

VÉRONIQUE STEYER

ESCP Europe, Université Paris-Ouest

HERVÉ LAROCHE

ESCP Europe



Le virus du doute

Décision et *sensemaking* dans une cellule de crise

La théorie du sensemaking de K.E. Weick est une des approches les plus fécondes pour rendre compte des réactions des organisations aux situations de crise. Or cette théorie ne concède à la décision qu'une place restreinte par rapport à l'importance que les acteurs confèrent aux pratiques décisionnelles dans les organisations. Cet article¹ propose d'envisager la décision comme un support du processus de sensemaking. Une conception tridimensionnelle de la décision est développée pour analyser la dynamique, positive ou négative, qui lie sensemaking et décision. Ces propositions s'appuient sur une étude de cas portant sur la réaction d'un groupe d'acteurs confrontés à la concrétisation d'une menace pressentie : la pandémie grippale de 2009.

DOI:10.3166/RFG.225.167-186 © 2012 Lavoisier

1. Cette recherche a bénéficié du soutien de la chaire ESCP Europe /KPMG « Stratégie des risques et performance » et de la Fondation pour une culture de sécurité industrielle.

Les récits de crise mettent souvent en avant les décisions, parfois héroïques, d'un homme confronté à une situation chaotique, déterminante pour son organisation. Pourtant le concept de décision apparaît comme secondaire dans une des approches les plus fécondes pour analyser cognition et action dans les situations de crise, celle du *sensemaking* (Weick, 1979, 1995). Dans cette perspective, qui se focalise sur les processus de construction du sens et leurs liens avec l'action, la décision est envisagée comme étape ultérieure au *sensemaking* (Weick, 1995, p. 112 ; Weick, 2011, p. 22-23), rationalisation de l'action passée (Weick, 1995, p. 184) et construction d'un engagement, une possession demandant à être justifiée et défendue (Weick, 2011, p. 22).

Une telle conception de l'articulation entre *sensemaking* et décision nous semble limitative. Nous avançons que la décision doit être comprise comme un support du processus de *sensemaking*. Pour cela, elle doit être envisagée simultanément et interactivement selon trois dimensions : comme ponctuation du processus de *sensemaking* ; comme contenu discursif servant un ou plusieurs rôles ; et comme un ensemble de modalités pratiques caractérisant un processus.

Nous nous appuyons sur l'analyse d'un cas empirique : la réaction d'un groupe d'acteurs responsables de la réponse de leur entreprise à l'alerte grippale de 2009. Ces acteurs ont dû faire face à une situation évolutive, incertaine, comprenant des enjeux de mobilisation de l'organisation, de légitimation de leur action et de gestion des responsabilités endossées. Notre analyse met en lumière les interactions entre décision et *sensemaking*, dans un couplage qui évoque

celui qui réunit structure organisationnelle et *sensemaking* (Weick 1993).

Les différentes perspectives sur la décision que nous souhaitons articuler sont présentées dans la section suivante ; nous exposons leurs principales caractéristiques et justifions le cadre conceptuel intégrateur proposé. Par la suite, nous introduisons notre cas empirique par une description des processus à l'œuvre, relue, dans un deuxième temps, à l'aide du cadre conceptuel précédemment posé. Une discussion finale dégage les contributions de la recherche.

I – ARTICULER DÉCISION ET *SENSEMAKING*

Dans cette section destinée à préciser le cadre conceptuel de notre approche, nous examinons tout d'abord la place de la décision dans la théorie du *sensemaking* de K.E. Weick. Puis nous rappelons les propositions de Weick et d'autres sur les dynamiques entre *sensemaking* et structure organisationnelle (au sens large). Plus largement, ces propositions mettent en lumière l'enjeu de l'étude des supports du *sensemaking*. Enfin, notre objectif étant de montrer que la décision peut être vue également comme support au processus de *sensemaking*, nous élaborons dans cette perspective une conception de la décision qui distingue trois dimensions.

