



INSTITUT DE  
RECHERCHE EN  
GESTION

U n i v e r s i t é P a r i s - E s t

Florence ALLARD-POESI

[allard-poesi@u-pec.fr](mailto:allard-poesi@u-pec.fr)

**La construction du sens,  
l'organisation et le  
manager : les apports de  
Karl Weick:**



UNIVERSITÉ  
PARIS-EST CRÉTEIL  
VAL DE MARNE

# L'incendie de Mann Gulch

## In *Mann Gulch Disaster* (1993)



- Le 5 août 1949 à 16H, 15 pompiers parachutistes sont largués au dessus de Mann Gulch, Montana et rejoignent le garde forestier Harrison.
- A 17h, après avoir rassemblé les équipements, l'équipe part pour contourner le feu par le sud. Dodge, le chef d'équipe, et Harrison, partis devant en reconnaissance, demandent à l'équipe de rejoindre la rivière par le côté nord du ravin.
- A 17H40, Dodge rejoint l'équipe et voit que le feu a traversé le ravin à peine de 200 m devant lui et qu'il vient à leur rencontre.
- Dodge fait faire demi-tour à l'équipe et les fait grimper sur la crête parmi de hautes herbes alors que le feu progresse vers eux rapidement...

# L'incendie de Mann Gulch

## In *Mann Gulch Disaster* (1993)



- Dodge ordonne aux hommes d'abandonner leurs outils, allume un feu et demande de se coucher dans la zone brûlée.
- Personne n'obéit. Tous courent vers la crête. Seuls deux hommes l'atteignent sans être brûlés. Ils sont rejoints par Dodge qui a la vie sauve grâce à son feu de secours.
- Les 13 autres périrent avant 18 heures. Il faudra 450 hommes et 5 jours pour maîtriser le feu qui détruisit 1800 ha.

Les membres de l'équipe sont incapables de faire sens et d'agir collectivement :

- Parce que la **structure de rôles** de l'équipe est remise en cause par Dodge ;
- Parce que la distance entre les membres de l'équipe est trop grande pour qu'ils puissent **interagir**.

# Les enjeux de la construction du sens dans les organisations



- Permettre ou rétablir la **continuité de l'action organisée**
- Lorsque **plusieurs interprétations de la situation** sont possibles (i.e. **ambiguïté, équivocité**), ou que l'information fait défaut (i. e. incertitude)

**Construction du sens** = processus collectif au travers duquel les membres de l'organisation produisent des interprétations plausibles de la situation, leur permettant de (re)-créer un ordre et d'agir collectivement (*Organizing*)

**Choisir parmi plusieurs interprétations possibles**

# La construction du sens dans les organisations : Apports et extensions des travaux de K. Weick

- 1. De la régression à l'effondrement du sens lors des crises organisationnelles**
- 2. Le changement dans les organisations comme occasion empêchée de construire du sens**

# 1. De la régression à l'effondrement du sens lors des crises organisationnelles

## La crise organisationnelle :

Un événement **peu probable**, à impact fort, qui **menace la viabilité de l'organisation**, et caractérisé par des causes, des effets et des moyens de résolution **ambigus**, en même temps que la croyance que des décisions doivent être prises rapidement (Pearson et Clair, 1998).

Des **cas extrêmes**, permettant de mettre l'organisation en tension et ainsi de **révéler les processus et conditions nécessaires** à l'action collective

Ex : Bhopal, Tenerife, Mann Gulch, Mine de Westray, Navette Challenger, *Friendly Fires*, vol 93 de United Airlines etc.

# 1. De la régression à l'effondrement du sens

## (1) L'enactment de cadres de références antérieurs

Le sens s'appuie sur des **cadres de référence** (ou schémas cognitifs)

Qui forment **nos attentes** quant au cours 'normal' des choses

Au travers desquels des indices :

- sont extraits du flux de l'expérience, mis entre parenthèse
- Puis éventuellement nommés, caractérisés **et 'agis'** (*enacted*)

**Le sens comme lien** entre des éléments concrets et singuliers, et des éléments abstraits portés par les cadres de référence.

