Jones, 2000, p.662) a une double visée, pratique et sociale (Allard-Poesi, 2005, p. 173). Pratique, parce que l'individu est engagé dans une activité et qu'il a besoin d'en savoir assez « (sur lui, les autres et la situation) pour continuer ses projets (et donc ceux des autres) » (Weick, 1995, p. 29). Et simultanément social, puisque que les projets et les actions des uns et des autres étant interdépendants, ils doivent faire sens ensemble pour pouvoir être définis et mener à bien avec succès. Le processus de *sensemaking* est donc ancré dans l'interdépendance entre les individus (Weick et al., 2005).

L'approche du *sensemaking* s'intéresse donc à l'élaboration collective du sens au sein des organisations, et non à l'élaboration d'un sens collectif. L'autre, partenaire de l'action organisée, à qui l'individu est relié par de multiples liens d'interdépendance, devient un partenaire incontournable de l'élaboration du sens, car pour que l'action continue, il faut que les « sens » créés, sans être identiques ou partagés, soit néanmoins articulés.

Cette articulation entre les sens énoncés par les différents individus peut prendre des formes variées : “*Although it is important to conceptualize sensemaking as a social activity, it is also important to maintain a differentiated view of the forms social influence may take.*” (Weick, 1995, p.41). Weick (1995) cite ainsi les travaux portant sur *equivalent meanings* (Donnellon, Gray & Bougon, 1986) ; *distributed meanings* (Rasmussen, Brehmer, & Leplat, 1991) ; *overlapping views of ambiguous events* (Eisenberg, 1984) ; *non-disclosive intimacy* (Eisenberg, 1990), tous permettant une coordination de l'action.

Cette préoccupation pour la coordination de l'action grâce au « sens » a notamment donné naissance à un ensemble de travaux s'intéressant à la « cognition collective ». Il s'agit de comprendre la manière dont les individus en viennent à penser ensemble dans un processus partagé au sein d'un contexte spécifique (Elsbach, Barr & Hargadon, 2005, p.429). Il s'agit aussi d'identifier les éléments bloquant ou facilitant la « performance » des collectifs pensant.

Ont ainsi été pointés du doigt le rôle du « *collective mindset* » (Elsbach et al., 2005) et la place significative de l'attention : l'importance de celle que l'on porte à l'attention de ses collaborateurs (« *heedful interrelating* », Weick et Robert, 1993), le risque lié à l'absence de cohérence attentionnelle (« *attentional coherence* »): « *disparate individuals, teams, and levels were not jointly involved in scanning, sharing, and interpreting information to coordinate collective attention to a particular issue* » (Rerup, 2009, p. 556).

L'« *interpretative indeterminacy* » a aussi été identifiée comme un facteur bloquant le processus collectif de construction du sens : l'existence de critères de performance multiples au sein de l'organisation peut donner naissance à des nœuds d'actions différents articulés autour de ces critères, qui peuvent mener à une équivocité interprétative, bloquant l'action (Dunbar et Garud, 2009).

Ces études laissent apparaître l'importance des facteurs organisationnels pour permettre l'existence de cette « *collective mindfulness* ». En effet, si le processus collectif de *sensemaking* prend sa source et son sens dans l'*organizing*, il est symétriquement marqué par la « main invisible » de l'*organizing*: les routines qui s'entrecroisent, la spécialisation des individus, la compréhension des individus de leurs rôles, expertise et statut, les phénomènes de pouvoir et les coalitions de groupes d'intérêt, l'impact structurant du système d'information sur la perception des individus de leur environnement, l'impact du système d'incitations qui encouragent ou découragent de s'intéresser « aux anomalies » (Weick, 1995, p.3). Ces éléments peuvent orienter fortement ou nuire au processus collectif de *sensemaking*.

D'autres travaux, à visée plus normative, se sont donc intéressés aux conditions de développement d'un processus collectif de *sensemaking* « performant ». Ils mettent en avant le rôle de certaines pratiques organisationnelles (Roberts, Madsen & Desai, 2007), se focalisent sur la richesse et les effets bénéfiques de la diversité des individus impliqués dans un processus collectif de *sensemaking* (Wright & Manning, 2004 ; Elsbach et al, 2005). Un des champs d'études privilégié est celui des *High Reliability Organizations* (HRO), où le fort couplage des tâches et les enjeux en termes de sécurité rend primordiale la coordination des individus et le « bon fonctionnement » de leur cognition collective. Ces travaux mettent notamment en avant l'importance de ne pas simplifier à outrance la situation (Weick et Sutcliffe, 2007), d'organiser le doute pour éviter les effets pervers d'un enfermement dans un sens commun (Weick, 2010 ; Maitlis & Sonenshein (2010) parlent quant à eux d'« *updating* » et « *doubting* »).

Le courant le plus développé envisageant le processus collectif de *sensemaking* le considère donc comme découlant du processus d'*organizing*. Il a engendré des travaux sur la manière d'améliorer la coordination entre les processus de *sensemaking* des individus, parfois en envisageant une cognition collective. Ce courant met en avant l'importance de cette coordination pour la performance des collectifs et des organisations, et essaye d'en identifier les conditions nécessaires, les facteurs favorisant et bloquant. Si l'on positionne ces études sur le schéma du processus de *sensemaking* décrit précédemment, celles-ci se focalisent

davantage sur l'interaction, sa qualité et ses résultats. L'objectif est d'améliorer la capacité du collectif à sentir les anomalies et à énoncer un ordre performant dans le flux. Mais cela ne nous en dit que peu sur la place des autres dans le processus de *sensemaking* d'un individu. Comment l'interaction avec d'autres individus va l'impacter, l'influencer ?

2 Les figures de l'autre dans le processus de *sensemaking* d'un individu

Nous avons exploré la littérature à la recherche des types d'impacts que les autres peuvent avoir sur le processus de *sensemaking* d'un individu. Cinq « figures » de l'autre sont apparues : l'autre comme miroir, l'autre comme référence identitaire, l'autre comme témoin engageant, l'autre comme socialisateur, l'autre comme donneur (délibéré) de sens. Elles retracent différents degrés d'implication de l'autre dans le *sensemaking* de son interlocuteur.

2.1 L'autre comme miroir

Les gens ont besoin de parler pour savoir ce qu'ils pensent : c'est ce qui est contenu dans la célèbre formule de Weick : « *How can I know what I think until I see what I say ?* » (1995, p.175). L'autre peut ainsi nous servir parfois de « miroir » : lui parler, avant même ou sans qu'il ne réagisse, nous permet d'avancer dans notre processus de *sensemaking*, en nous écoutant parler. Il devient le miroir de nos pensées.