1. Décision et *sensemaking* chez Weick

K.E. Weick a de manière constante affirmé une distinction entre le processus de *sensemaking* et celui de prise de décision (*decision making*) (Weick, 1993, p. 634-635 ; 1995, p. 15 ; Weick *et al.*, 2005, p. 409-410). Selon lui, la décision focalise trop souvent l'attention, que ce soit chez les

acteurs dans les organisations ou chez les chercheurs en sciences des organisations. La théorie du *sensemaking* est précisément destinée à éclairer ce que les études sur la décision laissent dans l'ombre.

La décision n'est cependant pas absente des propositions de Weick, qui suggère trois articulations avec le *sensemaking*. La première consiste à voir dans la décision une étape ultérieure au *sensemaking* (Weick, 1995, p. 112 ; 2011, p. 22-23). En ce sens, la décision est donc une conséquence « relativement mineure » du *sensemaking* (Weick, 2003, p. 1-2 ; 2009, p. 263), puisque les bases du processus décisionnel sont les résultats du processus de *sensemaking*. La deuxième articulation fait de la décision une rationalisation rétrospective : certains résultats de l'action sont sélectionnés et présentés comme des choix issus de décisions. La décision constitue ici un processus d'interprétation, non de choix (Weick, 1995, p. 184). Enfin, la troisième articulation souligne le caractère « engageant » des décisions. Les choix sont des « possessions » qui sont justifiées et défendues (Weick, 2011, p. 22). En cela la décision s'oppose au *sensemaking* qui suppose un réexamen des bases de l'action en fonction des changements du contexte.

Ces idées sont marquées par une vision de la décision comme processus relevant de la rationalité stratégique (Weick, 1993, p. 636), dont les produits constituent des contraintes pour l'action ultérieure (Weick, 1979, p. 175) rigidifiant le *sensemaking* et diminuant sa pertinence (Weick, 2011, p. 22 ; Weick et Sutcliffe, 2003).

Pour féconde qu'elle ait été, la distance prise par Weick vis-à-vis de la décision nous semble excessive. Par exemple, assez curieusement, bien que Weick ait souvent

affirmé que, en contexte de grande ambiguïté, la mise en action, même sur des bases douteuses comme celles de l'erreur ou de la magie (Weick, 1995, p. 55), était préférable à l'inaction, il ne considère pas la décision comme un moyen positif de mise en action. Plus globalement, les articulations proposées nous semblent trop limitées. Nous souhaitons proposer une vision plus riche, plus complexe, des rapports entre processus de *sensemaking* et de décision.

2. Les supports du *sensemaking*

La grande contribution des travaux de K.E. Weick réside certainement dans l'identification d'un enjeu considérable de l'action organisationnelle : comment rester au contact avec une réalité fondamentalement inaccessible ? Notre objectif ici n'est pas de « réhabiliter » la décision, mais d'améliorer les outils de compréhension des processus organisationnels qui permettent à l'organisation de faire face à cet enjeu.

Dans cette perspective, l'identification des conditions qui favorisent ou défavorisent le déploiement d'un processus de *sensemaking* pertinent revêt une importance particulière. Dans l'analyse de l'incendie de Mann Gulch (Weick, 1993, p. 644-646), Weick montre l'importance de la structure organisationnelle (entendue comme un ensemble de « rôles, règles, procédures, activités configurées et relations d'autorité », p. 645) dans le maintien de la capacité d'un groupe à fabriquer des significations. Lorsque le processus de *sensemaking* ne parvient pas à maintenir un ensemble de significations suffisamment fortes pour soutenir l'action et ainsi amener les acteurs dans un cercle vertueux où significations et actions se confirment les unes les autres, l'action ne peut se poursuivre de manière cohérente que si elle trouve d'autres

points d'appui. La structure organisationnelle en est un, qui permet la poursuite de l'action jusqu'à ce qu'un sens puisse se reconstruire (grâce à l'*enactment* issu de l'action) et que la dynamique positive puisse s'entretenir de nouveau. Dans le cas de Mann Gulch, la faiblesse de ces éléments de structure (leader distant, système de rôles pauvre et peu redondant, etc.) prive les acteurs de cet appui et résulte en un effondrement complet : effondrement du *sensemaking*, dislocation du collectif, panique, fuite, etc.