# 1. De la régression à l'effondrement du sens

## (1) L'enactment de cadres de références antérieurs

L'accident de Bhopal (1984, *in* Weick, 1988; 2010) comme résultat de ***l'enactment d'un sens en décalage avec la situation***:

**Les anomalies successives** qui se produisent sont bien détectées par les opérateurs mais **ré-interprétées** par les pairs ou la hiérarchie comme '**normales**' :

- Le gaz qui s'échappe ne peut être de l'isocyanate de méthyl : l'usine est à l'arrêt
- Les indicateurs de pression ne disent pas la réalité : ils ne fonctionnent pas

Les opérateurs n'insistent pas. **Aucune action correctrice** n'est entreprise, si bien que les anomalies s'enchaînent permettant la propagation de la crise.

# 1. De la régression à l'effondrement du sens

## (2) L'importance des structures et des rôles

- **Des réponses ou des alertes qui ne sont pas entendues dans les équipes car les membres :**
  - **Ne remettent pas en cause des ordres ou réponses inadaptés qui, le plus souvent, suivent les schémas habituels (Bhopal, Tenerife)**
  - **Ne comprennent pas l'ordre donné car ce dernier contrevient à leurs rôles et aux schémas de réponses habituels (Mann Gulch)**

Les dimensions structurelles (rôles, relations hiérarchiques) sont des éléments essentiels de la construction du sens :  
en constituant un **point de référence** pour le sens  
(qui dépend de 'qui' je suis dans la situation),  
**un cadre pour les interactions** (ligne hiérarchique)

# 1. De la régression à l'effondrement du sens

## (3) Le rôle clé des interactions

- **Le sens se construit au travers des interactions entre les membres d'un groupe**
- **Au travers desquelles ils sont susceptibles**
  - de remettre en cause les cadres de référence antérieurs,
  - de partager des interprétations différentes de la situation
  - et de s'accorder quant aux actions à entreprendre
- **Partager un même espace et disposer d'un temps suffisant pour ce faire**
- **Plutôt expérience partagée que sens partagé (Weick, 1995).**

Ex : Cas du vol 93 lors de l'attaque du 11/09/2001

- Une conception **interactionniste et continue** du sens.

## 2. Le changement dans les organisations comme occasion empêchée de construire du sens

- **Le changement : une/des interruption(s)** dans les pratiques organisationnelles, les processus, structures et/ou identités
- **Qui crée(nt) ambiguïté, confusion et anxiété**
- **Et paralyse(nt) l'action collective**

➤ La création de sens comme un processus au travers duquel un ordre peut être recréé et la continuité de l'action rétablie.

## 2. Le changement dans les organisations: (1) Du sensemaking au sensegiving stratégique

- **Le changement stratégique comme un processus ponctuel, orchestré par les directions générales :**
  1. L'élaboration d'un projet stratégique (*Sensemaking*)
  2. Sa diffusion auprès des équipes (*Sensegiving*)

## (2) Du sensemaking au sensegiving stratégique

### Etude du changement stratégique au sein d'une grande université américaine (Gioia et Chittipeddi, 1991)

#### 4 phases :

Sensemaking

Conception d'une vision par le président (1 mois)

*Sensegiving*

- Annonce du changement au travers de messages et d'actions ambigus ( 'Top 10 university', rencontres fréquentes des acteurs, 3 mois)

Sensemaking

- Reconception (6 mois) via une planification stratégique et le lancement de programmes
  - Qui suscitent des tensions
  - Et nécessitent des ajustements

*Sensegiving*

Mise en marche au travers de consultations à tous les niveaux de l'organisation

## 2. Le changement dans les organisations: (1) Du sensemaking au sensegiving stratégique

- Le changement stratégique comme un processus ponctuel, orchestré par les directions générales :
  1. L'élaboration d'un projet stratégique (*Sensemaking*)
  2. Sa diffusion auprès des équipes (*Sensegiving*)

- Une conception **hiérarchisée, balistique et ponctuée** de la construction du sens
- Qui concentre l'énergie sur **le discours et les actions symboliques**