Foldy (2006) raconte ainsi avoir interrogé des consultants en *Organizational Development* lors d'une étude sur l'impact du genre sur la conduite de projet. Alors qu'elle leur demande s'ils perçoivent une différence liée à la composition des équipes (dominante de femmes, d'hommes, etc.), elle note que la plupart des consultants se contredisent pendant l'entretien, et expriment tour à tour des schémas contradictoires sur le sujet. Pour un nombre significatif d'entre eux, la prise de conscience de cette contradiction engendre alors un processus de *sensemaking* dialectique amenant à créer un schéma plus complexe permettant d'expliquer ces contradictions, et de dépasser ainsi une compréhension superficielle des genres au sein des organisations. Ce que Foldy rapporte dans cette étude est pour nous un exemple de processus de *sensemaking* facilité par l'expression de ses pensées face à un tiers. Les entretiens menés par Foldy semblent avoir facilité le processus d'*enactment* des consultants : explicitation d'exemples vécus comme en lien avec les questions de genre et leur impact dans le pilotage des projets (« mise entre parenthèses » de passages dans le flux d'événements auxquels ces acteurs sont confrontés), facilitation de la reconnaissance d'un écart. Ils activent également leur processus de sélection par l'utilisation de plusieurs modèles mentaux, puis leur

articulation entre eux et les exemples vécus, amenant à la proposition d'un modèle plus complexe. Foldy livre ici un exemple d'une intervention passive de l'autre dans le processus de *sensemaking* d'un individu : l'autre offre une occasion d'articuler des pensées à haute voix, les révélant par la même occasion à celui qui s'exprime, comme un miroir.

2.2 *L'autre comme référence identitaire*

D'autres études, investiguant le rôle du miroir, montrent que celui-ci peut ne pas être (toujours) aussi neutre que présenté ci-dessus. Volkema, Faqhar & Bergmann (1996) s'intéressent par exemple aux rôles que jouent les tierces personnes lors des conflits au sein d'une organisation. Dans un tel conflit, les parties belligérantes cherchent souvent une personne à qui parler du conflit, que ce soit un collègue ou un proche (ami, famille). Cette tierce personne est extérieure au conflit, et cette action n'a pas pour visée de « recruter » des alliés. En exprimant à haute voix sa vision des faits, le belligérant met de l'ordre dans ce qui s'est passé (Volkema et al., 1996, p.1442) : il propose une vision de « qui a raison » et « qui a tort », la teste par rapport aux faits, et identifie ce qui est en jeu (Larson, 1989 cité par Volkema et al. 1996, p. 1442). On retrouve ici la partie tierce comme miroir du processus de *sensemaking* du belligérant. Cependant, le rôle de l'autre ne se limite pas à cela. La présentation du conflit à une tierce personne active également le processus de sélection. En effet, pour parler à cet autre, l'individu utilise de préférence certains schémas partagés, liés à l'appartenance à un même groupe par exemple (Volkema et al., 1996, p. 1443). L'autre agit alors comme une référence et oriente le choix des modèles mentaux à utiliser. Il facilite la réduction narrative ; lui présenter la situation permet de tester l'articulation avec les événements narrés, et de construire une histoire locale plausible. Enfin, le processus de rétention est également concerné. En effet, l'autre agit alors comme une source de validation et renforcement social pour la partie qui cherche à faire sens. Elle fournit un support pour l'estime de soi et l'identité du belligérant pendant une période délicate, permettant au narrateur de tester le lien entre l'histoire plausible proposée et une identité significative renvoyée par l'autre. “[...] *outsiders to the dispute serve to legitimize and reinforce the conflict participant's sense of identity and worth.*” (Volkema et al., 1996, P. 1443)

L'autre agit donc comme une référence « identitaire ». L'importance de cette posture de l'autre est liée aux enjeux identitaires du processus de *sensemaking*. L'établissement et du maintien de l'identité sont en effet une des préoccupations clé du processus de *sensemaking*

(Patriota et Spedale, 2009). Celui qui fait sens ne fait pas seulement sens du monde mais de lui-même, le « *self* » étant une structure d'interprétation dynamique développée en réponse à des besoins de renforcement de soi, d'efficacité de soi et de cohérence de soi (Erez et Earley, 1993, cités par Patriota et Spedale, 2009). Les individus sont motivés par le besoin de maintenir un sens de soi positif, i.e. de maximiser leur estime de soi (Grennwald, 1980 ; Erez et Earley, 1993 ; Banaji et prentice, 1994 ; cités par Brown & Jones, 2000, p. 662-663).

Dans cette perspective, Weick et al (2005) posent ainsi l'enjeu du processus collectif de construction de sens : « Ce que nous pensons que nous sommes (l'identité) en tant qu'acteur organisationnel modèle ce que nous énonçons et comment nous interprétons, ce qui affecte ce que les autres (extérieurs) pensent que nous sommes (notre image) et comment ils nous traitent, ce qui stabilise ou déstabilise notre identité² » (p.416). Ils adaptent ainsi la célèbre définition du *sensemaking* par Weick : « Comment puis-je savoir ce que nous devenons avant de voir ce que les autres disent de nos actions ?³ » (Weick et al, 2005, p. 417). Ils en déduisent donc que : *“Who we are lies in the hands of others, which means our categories for sensemaking lie in their hands”* (Weick et al. 2005, p. 416).

Cette position est cohérente avec une perspective interactionniste symbolique du « *self* », dans laquelle ce que nous sommes et ce que nous faisons est co-construit en interaction avec les autres (Wrzesniewski et al 2003). Patriota & Spedale (2009) rapprochent par exemple cet aspect social du processus de *sensemaking* de la théorie de l'identité de Mead, envisageant l'identité comme un processus social. L'identité se crée dans l'interaction entre deux construits : le « moi », compris comme l'ensemble organisé des attitudes que l'individu emprunte aux autres et le « je », la réponse individuelle à des demandes externes. Allard-Poesi (2005) distingue une identité personnelle (qui renvoie aux attributs propres à la personne) et une identité sociale (qui renvoie aux appartenances à des groupes multiples).

Il s'agit alors de maintenir une conception de soi cohérente, continue et positive (Weick, 1995: 23), en jouant sur les deux parties qui la composent. Ces identités se constituent dans l'interaction et sont en partie modelées par les catégories et les concepts disponibles dans les discours. L'individu s'engageant dans une interaction doit donc décider quel est le « soi » approprié, comment se présenter aux autres (Allard-Poesi, 2005). En se basant sur le comportement des autres, les gens énoncent donc certains « sois » et les utilisent pour définir de manière cohérente la situation et leurs actions, en les projetant dans l'environnement et en observant les conséquences. Si les résultats ne confirment pas ces identités énoncées, et la

² Notre traduction

³ Notre traduction

définition de la situation associée, les processus de *sensemaking* reprennent et l'individu ré-énacte un « autre » soi et redéfinit la situation et ses actions (Allard-Poesi, 2005, p.172).

Ce jugement des autres et son impact sur leur identité sont anticipés activement par les individus (Maitlis & Sonenshein, 2010). Cela peut s'exprimer notamment par l'intermédiaire des émotions. Les "*self-conscious emotions*" telle que la honte, la culpabilité, la fierté et leurs anticipations peuvent ainsi jouer un rôle important dans le *sensemaking* des individus. Ainsi, le besoin d'être perçu comme fort et courageux, et la honte *anticipée* d'être vu autrement, peuvent pousser les individus pris dans une crise à agir malencontreusement, aggravant la situation. Quant à la fierté, elle peut empêcher un individu de confronter son interprétation d'un événement imprévu à celles d'autres personnes, menant ainsi à un désastre qui aurait pu être évité (Maitlis & Sonenshein, 2010, p.569).

L'autre guide ainsi le processus de *sensemaking* par les identités qu'il active ou désactive, les cadres qu'il fait mobiliser, de manière passive, par ce qu'il est et ce qu'il partage avec celui qui fait sens.