Patriotta et Spedale (2009) étudient un processus similaire dans un contexte différent et sur une échelle de temps étendue. Il s'agit d'une équipe de consultants (représentant plusieurs organisations) qui ne parvient pas à initier une action répondant à leur mission. Patriotta et Spedale caractérisent une « spirale négative de perte du sens » (p. 1243) dans laquelle les difficultés de structuration du groupe empêchent la production d'interprétations stabilisées sur la mission à accomplir, ce qui provoque et entretient des controverses attisées par des confrontations d'intérêts et d'identités. L'équipe est incapable de démarrer sa mission. Bloquée, l'action ne génère aucune occasion de déplacer et reconstruire les interprétations. De manière explicitement liée aux interprétations de Weick sur Mann Gulch, les auteurs attribuent la cause fondamentale de ce cercle vicieux à un leadership défectueux, marqué par une injonction paradoxale (« I want to know what I have to do ») adressée à l'équipe.

D'autres supports du *sensemaking* pourraient être également évoqués, notamment les identités sociales (Weick *et al.*, 2005, p. 16 ; Dutton et Dukerich, 1991) ou les institutions (Weick *et al.*, 2005, p. 417 ; Weber et Glynn, 2006). Notre propos est de

développer des propositions sur l'interaction entre décision et *sensemaking*, c'est-à-dire de considérer, à l'instar de la structure organisationnelle dans les deux exemples précédents, la décision comme un support du processus de *sensemaking*, dans une conception élargie de l'articulation entre les deux processus.

3. Les trois dimensions de la décision

À cette fin, en nous appuyant sur la littérature existante, nous proposons une conception de la décision selon trois dimensions : ponctuation, discours et modalités. Premièrement, la décision est envisagée comme une ponctuation interrompant le flux de l'action et de l'expérience et positionnant l'individu en tant que « décideur ». Deuxièmement, cette ponctuation s'organise autour de la production par le « décideur » (ou par plusieurs « décideurs ») d'un problème et d'une solution (ou de plusieurs) liés par des relations « logiques » à l'intérieur d'un discours pouvant se voir attribuer différents rôles pour différents publics. Troisièmement, la production de ce discours se fait par le moyen d'activités concrètes, selon des modalités qui sont elles-mêmes choisies selon certaines règles, croyances ou principes. Ces trois dimensions sont examinées plus en détail ci-après.

Le concept de ponctuation est un élément important de la théorie du *sensemaking*. Il désigne le fait d'imposer des arrêts à la continuité subjective de l'action (*punctuating*), ou d'isoler des portions du flux de l'action (*bracketing*) (Weick, 1979 ; 1995, p. 35 ; 2005 p. 411). Alors que Weick n'envisage pas la décision comme une ponctuation, la proximité est pourtant frappante avec les propositions de Chia (1994), Vidaillet (2008) ou Tsoukas (2010). Chia (1994) suggère que

la décision est un acte de ponctuation du flot de l'expérience, une « in-cision » qui permet d'ordonner et de donner sens par le moyen de micropratiques consistant à distinguer et à nommer. Tout comme Weick (1979, p. 153-156 ; 1995, p. 35), Chia souligne la participation humaine à la production de ce qui sera ensuite considéré comme une situation extérieure, soit un environnement « enacté » en terme weickien.

Vidaillet (2008, p. 422-423) souligne que les décisions constituent des interruptions du flux de l'action, interruptions créatrices d'ordre (d'un « semblant d'ordre »), au moins dans la temporalité (durée, séquentialité). L'interprétation de l'action en termes de décisions produit un ordre rétrospectif qui donne une base pour la construction d'accords et donc pour l'action qui se déploie.