## 2. Le changement dans les organisations

### (2) L'ambiguïté du discours stratégique comme ressort d'adhésion (Vaara et al., 2010; McCabe, 2009; Kornberger et Clegg, 2011)

- Des discours qui :
  - Naturalisent l'environnement de l'organisation et les problèmes qu'elles affrontent
  - S'orientent vers le futur
  - Usent de la terminologie stratégique (FCS, SWOT, ressources et compétences etc.)
  - Présentent ce qui est/doit être comme objet de consensus

➤ Qui présentent le **changement comme une nécessité**

➤ Mais **manquent de préciser le contenu du projet**  
(quelle organisation, pour quelles activités, quels rôles pour les acteurs ?)

Ou imposent des changements opérationnels **en contradiction** avec les orientations stratégiques énoncées

## 2. Le changement dans les organisations

### (2) L'ambiguïté du discours stratégique comme ressort d'adhésion

- Des discours qui suscitent :
  - Un **sentiment de confusion**, que les acteurs (managers intermédiaires) doivent réduire **en faisant sens** du discours et en agissant
    - Un processus long, impliquant des négociations conflictuelles au sein ou entre équipes (Balogun et Johnson, 2004)
  - **l'inaction** (lorsque les objectifs à atteindre apparaissent incompatibles)
  - Le **cynisme et le retrait**
  - Des **contre-discours stratégiques** (lignes métiers contre lignes hiérarchiques)

## 2. Le changement dans les organisations :

### (3) Dés-empêcher la construction du sens

- *L'enactment du changement* prend place :
  - de manière continue (vs. ponctuellement)
  - dans les interactions et actions des acteurs (vs. discours descendant)

- Redonner une capacité d'agir aux personnes sur les périmètres qui les concernent (définition des activités, des tâches, des processus)
- Leur donner des espaces et du temps pour interagir et agir

# Conclusion

- Les inter-actions comme lieu de **création/ destruction** de sens et de **(dés)-organisation**
  - **Sources de diversité** de points de vue (ou de consensus de surface, d'obéissance)
  - **d'émergence de nouvelles idées** et actions (ou de régression vers les solutions les plus connues, les plus simples)
  - Qui sont essentielles à **la résilience** de l'organisation

# Quelques références ...

- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization studies*, 26(11), 1573-1601.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448.
- Kornberger, M. And Clegg, S. 2011. Strategy as performative practice: The Case of Sydney 2030. *Strategic Organization*, 9(2): 136-162.
- Laine, P. M., & Vaara, E. (2007). Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations*, 60(1): 29-58.
- Lüscher, L. S., and Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox'. *Academy of Management Journal*, 51, 221-40.
- McCabe, D. (2009). Strategy-as-power: Ambiguity, contradiction and the exercise of power in a UK building society. *Organization*, 17(2), 151-175.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48, 21-49.
- Maitlis, S. and Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47, 551-80.

# Quelques références .....

Quinn R. W. and Worline, M. C. (2008). Enabling courageous collective action: Conversations from United Airlines Flight 93. *Organization Science*, 19, 497-516.

Vaara, E., Sorsa, V. And Pälli, P. 2010. On the force potential of strategy texts: a critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization. *Organization*, 17(6): 685-702.

Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25, 305-17.

Weick K. E. (1990). The vulnerable system: an analysis of the Tenerife air disaster. *Journal of Management*, 16, 571-93. Reprinted in Weick, K. (2001), *Making sense of the organization*, 125-47. Oxford: Blackwell Publishers.

Weick K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-52. Reprinted in Weick, K. (2001), *Making sense of the organization*, 100-24. Oxford: Blackwell Publishers.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.

Weick, K. E. (2010). Reflections on Enacted Sensemaking in the Bhopal Disaster. *Journal of Management Studies*, 47(3), 537-550.

Weick, K., Sutcliffe, K.M. and Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16, 409-21.

Florence Allard-Poesi, [allard-poesi@u-pec.fr](mailto:allard-poesi@u-pec.fr)

**MERCI DE VOTRE ATTENTION**