2.3 *L'autre comme témoin engageant*

Les autres nous contraignent également par leur mémoire : ils sont les témoins engageant de nos actions. C'est l'idée derrière le « *behavioral commitment* » (Salancik et Pfeffer, 1978). A partir du moment où notre action est visible, elle nous engage. Elle n'est plus modifiable. Plus une action tend à être publique, irrévocable et à apparaître choisie, plus elle engage la personne, elle est « figée » (« *frozen* ») (Weick et Sutcliffe, 2003). Il sera alors plus facile d'adapter les justifications et les explications (pourquoi cette action a débouché sur ces conséquences), que d'en modifier les conséquences. La latitude de l'individu se réduit à construire une justification, une interprétation de son action, pour la rendre rationnelle et acceptable aux yeux des autres. Or certaines justifications sont socialement plus appropriées que d'autres (Weick, 2009, p.175). L'action devient ainsi une contrainte pour le *sensemaking* (Weick, 2010).

De tels actes, engageants, se multiplient avec l'utilisation de la communication « virtuelle » (Myers, 2007). Celle-ci offre en effet des possibilités supplémentaires, dont celle de revoir et de répliquer les communications (on peut toujours réécouter l'enregistrement, relire et transmettre l'email reçu...), qui cumulent alors les caractéristiques explicites, irrévocables et publiques (Myers, 2007). Les acteurs pris dans ces engagements ont alors le choix entre : (1) Présenter cette communication comme volontaire, et en faire un « *volitional*

account ». La communication est alors traitée comme une action qui contraint le *sensemaking* de l'acteur, ce dernier essayant d'en trouver une justification socialement acceptable. (2) Présenter des « *taylored accounts* » : qu'il en soit conscient ou non, l'acteur passe outre la possibilité de revoir la communication incriminée, et en présente une image révisée, adaptée dans son contenu aux réactions présentes ou anticipées d'audiences spécifiques. (3) Présenter cette communication comme involontaire, et en faire un « *non-volitional account* ». L'acteur justifie la communication comme un acte passionné, ne reflétant pas son identité mais une émotion, qui ne l'engage pas davantage dans ses croyances et ses actes. Les émotions sont alors considérées comme des « rôles sociaux temporaires » (Myers, 2007). C'est, par exemple, Lionel Jospin, sanctionné dans les sondages lors de la présidentielle de 2002 après avoir critiqué l'âge de Jacques Chirac, expliquant « Je suis désolé. Ce n'est pas moi, cela ne me ressemble pas » (paru sur LePoint.fr : Dufay, F., Jaigu, C. et Pégard, C., 2002). Les émotions peuvent donc regardées comme un moyen additionnel de construire du sens. Elles permettent aux acteurs de justifier des actes difficiles à justifier socialement autrement, et les délient de leur caractère engageant (Myers, 2007).

Un tel processus de *sensemaking* peut être décrit aussi comme un processus de rationalisation : le comportement est rationalisé en s'appuyant sur les caractéristiques de l'environnement qui l'entoure. Le processus de *sensemaking* s'inscrit alors dans un contexte social dans lequel des normes et des attentes affectent les rationalisations qui sont développés et prend alors la forme d'un processus légitimant le comportement; le recours à l'« excuse » des émotions permettant dans certaines conditions de faire sens des actions trop difficiles à justifier (Myers, 2007). On peut cependant poser l'hypothèse que ce recours n'est pas possible dans tous les cas, toutes les configurations, et que l'utilisation de ces « rôles sociaux temporaires » que sont alors les émotions est également soumise à certaines normes.

Un tel processus relie les niveaux micro et macro, en reliant les détails de l'activité quotidienne des acteurs aux caractéristiques du contexte plus large : l'environnement qui inspire les modes de justifications possibles, le contexte social qui fournit le contenu de ces justifications à travers les normes et les attentes s'y développant, les déterminants de la légitimité et de la justification des acteurs aux yeux des principales parties prenantes, les justifications compréhensibles et acceptables par les autres acteurs impliqués dans la chaîne de décision ayant mené à l'acte (par ex. la chaîne hiérarchique ayant soutenu un acteur qui a « fauté ») (Weick et Sutcliffe, 2003, p181). Dit autrement, une telle vision amène à considérer que les structures macro, comme par exemple les systèmes économiques nationaux, sont

socialement construits dans les micro-interactions entre les acteurs, souvent sous la forme d'engagements et de justifications (Geppert, 2003, p.314).

L'idée d'actes qui nous engagent, et appellent une justification cohérente avec les normes, la culture de l'organisation et le contexte, dévoile un processus de *sensemaking* fortement influencé par des vocabulaires communs, qui sont, pour certains, expressions de facteurs institutionnels. Weber & Glynn (2006) précisent ce mode d'influence des facteurs institutionnels sur le processus de *sensemaking* des acteurs en décrivant un processus de « révision » (« *editing* »). Les rôles et les scripts que fournissent les institutions influencent autant l'acteur agissant que les attentes des autres acteurs qui l'entourent. Lorsque les actions du premier viennent s'inscrire en décalage par rapport aux attentes des seconds et qu'il obtient des retours inattendus, l'acteur est amené à réviser rétrospectivement le sens qu'il donne à la situation, ainsi que la justification de ses actions. C'est donc l'action des autres, et leurs incompréhensions, le fait qu'ils jugent l'action de l'individu comme étant « hors normes », qui le renvoie dans le « droit chemin ». Les facteurs institutionnels agissent alors de manière indirecte, par l'intermédiaire du jugement et des retours des autres membres de l'organisation. L'influence de l'autre peut aussi se faire sentir en son absence, à travers l'anticipation des évaluations et des attitudes des autres dans le processus de *sensemaking* (Weick, 1995).

L'autre agit ici par sa présence (réelle ou imaginée) et ses actions : il est présent à notre esprit, nous poussant à faire appel aux schémas que nous avons en commun ; il est témoin, nous forçant à apporter une justification acceptable à nos actions ; il est source de feedback, nous forçant à nous conformer aux attentes que les institutions attachent à notre rôle organisationnel et social.

2.4 L'autre comme socialisateur

La construction collective du sens est une activité continue, prenant place dans les interactions entre les membres de l'organisation (Allard-Poesi, 2003, interprétant Weick, 1995). Cette activité implique une tension entre deux types de processus. La première forme processuelle possible repose sur des mécanismes de transfert et de maintenance de significations stables et partagées : c'est un processus de construction « générique ». Elle est en tension avec une construction intersubjective, où les membres de l'organisation soumettent au débat leurs cadres d'analyse. Dans le processus de construction générique, les membres de l'organisation s'appuient sur des ressources qu'ils pensent partagées, des « vocabulaires » qui

leur fournissent des répertoires de sens « prêt-à-l'emploi ». Ces vocabulaires sont constitués de paradigmes, d'idéologies, d'histoires et de théories de l'action, que l'on peut distinguer selon l'objet principal qu'ils décrivent (l'action, le monde) ou leur fonction (légitimer, guider l'action) (Allard-Poesi, 2003). Au sein d'une organisation, la culture organisationnelle, regroupant et/ou s'inscrivant dans certaines formes citées précédemment, fournit aux leaders de l'organisation des indices pour faire sens et transmettre du sens sur l'identité de l'organisation (Ravasi & Schultz, 2006). Ces ressources communes sont celles qui pourront notamment être mobilisées par les acteurs pour justifier leurs actes, et par leur entourage pour développer des attentes sur le comportement de ces acteurs.