Pour Tsoukas (2010) également, la décision se caractérise par une posture détachée du flux de l'expérience et du contexte pratique immédiat. Bien distincte de celle de qui caractérise l'action ordinaire, où l'individu, « immergé » dans son environnement, « se débrouille », « fait face » (*coping*), la posture du décideur est marquée par la distance, l'abstraction et le calcul. C'est également la posture de ceux qui sont en position de jugement (par exemple, les enquêteurs, juges ou jurys) (Tsoukas, 2010, p. 309), ce qui peut les amener à voir des décisions (et des décideurs) là où il n'y en a peut-être pas (Vidaillet, 2008, p. 423).

Cette posture distante, selon Laroche (1995), procède d'une représentation sociale (socialement construite et socialement partagée) de la décision et du décideur. La décision comme représentation sociale donne aux individus les ressources pour organiser le monde dans lequel ils

agissent autour de problèmes, de choix ou d'absence de choix, de solutions, de décideurs, de moments ou endroits importants. Ils tendent à agir en conséquence et ainsi à actualiser (promulguer, *enact*) ce monde de décisions et de décideurs.

Les éléments de ce monde ainsi créé doivent être liés entre eux de deux manières : logiquement et pratiquement. La création de liens logiques constitue la deuxième dimension de notre cadre conceptuel. La décision est ici vue comme la production de discours (au sens le plus large du terme) qui articulent de manière plausible problèmes et solutions par rapport à des publics. Suivant Hendry (2000) qui s'appuie lui-même sur Brunsson (1990), ces discours peuvent servir quatre rôles différents : produire un choix, mobiliser l'action organisationnelle, distribuer la responsabilité ou conférer de la légitimité. Si la production de choix face à l'incertitude de l'environnement est le rôle généralement attribué aux décisions, celles-ci peuvent également répondre à une autre question, celle de la mobilisation autour de la mise en œuvre de ces choix. Pour cela, il faut construire de l'engagement, de manière à produire une action collective coordonnée. La décision peut également être utilisée pour désigner les décideurs, c'est-à-dire ceux qui ont un rôle causal dans ce qui se produit. Il s'agit alors d'allouer une responsabilité. Ceux qui se voient attribuer ce statut de décideur peuvent ensuite le revendiquer (par exemple s'il est associé à un statut avantageux) ou l'éviter (s'il comporte des risques). Enfin, la décision peut être un moyen de manifester le souci de l'organisation de se conformer aux valeurs et normes prévalentes dans son environnement. Face à des demandes ou normes multiples et incohérentes, les actions réelles sont découpées

des discours, selon un processus que Brunsson a qualifié d'« organisation de l'hypocrisie » (Brunsson, 1989). L'enjeu est ici la préservation ou le renforcement de la légitimité de l'organisation.

Ces rôles s'inscrivent dans le processus rétrospectif de *sensemaking* dans lequel les décisions donnent du sens aux actions passées. Les décisions participent de l'*organizing* en produisant de l'engagement et en attribuant les responsabilités. Prospectivement, la décision ainsi conçue renvoie également aux processus de *sensegiving* par lesquels certains acteurs cherchent à influencer le *sensemaking* d'autres acteurs (Goia et Chittipedi, 1991 ; Maitlis, 2005). À noter toutefois que ces rôles ne sont pas exclusifs les uns des autres et peuvent être présents à des degrés divers. Inversement, ils ne sont pas non plus nécessairement alignés ou compatibles. Enfin, en tant que discours les décisions sont bien entendu objets d'interprétation de la part des publics, qui peuvent y trouver des significations différentes de celles qui ont mis les « décideurs ». Le temps de l'annonce de la décision (l'énonciation du discours dans un sens littéral) peut ainsi être le seul moment où la décision existe véritablement en tant qu'ordre du monde (Orton, 2000, p. 231). Néanmoins, elle a été avant et sera après un facteur structurant de l'ordre en construction permanente (*organizing*).

La troisième dimension de notre cadre conceptuel rend compte de la manière selon laquelle les éléments de la décision (problèmes, solutions, participants, moments, lieux, etc.) sont liés pratiquement. Les décisions « se prennent » (en français) ou « se font » (en anglais). Il faut donner une forme à ce qui va se passer, s'y prendre d'une certaine manière pour produire une décision. Ce sont

les modalités du processus de décision. Ces modalités sont assemblées en fonction de processus eux-mêmes complexes, notamment de « règles » ou « croyances » sur les bonnes ou mauvaises modalités en général et en fonction du contexte. Les modalités incluent les outils, notamment les outils de la rationalité calculatoire. Cabantous et Gond (2011) ont montré par quels mécanismes de performativité la rationalité calculatoire se matérialise dans des outils qui en retour la substantialisent et la légitiment. Mais il existe bien d'autres modalités (par exemple : règles d'organisation démocratique, techniques de travail en groupe, d'expression collective, de créativité, etc.). En ce sens également la décision est un élément de l'*organizing*.

Comment les décisions se prennent ou se font n'est nullement secondaire : les caractéristiques du processus sont associées à des jugements en termes de qualité, de performance, de justice, de légitimité, etc. Par exemple, une décision rationnellement fondée n'est pas identique à une décision basée sur l'intuition, parce que la seconde est généralement plus difficile à justifier (Hensman et Sadler-Smith, 2011). Certains contextes appellent des processus participatifs ou démocratiques, d'autres paraissent nécessiter l'exercice d'un jugement d'expert, tandis que d'autres encore demandent l'application de procédures rigoureusement définies. Les processus décisionnels de groupe perçus comme justes conduisent à une meilleure acceptation des résultats que les processus perçus comme injustes (Lind et Tyler, 1988 ; Roberto, 2005). La perception du contexte est un facteur capital. Par exemple, si *a priori* une décision vue comme autocratique aura des effets de mobilisation moindres qu'une décision vue comme démocratique, l'inverse est également possible si la situa-

tion paraît appeler un leadership autoritaire (Vroom et Jago, 2007).

Nous proposons d'envisager la décision, simultanément et interactivement selon trois dimensions :

– Une ponctuation : sur le plan empirique, il s'agit ici de repérer ce qui est constitué en décision (la situation est construite en termes de décision prise ou à prendre) et comment. À noter que cette catégorie « décision » recouvre également les cas d'indécision (Denis *et al.*, 2011), lorsqu'aucun choix n'est produit malgré une situation construite en termes de décision à prendre, avec la présence des éléments nécessaires (problèmes, solutions, décideurs, instances...).

– Un discours servant un ou des rôles : il s'agit de caractériser le discours véhiculant le contenu de la décision et de distinguer le ou les rôles (production de choix, de mobilisation, de responsabilité, ou de légitimité) que les acteurs et publics font jouer à la décision. *A priori*, ces rôles peuvent se juxtaposer, se conforter, ou se contredire, produisant ainsi des effets de sens complexes.

– Un ensemble de modalités processuelles : il s'agit de repérer les caractéristiques de la fabrication de la décision telle qu'elle est comprise, attendue ou souhaitée par les acteurs, et d'associer à ces caractéristiques des qualités, là aussi telles que celles-ci sont comprises, attendues ou souhaitées. La décision est ici envisagée comme un agencement d'activités concrètes auquel il peut être donné une forme particulière, laquelle est jugée plus ou moins adéquate, efficace, satisfaisante, etc.

Nous appellerons configuration décisionnelle la forme prise par ces trois dimensions dans une situation donnée. Ainsi équipée, l'analyse de la décision est susceptible de mettre à jour les effets d'interaction avec le

processus de *sensemaking* et de montrer en quoi et comment la décision peut constituer un support du processus de *sensemaking*.

II – UNE ENTREPRISE FACE À LA PANDÉMIE GRIPPALE

Nous avons mené une enquête sur la réaction face à l'émergence du virus A(H1N1) en avril 2009 d'une entreprise multinationale, LGE (nom fictif), présente dans 100 pays, dont le siège est situé en France. LGE a créé en 2005 un comité Grippe pour se préparer à une pandémie grippale, suite aux alertes lancées face au développement d'une épizootie de « grippe aviaire » [virus A(H5N1)]. Ce comité rassemble des représentants de la direction santé sécurité environnement (*Health, Safety, Environment, HSE*) du Groupe, des RH, de la production, etc. En avril 2009, le directeur HSE met en place une cellule de gestion de crise Groupe. Une équipe HSE en compose le noyau « opérationnel ». Elle rassemble des membres de quatre des cinq divisions composant la direction HSE et les directeurs de trois des divisions, soit onze personnes au total avec le directeur du département. Des représentants des autres fonctions la complètent. Ces derniers participent à distance à certaines réunions de la cellule. Notre analyse se focalise sur les membres de l'équipe HSE impliqués dans la gestion de l'alerte.