Ce qui nous intéresse ici est la manière dont ces vocabulaires sont partagés entre les individus, et maintenus dans leur interaction. L'étude de Louis (1980, citée par Volkema et al., 1996) offre un début de réponse. Ces ressources communes sont transmises dans les processus de socialisation, par contact avec « les autres ». Ainsi, celles qui sont propres à l'organisation sont transmises lors de la socialisation de nouveaux arrivants dans l'organisation. Les interprétations des autres membres sont alors la principale ressource sur laquelle le processus de *sensemaking* des « nouveaux » s'appuie pour faire sens des situations inédites.

Plus généralement, la réflexion s'ouvre ici sur les liens entre institutions et processus de *sensemaking* (Weick et al., 2005). Il est à noter que certains auteurs ont proposé de nuancer une vision trop déterministe de l'influence des institutions sur les processus de *sensemaking* des individus. Ainsi, les éléments institutionnels peuvent être considérés comme la matière première des processus de *sensemaking* des acteurs (Weber et Glynn, 2006). Ils récusent la vision conventionnelle d'acteurs internalisant des « normes » comme étant trop simpliste et distinguent trois types de mécanismes, de formes, que les processus de *sensemaking* des individus peuvent prendre sous l'action des éléments institutionnels avec lesquels ils composent (*priming, editing, triggering*).

Le rôle de l'autre s'inscrit ici dans le processus de sélection : il fournit des éléments qui pourront être activés ultérieurement, que ce soient des modèles imposant un sens et des actions ou des éléments plus fins, une matière première entrant dans la composition de mécanismes orientant les processus de *sensemaking* sans les déterminer complètement. Ce partage de modèles communs permet au processus collectif de *sensemaking* de s'appuyer principalement sur une construction générique (application de procédures, d'instructions, de cadres d'analyse couramment utilisées dans l'organisation) lorsque l'équivocité de la situation

est faible, c'est-à-dire quand les membres de l'organisation sentent qu'un vocabulaire générique s'impose naturellement, sans questionnement (Allard-Poesi, 2003).

Dans ce cas, l'autre, par le fait qu'il partage les mêmes modèles, joue aussi sur le processus d'énactment et sur l'interaction avec l'environnement : si tous les acteurs partagent les mêmes modèles mentaux et ne considèrent pas la situation comme équivoque, alors un sens générique sera énéacté. Sans intervenir consciemment dans le processus de *sensemaking* de son interlocuteur, l'influence de l'autre semble avoir atteint un degré supérieur. De révélateur et activateur, il devient transmetteur, diffuseur : socialisateur.

2.5 L'autre comme donneur de sens (délibéré)

Le processus de construction générique du sens, reposant sur des vocabulaires partagés, ne peut avoir lieu que lorsque l'équivocité de la situation est faible (Allard-Poesi, 2003). Quand un sens ne s'impose pas, quand l'équivocité de la situation est forte, les acteurs s'engagent dans une construction intersubjective du sens. La question centrale est alors celle des dynamiques par lesquelles les membres de l'organisation confrontent, échangent, synthétisent leurs différents cadres (Weick, 1995).

Dans cette configuration, un individu peut essayer volontairement d'orienter le processus de *sensemaking* de son ou ses interlocuteurs. Il s'engage alors dans un processus de *sensegiving*, défini comme « *[the] process of attempting to influence the sensemaking and meaning construction of others toward a preferred redefinition of organizational reality* » (Gioia et Chittipeddi, 1991, p. 442).

Tous les acteurs au sein d'une organisation peuvent ainsi potentiellement être sources de tentatives de *sensegiving* envers leur entourage, qu'ils s'agissent des leaders organisationnels (Bartunek et al., 1999; Corley et Gioia, 2004; Gioia et Chittipeddi, 1991), de *middle managers* (Balogun et Johnson, 2004; Balogun, 2003; Westley, 1990), d'employés ou d'autres parties prenantes (Maitlis, 2005). Ces processus d'interactions sociales peuvent être verticaux ou horizontaux (Balogun et Johnson, 2004), et ont des formes et des résultats variés selon l'implication des différents types d'acteurs (leaders, parties prenantes) (Maitlis, 2005).

Pour atteindre leur objectif de *sensegiving*, les acteurs peuvent mobiliser des ressources variées : un langage évocateur, la construction de récits, des histoires et de symboles (par ex. Gioia et Chittipeddi, 1991), des savoirs tacites socio-culturels (que l'on peut rapprocher des vocabulaires évoqués précédemment) utilisés comme ressources symboliques (Rouleau, 2005), l'expression d'émotions, positives ou négatives (Maitlis & Sonenshein, 2010).

Ces différentes ressources peuvent être combinées dans différents mouvements stratégiques. Corvellec et Risberg (2007) proposent ainsi de décomposer l'activité du *sensegiver* lors d'une demande de permis pour la construction de champs d'éoliennes autour de trois mouvements : contextualisation du projet, en sélectionnant les « *backgrounds* » de référence ; ontologisation du projet, en le décrivant finement, lui donnant de la « chair » ; neutralisation des critiques, en communiquant avec les parties prenantes. Le terme *sensegiving* semble alors presque trop étroit pour décrire ces activités. Corvellec et Risberg proposent d'ailleurs le terme de « mise-en-sens ». Il s'agit en effet à la fois de donner du sens, de la signification au projet, par des techniques faisant penser au travail du metteur en scène, mais aussi de lui donner un sens, une direction, en guidant la manière dont le projet est perçu par les publics (p. 319).

On est alors très proche du domaine du pouvoir, qui s'exprime, notamment, dans des actes qui modèlent ce que les gens acceptent, considèrent comme naturel ou rejettent (Pfeffer, 1981, cité par Weick et al., 2005, p. 418).

Celui qui a du pouvoir peut chercher à jouer sur les sept dimensions du processus de *sensemaking* de l'individu qu'il cherche à dominer : les relations sociales qui sont encouragées ou découragées, les identités qui sont valorisées ou non, les significations rétrospectives qui sont acceptées ou discréditées, les indices qui sont mis en valeur ou effacés, les mises à jour qui sont encouragées ou découragées, les standards de précision ou de plausibilité utilisés, l'approbation de l'action proactive ou réactive comme mode préféré de lutte (Weick et al. 2005, p.418).

Pour y arriver, ce n'est pas tant la place formelle au sein de l'organisation qui semble être déterminante (Lines, 2007, Maitlis et Sonenshein, 2010). La maîtrise de ressources (rares), notamment l'expertise, semble plus significative : Hope (2010) montre que cette maîtrise a permis aux managers qu'il a observés de développer un pouvoir lié au contrôle de la participation aux processus de décision, les permettant ainsi de jouer sur les processus de *sensegiving* envers les décideurs (pouvoir sur le sens).