1. Résultats de premier niveau : récit de la réaction de la cellule de crise de LGE

Cette section caractérise l'évolution de la réaction de la cellule de crise. Le terme « décision » y est utilisé comme le font les acteurs, comme un mot du langage courant et non comme un concept. Quatre phases sont identifiées.

MÉTHODOLOGIE

Un des auteurs a maintenu une présence continue au sein de la direction HSE entre le 30 avril et mi-juillet 2009 pour observer la réaction de la cellule de crise. Le recueil des données a consisté en une prise de notes systématique lors de cette observation, des discussions informelles avec les acteurs, l'enregistrement audiovisuel des réunions et la collecte de documents internes. En complément, 40 entretiens formels ont été réalisés en juin et juillet, enregistrés et retranscrits.

Ce matériau a d'abord fait l'objet d'une « lecture flottante » répétée (Bardin, 2007). Les notes d'observation et les entretiens des 11 membres du département HSE impliqués dans la gestion de la crise ont ensuite été codés. Les verbatim analysés et cités sont issus de l'observation et des entretiens. Les verbatim issus des entretiens plus tardifs ont été comparés aux notes d'observation pour s'assurer de leur cohérence. Notre dispositif nous permet d'éviter (ou du moins de limiter fortement) l'écueil du biais rétrospectif

Nous présentons les résultats de notre analyse en deux parties, en nous inspirant des écrits de van Maanen (1979), distinguant un premier niveau de résultats, de nature descriptive, d'un deuxième niveau, relecture conceptuelle de ces premiers éléments.

Phase 1 (du 26 au 30 avril) – La décision initiale instaure une situation d'exception

Le 26 avril, le directeur HSE de LGE mobilise une cellule de crise suite à un message d'alerte de la filiale mexicaine. La situation dans le pays évoque le début d'une pandémie grippale de type A(H5N1), et média et OMS alertent sur le danger potentiel de cette épidémie.

Pour le directeur HSE, l'activation de la cellule et le lancement du plan Grippe constituent des décisions fortes, qui ont pour enjeu de mobiliser le reste de l'entreprise. Les décisions portent moins sur ce qu'il faut faire – le plan existant n'est pas remis en cause – que sur l'attribution des ressources : « [...] on a mis en place le plan qu'on avait préparé, on n'a pas été se poser la question de savoir ce qu'il fallait activer » (DHSE, E, fin juillet²).

Animateur du comité Grippe, le directeur HSE se sent tenu à réagir. Cependant d'autres entités auraient pu revendiquer la direction d'une cellule de crise Groupe. En initiant la réaction, ce directeur répond donc à la fois à des attentes qu'il perçoit en termes de rôle fonctionnel mais revendique aussi un élargissement des missions de son département (la gestion de la crise), dans un paysage organisationnel turbulent : l'entreprise a annoncé une réorganisation prochaine de ses fonctions centrales.

Ces décisions sont prises sur un mode individuel, autoritaire, revendiqué comme tel par le directeur HSE : « [...] le jour où cela s'est déclenché [...] je n'ai pas consulté pour dire : « qu'est-ce que vous en pensez ? ». [...] j'ai dit : « tu prends un camion et tu le balances tout de suite au Mexique » (DHSE, E, fin juillet). Il justifie cette forme

2. Nous précisons après chaque verbatim sa date et sa source : O : notes d'observation, E : entretien. DHSE : directeur HSE, ME : membre de l'équipe, DD : directeur de division.