Les liens entre *sensemaking*, *sensegiving* et pouvoir sont encore un champ largement à explorer (Weick et al, 2005 ; Hope, 2010). Cependant, ces quelques éléments montrent que rapprocher les processus de *sensegiving* du thème du pouvoir est un moyen de complexifier la vision de ce processus, en replaçant les techniques et stratégies utilisées par les *sensegivers* dans un contexte plus large, marqué par des enjeux sous-jacents. Cela nécessite de prendre en compte les contraintes pesant sur le *sensemaker*, de considérer plusieurs parties (individus ou

groupes) et positions s'affrontant au sujet de différentes idées et rationalités (Clark, 2004). Cela appelle à s'intéresser aux mécanismes utilisés pour légitimer ou délégitimer certaines idées ou idéologies (Geppert, 2003), à la concurrence que se font de multiples récits (*accounts*) qui coexistent lors d'une crise ou d'un changement organisationnel (Maitlis et Sonenshein, 2010).

Les études portant sur les thèmes du *sensegiving* et du pouvoir mettent donc en avant l'influence de l'autre sur l'ensemble des étapes du processus de *sensemaking* : l'interaction, dans laquelle s'exprime la nature relationnelle du pouvoir ; l'*enactment*, puisque le pouvoir a pour objectif d'amener l'autre à agir d'une certaine manière ; l'étape de sélection, par la mise à disposition d'« histoires plausibles » utilisables, par l'articulation entre des indices « pré-sélectionnés » ou saillants et un modèle proposé ou pré-existant ; la rétention par le feedback donné sur l'*enactment* (coercition possible en cas de désobéissance). L'autre y apparaît comme une figure active, cherchant volontairement à orienter le processus de *sensemaking* de son interlocuteur, et utilisant des techniques variées pour y parvenir.

L'aspect social du processus de *sensemaking* est inscrit dans le processus d'*organizing*, qui nécessite une articulation du sens que les individus donnent à une situation pour permettre une activité coordonnée. Si la cognition collective a fait l'objet de développement, la manière dont l'autre impacte le processus de *sensemaking* d'un individu n'a été que peu explorée. Dans la littérature, nous avons identifié cinq figures pour retracer la place variable de l'autre dans le processus de *sensemaking* d'un individu. L'autre y apparaît parfois passif, miroir ou référence identitaire involontaire, inconsciemment actif lorsqu'il prend le rôle d'un témoin engageant, source de feedback, ou d'un socialisateur, ou au contraire résolument engagé dans sa volonté d'influencer le processus de *sensemaking* de son interlocuteur. Cependant, dans la très grande majorité de ces approches, il est à noter que le *sensemaker* reste passif, soumis faces aux influences et tactiques de l'autre pour orienter son processus de *sensemaking*.

Une exception est l'étude de Bean et Hamilton (2006). S'intéressant au processus de *sensemaking* de travailleurs « nomades » en réponse à des efforts de *sensegiving* des leaders de leur entreprise en réduction d'effectifs, ils montrent que les *followers*, ne font pas tous sens de la même façon des actions et discours de leurs leaders. Cela nous pousse à renverser notre question, et à nous intéresser dans la suite de cette communication à la manière dont le *sensemaker* fait sens de l'autre et de ses actions.

3 Faire sens de l'autre

3.1 *L'autre comme objet du processus de sensemaking d'un individu*

L'autre peut aussi intervenir dans le processus de *sensemaking* d'un individu en tant qu'« objet ». C'est de lui qu'on essaye de faire sens.

Dans la conception de l'organisation découlant de la vision de Allport, il n'est pas nécessaire de comprendre l'autre pour agir, il suffit de le prévoir (Allard-Poesi, 2003). Cette vision repose sur l'idée que deux individus A et B, ayant besoin l'un de l'autre pour atteindre leurs objectifs respectifs vont développer une structure d'équivalence mutuelle. Cette structure émerge « lorsqu'une action de consommation d'un individu dépend d'un acte instrumental d'un autre individu, dont l'acte de consommation dépend lui-même de l'acte instrumental du premier. » (Allard-Poesi, 2003, p.96) Ce qui s'organise est ce que nous pourrions appeler un échange de bons procédés. Pour prendre un exemple : A, qui a besoin du soutien de B pour que son budget soit accepté, va identifier un besoin de B (par ex. lui apporter son appui sur un projet qu'il défend). B, satisfait dans son besoin d'appui par A, le soutiendra alors pour son budget (adapté de Allard-Poesi, 2003, p.95-96). Selon cette vision, il n'est pas nécessaire que A et B partagent la même définition de la situation. Pour que le système d'actions collectives qu'ils forment se maintienne, il n'est pas nécessaire que chacun comprenne le comportement de l'autre, seulement qu'il soit capable de le prévoir (si je soutiens le projet de B, alors B soutiendra mon budget, etc...) (Allard-Poesi, 2003).

La question de faire sens de l'autre devient alors la question de prévoir ses comportements. Pour cela, le *sensemaker* peut s'appuyer sur des cadres cognitifs, des schémas. Des schémas sont développés pour tout type de situation, mais se répartissent en différentes formes communes (Elsbach et al., 2005). Il existe notamment des « *person schemas* », sur la manière dont des personnes spécifiques se conduisent et pensent (Elsbach et al., 2005), et des « *role schema* », des attentes associées à un rôle développées par l'entourage d'un individu sous l'influence des éléments institutionnels (Weber et Glynn, 2006).

Cependant, si l'usage de schémas peut suffire dans certaines circonstances très cadrées, des occasions existent où le *sensemaker* semble tenter de « comprendre » son interlocuteur. S'intéressant au cas de l'élaboration du sens au travail (« job meaning »), Wrzesniewski, Dutton et Debebe (2003) montrent par exemple que les individus sont continuellement soumis à des indices en lien avec l'évaluation que les autres font de leur propre valeur et de la valeur de leur travail. Pour faire sens de ces indices interpersonnels, les individus font alors d'abord sens de leur « source », l'autre. Les liens entre le *sensemaker* et cet autre, leurs positions

respectives dans l'organisation, entrent en jeu dans le poids que le *sensemaker* donne aux actes et paroles considérés. Le *sensemaker* va de plus essayer de déterminer les motifs de la personne qui envoie ces signaux, ces indices. L'autre devient alors un « objet » de *sensemaking* un peu particulier, dont il est nécessaire de prendre en compte des dimensions cognitives et affectives. Le prévoir semblerait donc demander de le comprendre, de comprendre ses motifs et la vision du monde dans laquelle ils s'inscrivent.

Nous suggérons que, dans certaines circonstances, faire sens de l'autre, le prévoir et avoir le sentiment de le comprendre, revient à tenter reconstituer son processus de *sensemaking*. On peut notamment penser que pour influencer efficacement le processus de *sensemaking* d'un acteur, il faut avoir une certaine sensibilité à la manière dont ce processus se déroule, et essayer de le prévoir pour ajuster au mieux les éléments symboliques, les actes, les discours, etc. qui le canaliseront dans la direction voulue. Ainsi, leaders et parties prenantes s'engagent dans des processus de *sensegiving* lorsqu'ils identifient un gap dans les processus de *sensemaking* collectif (Maitlis et Lawrence, 2007). Le fait même de s'engager dans un processus de *sensegiving* porte à penser que l'individu fait attention au processus de *sensemaking* de son interlocuteur, et peut être amené à essayer de reconstituer, d'envisager le processus de *sensemaking* de l'individu, de faire sens de la manière dont il va/ a fait sens, pour mieux envisager la manière dont il va agir/ a agi.

Il s'agit donc pour le *sensemaker* de faire sens de la manière dont l'autre fait sens pour comprendre et prévoir ses actions. Il s'agit de reconstituer dans son processus de *sensemaking* le processus de *sensemaking* de l'autre. On rejoint alors l'explication d'Allard-Poesi (2003): le processus de *sensemaking* s'arrête lorsqu'un sens plausible est trouvé. Il n'est donc pas nécessaire de faire sens « réellement » du processus de *sensemaking* de l'autre. Il suffit d'en construire un « *account* » qui semble cohérent, un enchaînement des indices remarqués par l'autre, de ses interprétations et déductions et de ses actions qui fasse sens. Cet « *account* » permet alors de le prévoir sans réellement le comprendre.

Pour illustrer nos propos, nous donnons deux exemples de verbatim, recueillis lors d'une observation de la réaction des entreprises à l'alerte à la pandémie grippale qui a eu lieu en avril 2009 suite à l'émergence d'une nouvelle souche de virus A(H1N1).

Exemple 1 : [L'alerte au A(H1N1)] est un bon exercice pour les entreprises et les gouvernements. Cela obligerait les entreprises à prendre le risque au sérieux. Mais si cela se termine en queue de poisson, elles vont dire : « cela ne sert à rien ». Cela va au contraire les porter à ne plus croire le gouvernement, les gens qui essayent de les mobiliser sur ce type de sujets. Si on veut qu'il y ait une réaction, il faut plus d'impacts. (Des morts, un million de malades, etc.). L'ancien responsable de la préparation à la pandémie d'une grande entreprise, mai 2009)

Dans l'exemple 1, le locuteur imagine le processus de *sensemaking* des entreprises dans deux cas de figure. Si l'alerte est sérieuse (indices), les entreprises en déduiraient que le risque est sérieux (cadre de la situation). Ce cycle implique tacitement qu'elles se prépareraient davantage (actions). Dans le cas inverse (indices : il ne se passe rien), les entreprises en déduiraient que « cela ne sert à rien » (cadre de la situation), ce qui les amèneraient à ne plus croire le gouvernement (ou autres intervenants) en cas de nouvelle alerte (actions, ou plutôt non-action). Cette analyse très succincte a pour objectif d'essayer de prévoir la réaction des entreprises, en prenant en compte les indices qu'elles extrairaient du flux (de manière ici très grossière, il faudrait discuter de ce que signifie par exemple « il ne se passe rien »), et la manière dont elles l'interprèteraient.

Exemple 2 : *Le phénomène fondamental, c'est la perte de repère du gouvernement. France, USA, Suisse ont basculé [en phase 5]. Ou alors, il y a des cas qu'on n'a pas déclarés. En France, il y a deux cas, deux sur 60 millions de personnes ne justifient pas une mobilisation du pays. Je soupçonne le gouvernement de ne pas tout dire. [...] Bachelot dit de rester « vigilants ». Le fait qu'ils [le gouvernement] cachent des cas m'inquiéterait plus. (Un consultant spécialisé dans le management des risques, mai 2009)*

L'exemple 2 montre qu'un cas où le sensemaker n'arrive pas à reconstituer le processus de *sensemaking*, c'est-à-dire la définition de la situation de l'autre, ici du gouvernement (c'est très grave), reconstituée à partir de ses actions (la mobilisation) ne semble pas pouvoir découler logiquement de l'interprétation des indices dont on dispose (2 cas). Dans ce cas d'échec, l'autre ne semble pas fiable, on s'en méfie. Il ne semble pas possible de prévoir sa conduite, malgré ses déclarations officielles.

Ces deux cas nous montrent que prévoir la conduite de l'autre, lorsque que l'on sort d'une situation routinière où on s'attend à ce que l'autre réponde à un schéma de conduite existant, demande à reconstituer son processus de *sensemaking*. Faire sens de l'autre, c'est alors faire sens de la manière dont il fait sens de la situation. Ce qui fait échec à cette capacité de reconstitution devient alors un obstacle important, qu'il convient de limiter ou d'éviter le plus possible. La figure du témoin engageant prend sens dans ces contraintes : l'acte posé est un indice important pour celui qui tente de reconstruire le processus de *sensemaking* de celui qui l'a posé. La déviation ou la négation de l'acte posé remet en question l'« *account* » créé et les actions qui se sont basées sur lui. Il réenclenche le processus de *sensemaking* de celui qui tente de faire sens du comportement de l'acteur, déséquilibre l'activité collective en remettant en question la capacité à prévoir le comportement des membres du groupe. La justification doit toujours permettre de réexpliquer la conduite passée pour rassurer les acteurs sur leurs capacités à faire sens dans le futur. Le tableau 1 propose un récapitulatif des figures de l'autre dans le processus de *sensemaking*, en y incluant celle de l'autre comme objet de *sensemaking*.

L'autre comme...	Caractérisation	Exemples
Miroir	Offre une occasion d'articuler des pensées à haute voix, les révélant par la même occasion à celui qui s'exprime	Foldy, 2006
Référence identitaire	Guide le processus de <i>sensemaking</i> par les identités qu'il active ou désactive, les cadres qu'il fait mobiliser par ce qu'il est et ce qu'il partage avec celui qui fait sens	Volkema, Faqhar & Bergmann, 1996
Témoin engageant	Force à apporter une justification acceptable aux actions posées ; Source de feedback, obligeant à se conformer aux attentes que les institutions attachent aux rôles organisationnels et sociaux.	Weick et Sutcliffe, 2003 ; Weber et Glynn, 2006 ; Myers, 2007
Socialisateur	Fournit des éléments qui pourront être activés ultérieurement : « cadres » imposant un sens et des actions ; éléments institutionnels entrant dans la composition de mécanismes orientant les processus de <i>sensemaking</i> sans les déterminer complètement.	Louis, 1980 cité par Volkema et al., 1996 ; Weber et Glynn, 2006
Donneur de sens (délibéré)	Cherche volontairement à orienter le processus de <i>sensemaking</i> de son interlocuteur	Westley, 1990 ; Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Bartunek et al., 1999 ; Balogun, 2003 ; Balogun et Johnson, 2004 ; Clark, 2004 ; Corley et Gioia, 2004 ; Maitlis, 2005 ; Rouleau, 2005 ; Corvellec et Risberg, 2007 ; Lines, 2007 ; Maitlis et Lawrence, 2007 ; Hope, 2010
Objet du processus de <i>sensemaking</i>	Faire sens de l'autre, le prévoir et avoir le sentiment de le comprendre, revient à tenter reconstituer son processus de <i>sensemaking</i>	Wrzesniewski, Dutton et Debebe, 2003 ; Maitlis et Lawrence, 2007

Tableau 1 : Récapitulatif des figures de l'autre dans le processus de *sensemaking* d'un individu

3.2 Une complexité qui émerge : l'existence possible d'une distance entre sens privé et sens professé

L'exemple 2 nous amène également à entrevoir une crainte de l'individu : le sens professé (en parole et par actions) par le gouvernement ne semble pas pouvoir correspondre au sens privé tel qu'il est imaginable à partir des indices identifiés. Une distance peut exister entre le sens que l'individu donne à une situation (le sens « privé », résultant du processus de *sensemaking*) et le sens qu'il propose aux autres (le sens « professé », par exemple dans un processus de *sensegiving*), et elle est problématique pour prévoir le comportement de l'autre.

Cette distance entre sens "privé" et sens "professé" peut être voulue. Sonenshein (2006) présente et teste ainsi un modèle d'*issue crafting*, qu'il définit comme « *the intentional use of public language to portray an issue in a way that differs from an individual's private understanding of that issue.* » (p. 1158). L'*issue crafting* peut se manifester par exemple par la mise en avant ou au contraire le passage sous silence de certaines caractéristiques du sujet ou arguments. Ces « ajustements » ont pour objectif de faire apparaître le sujet comme plus légitime, en le rendant cohérent avec le système de valeur de la cible. Cette étude trouve un écho dans celle de Corvellec et Risberg (2007) citée précédemment. Les développeurs de champs d'éoliennes qu'ils observent « mettent-en-sens » leur projet en modulant la manière dont il est présenté selon les audiences visées.

L'individu peut aussi être amené à renoncer à développer un sens propre, à « s'autocensurer », parce qu'il pense que les autres vont être d'accord avec la solution dominante (Allard-Poesi, 2005). On peut également introduire ici la possibilité d'un sens professé sous la contrainte du pouvoir, lorsque l'alignement n'est pas choisi, et l'écart bien conscient entre sens privé et sens professé.

Plusieurs types de « distance au sens » seraient donc envisageables : un sens « obligé » que l'on adopte par conformité (par alignement ou sous la contrainte), un sens dont on joue pour orienter le processus de *sensegiving* d'un interlocuteur, un sens dont on doute et dont on essaye plusieurs possibilités face à des interlocuteurs différents, comme le suggèrent Volkema et al (1996) lorsqu'ils pointent le rôle de référence identitaire des tiers pris à témoin dans le *sensemaking* d'un belligérant.

La question de la capacité de l'individu à soutenir une telle différence ne semble pas évidente. Certains éléments poussent en effet vers l'idée d'un alignement « mécanique » du sens issu du processus *sensemaking* de l'individu sur celui qu'il professe. En effet, le *sensemaking* reste incomplet sans le *sensegiving* : dans la recette « comment puis-je savoir ce que je pense avant de voir ce que je dis », le *sensegiving* correspond à « ce que je dis » ; il participe au processus de *sensemaking* (Weick et al., 2005). Bien que les effets du *sensegiving* sur le *sensegiver* lui-même, en tant que *sensemaker*, aient été peu étudiés jusqu'à présent, cela pose néanmoins la question de la capacité de l'individu à soutenir une telle différence et des moyens qu'il mobiliserait pour cela.

D'autres éléments poussent au contraire à penser que cet écart pourrait être relativement « naturel » et soutenable pour l'individu. Lorsqu'il s'engage dans une interaction, il doit en effet décider quel est le « soi » approprié, comment se présenter aux autres (Allard-Poesi, 2005). Ces identités multiples pourraient être à l'origine de ces « mises-en-sens » variées. Explorer comment l'individu gère les contradictions possibles qu'elles peuvent porter pourrait ainsi aider à mieux comprendre les phénomènes de distanciation au sens, et la manière dont l'individu les gèrent.

Cette distance au sens est intéressante parce qu'elle influence à la fois la manière dont les autres impactent le processus de *sensemaking* d'un individu, mais aussi la manière dont nous faisons sens des autres. Elle introduit en effet un flou, une incertitude, une ambiguïté supplémentaire dans le processus. Comment l'individu gèrera-t-il cet écart entre son sens privé et celui sur lequel il s'est aligné, sous l'influence d'un (ou des) autre(s) ? Est-ce que

l'individu restera fidèle au sens « professé » ou reviendra-t-il à son sens privé ? Lorsque le sens professé est public mais non-choisi (*non-volitional*), aurait-il le même impact en terme d'engagement comportemental ? Quel impact alors sur la rétention de ce sens développé par « obligation » (par exemple sur la contrainte) ? Quel impact sur les actions ultérieures ? Lorsque le sens est adopté « en surface », est-ce que l'autre serait utilisé pour maintenir ce sens à distance, permettant la survie ou l'adoption d'un sens personnel, peut-être construit en opposition ? Dans quelles conditions des processus de rationalisation interviendraient, amenant l'individu vers un « *auto-sensegiving* » : à force de le dire, il finirait par y croire ?

4 Conclusion

Cette communication visait à explorer l'aspect social du processus de *sensemaking* en suivant le fil de la place de l'autre dans le processus de *sensemaking* d'un individu. Elle nous a amené à montrer que la littérature existante traitait davantage de l'impact de l'autre sur le processus de *sensemaking* d'un individu, alors que la manière dont est traité l'autre dans le processus de *sensemaking* d'un individu est relativement peu précisée. Nous suggérons cependant que l'autre est pourtant un objet de *sensemaking* à part, car doté d'une caractéristique particulière, celui d'être lui-même engagé dans un processus de *sensemaking*. Cette proposition nécessiterait une validation empirique plus importante, mais elle nous semble intéressante à explorer car porteuse d'éléments permettant de mieux comprendre la manière dont les sens individuels s'entrecroisent dans le processus collectif de *sensemaking*.

Notre réflexion nous amène également à mettre en avant l'existence possible d'une distance entre sens privé et sens professé. Une telle distance est intéressante à considérer en lien avec l'aspect social du *sensemaking*: d'une part, elle rend le processus de *sensemaking* des autres plus difficile à reconstruire et donc leurs comportements plus délicats à prévoir ; d'autre part, elle offre plus de liberté au *sensemaker* soumis aux influences d'autrui, et pose la question de la durabilité d'un sens « diffusé » par autrui, durabilité que l'on peut supposer variable selon les stratégies mises en œuvre pour le faire adopter.

Cette communication invite donc à s'intéresser davantage à la manière dont on fait sens des autres. Nous concluons sur l'importance d'une telle enquête.

Tout d'abord, cela permettrait de mieux comprendre les paramètres de l'efficacité des actions de *sensegiving* : elle pose notamment la question de l'interprétation des actions de *sensegiving* par les « cibles », en fonction de la manière dont ils reconstituent le processus de

sensemaking du *sensegiver*. Une investigation de ce type pourrait enrichir nos réflexions sur la confiance, la signification de la transparence.

De manière plus significative encore, faire sens des autres est un élément déterminant de la coordination de l'action collective et le processus d'*organizing*. Ne pas réussir à faire sens du comportement des autres est source de frustrations, mais questionne aussi notre capacité à agir avec eux. Certes, quand le processus de *sensemaking* de l'autre nous échappe, le rétablissement d'une histoire plausible peut se faire par le recours à des catégorisations spécifiques. Sims (2005) par exemple explique que lorsque l'on n'arrive pas à comprendre le comportement d'autrui, on a tendance à le catégoriser comme un « salaud » (*bastard*). Cela permet alors de clarifier les « rôles » en présence, et d'en trouver un pour le narrateur : celui du héros qui vainc le salaud, celui de la victime qui souffre de ses actes, etc. Traiter quelqu'un de salaud est alors une façon de faire sens de son comportement, l'indignation à l'origine de cette catégorisation venant en fait de la frustration de ne pas trouver d'autres façons de le rendre compréhensible. De notre point de vue, avoir recours à la catégorisation « salaud » implique d'une certaine façon de renoncer à agir avec lui. C'est donc questionner la capacité d'*organizing* du groupe que l'on forme avec lui. C'est aussi ce que suggère, de manière plus dramatique, Weick, dans son analyse de l'incendie de Mann Gulch (1993). Il y explique que les pompiers n'ont pas réussi à faire sens des ordres de leur chef, Dodge, qui semblaient incohérents (s'éloigner du fleuve, laisser tomber ses outils...). Weick lie cet effondrement du sens à la dissociation de l'organisation, notamment par l'affaiblissement de son système de rôles, mais aussi à l'impossibilité de faire sens de Dodge lui-même (Weick, 1993). Faire sens de l'autre n'est alors pas seulement le projeter dans le futur pour le prévoir, mais aussi l'expliquer dans le passé pour lui faire confiance et agir avec lui.

Bibliographie

- Allard-Poesi, F. (2003), Sens collectif et construction collective du sens, in B. Vidaillet (eds), *Le sens de l'action - Karl Weick : sociopsychologie de l'organisation*, Paris: Vuibert.
- Allard-Poesi, F. (2005) The Paradox of Sensemaking in Organizational Analysis, *Organization*, 12 : 2, 169-196.
- Bartunek, J., Krim, R., Necochea, R., et Humphries, M. (1999). Sensemaking, sensegiving, and leadership in strategic organizational development. In J. Wagner (Ed.), *Advances in qualitative organizational research*, vol. 2: 37-71. Greenwich, CT: JAI
- Corley, K. G., et Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49: 2, 173-208.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14 : 1, 69-83.
- Balogun, J. et Johnson, G. (2004), Organizational Restructuring And Middle Manager Sensemaking, *Academy of Management Journal*, 47 : 4, 523-549.
- Bean, C. J. et Hamilton, F. E. (2006), Leader framing and follower sensemaking: Response to downsizing in the brave new workplace, *Human Relations*, 59 : 3, 321-349.
- Brown, A.D. et Jones, M. (2000), Honourable Members and Dishonourable Deeds: Sensemaking, Impression Management and Legitimation in the 'Arms to Iraq Affair', *Human Relations*, 53: 5, 655-689.

- Clark, E. (2004), Power, Action and Constraint in Strategic Management: Explaining Enterprise Restructuring in the Czech Republic, *Organization Studies*, 25 : 4, 607-627.
- Corvellec, H. & Risberg, A. (2007), Sensegiving as mise-en-sens – The case of wind power development, *Scandinavian Journal of Management*, 23 : 3, 306-326.
- Czarniawska, B. (2006), A Golden Braid: Allport, Goffman, Weick, *Organization Studies*, 27 : 11, 1661-1674.
- Dufay, F. , Jaigu, C. et Pégard, C. (2002), « Présidence Academy », publié en ligne par *lepoint.fr* - Publié le 22/03/2002 à 00:00 (accès le 12/01/2011).
- Dunbar, R. L. M. et Garud, R. (2009), Shuttle Flight Distributed Knowledge and Indeterminate Meaning: The Case of the Columbia, *Organization Studies*, 30 : 4, 397-421.
- Elsbach, K., Barr P. et Hargadon, A.(2005), Identifying Situated Cognition in Organizations, *Organization Science*, 16:4, 422–433.
- Foldy, E. G. (2006), Dueling Schemata : Dialectical Sensemaking About Gender, *Journal of Applied Behavioral Science*, 42 : 3, 350-372.
- Geppert, M. (2003) Sensemaking and Politics in MNCs: A Comparative Analysis of Vocabularies Within the Global Manufacturing Discourse in One Industrial Sector, *Journal of Management Inquiry*, 12 : 4, 312-329.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. 1991. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12: 6, 433– 448.
- Hope, O. (2010), The Politics of Middle Management Sensemaking and Sensegiving, *Journal of Change Management*, 10 : 2, 195-215.
- Lines, R. (2007), Using Power to Install Strategy: The Relationships between Expert Power, Position Power, Influence Tactics and Implementation Success, *Journal of Change Management* 7 : 2, 143–170.
- Maitlis, S. (2005), The social processes of organizational sensemaking, *Academy of Management Journal*, 48 : 1, 21-49.
- Maitlis, S. et Lawrence, T. (2007), Triggers and enablers of sensegiving in organizations, *Academy of Management Journal*, 50 : 1, 87-84.
- Maitlis, S. et Sonenshein, S. (2010) *Sensemaking in Crisis and Change : Inspiration and Insights From Weick (1988)*, *Journal of Management Studies*, 47 : 3, 551-580.
- Myers, P. (2007) Sexed up intelligence or irresponsible reporting? The interplay of virtual communication and emotion in dispute sensemaking, *Human Relations*, 60 : 4, 609–636.
- Patriotta, G. et Spedale, S. (2009), Making Sense Through Face: Identity and Social Interaction in a Consultancy Task Force, *Organization Studies* 30 : 11, 1227-1248.
- Ravasi, D. et Schultz, M. (2006), Responding To Organizational Identity Threats: Exploring The Role Of Organizational Culture, *Academy of Management Journal*, 49 : 3, 433–458.
- Rerup, C. (2009). Attentional triangulation: learning from unexpected rare crises, *Organization Science*, 20 : 5, 876–93.
- Roberts, K.H., Madsen, P. and Desai, V. (2007). Organizational Sensemaking During Crisis, in Pearson, C., Roux-Dufort, C. and Clair, J. (Eds), *International Handbook of Organizational Crisis Management*, Thousand Oaks: Sage, 107–122.
- Rouleau, R. (2005), Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day, *Journal of Management Studies*, 42 : 7, 1413-1441.
- Sims, D. (2005), You Bastard: A Narrative Exploration of the Experience of Indignation within Organizations, *Organization Studies*, 26 : 11, 1625-1640.
- Sonenshein, S. (2006) Crafting Social Issues at Work, *Academy of Management Journal*, 49 : 6, 1152-1172.
- Volkema, R. J., Farquhar, K. et Bergmann T. J. (1996), Third-Party Sensemaking in Interpersonal Conflicts at Work: A Theoretical Framework, *Human Relations*, 49 : 11, 1437-1454.
- Weber, K. and 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. 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., (2009): Leadership as the Legitimation of Doubt, in K.E. Weick, *Making Sense of the Organization* vol.2, Wiley.
- Weick, K. E. (2010) Reflections on Enacted Sensemaking in the Bhopal Disaster, *Journal of Management Studies*, 47 : 3, 537-550.
- Weick, K.E. et Roberts, K. H. (1993), Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks, *Administrative Science Quarterly*, 38 : 3, 357-381
- Weick, K. E. et Sutcliffe, K. M. (2003). Hospitals as cultures of entrapment: A reanalysis of the Bristol Royal Infirmary. *California Management Review*, 45 : 2, 73-84.
- Weick, K. E. et Sutcliffe, K. M. (2007), *Managing the unexpected: Resilient Performance in the age of the Uncertainty*, Second Edition, San Francisco, CA: John Wiley.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. et Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16 : 4, 409-421.
- Westley, F. (1990). Middle managers and strategy: The microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*, 11: 5, 337–351.
- Wright, C. R. et Manning, M. R. (2004), Resourceful Sensemaking in an Administrative Group, *Journal of Management Studies* 41 : 44, 623-643.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. et Debebe, G. (2003), Interpersonal Sensemaking and the Meaning of Work, *Research in Organizational Behavior*, 25, 93–135.