de processus par le caractère exceptionnel de la situation : « Il faut que les gens différencient le fonctionnement normal et la gestion de crise. [...] Certaines décisions ont été brutales [...] C'est aussi cela qui fait que cela marche » (DHSE, O, début mai). Pour la plupart des membres de l'équipe HSE, cette justification va de soi : « [...] on est en processus militaire ; les décisions ne sont pas négociées. C'est forcément comme cela dans les cellules de crise » (ME 1, O, début mai). Ce type de processus semble de plus contribuer à répondre aux attentes pesant sur le département. Le directeur HSE veut montrer qu'il domine la situation : « Cela donne quand même une impression de maîtriser un peu plus la situation. [...] Parce que si tu es en train de te dire "[...] attends, je vais réfléchir" [ou] "il va falloir qu'on fasse un groupe de travail pour décider" [...] c'est hors sujet. » (DHSE, E, juillet).

Cette forme processuelle n'est cependant pas sans danger pour ce directeur, car elle l'érige en seul responsable des décisions prises. « Le Mexique se retourne vers la cellule de crise pour décider mais je ne suis pas sûr que ce soit à nous d'y répondre. [...] Mais on centralise tout » (DHSE, O, début mai). Cette prise de risque est reconnue et appréciée par ses collaborateurs : « [...] au début, il a pris des décisions qui étaient pas faciles à prendre [...]. Il disait toujours « Je vais peut-être être viré la semaine prochaine » (ME 5, E, mi-juillet).

Phase 2 (du 4 mai à mi-mai) – D'une réaction à une action de prévention

Dès la deuxième semaine, les membres de la cellule de crise perçoivent des écarts de plus en plus nombreux : entre l'anticipation d'un virus mortel et le faible nombre de décès ; entre les informations fournies par diffé-

rentes sources ; entre les mesures drastiques prises et la situation concrète, semble-t-il bénigne. Ils oscillent entre l'affirmation de la catastrophe qui arrive et le recadrage en « exercice ». « [...] aujourd'hui ça ne fait plus vraiment de doutes qu'on va passer en [phase] 6 [correspondant pour l'OMS à une pandémie grippale déclarée] » (DHSE, O, mi-mai). « C'est un vrai exercice taille réelle » (DD 1, O, début mai).

Les actions lancées sont poursuivies, en « prévention » : « le but, c'est de rester mobilisés, de faire se mobiliser notre réseau dans une logique de prévention. » (DD 1, O, début mai).

Au sein de l'équipe HSE le processus de décision est remis en cause par la plupart des membres de l'équipe : trop individuel, trop autoritaire, il est aussi trop informel. « À certains moments, il n'y a pas eu de réflexion contradictoire » (DD 2, O, mi-mai). Certains des « choix » nécessaires à l'application des mesures du plan apparaissent ainsi « défailants » : les familles rapatriées retournent au Mexique une semaine plus tard ; la quantité de masques à prévoir pour protéger le personnel est recalculée plusieurs fois ; les recommandations d'achat de solution hydro-alcoolique se révèlent bien trop élevées, etc. Ces « cafouillages » font naître des critiques, encore discrètes, principalement portées par deux des directeurs de division, qui craignent les conséquences négatives de telles décisions sur la crédibilité du département : « Le fait de prendre des décisions rapides [...] donnent l'impression d'agir efficacement et ce n'est pas toujours le cas. [...] Derrière, cela peut atteindre la crédibilité d'une cellule de crise à long terme » (DD 2, O, mi-mai). Ces deux acteurs soulignent les enjeux de la restructuration et

souhaitent que le directeur HSE leur consacre davantage de temps.

La structure de la cellule de crise est également critiquée par la majorité des membres de l'équipe : manque de « traces écrites », rôles insuffisamment définis, directeur déléguant très peu, etc. L'agacement augmente : « [Le directeur HSE] avait tendance à faire en parallèle ce qu'il demandait aux gens. [...] Ce qui est un peu frustrant pour eux qui peuvent faire » (ME 4, E, juillet). Une décision plus participative est souvent évoquée comme remède. De plus, les membres de l'équipe, obligés d'assister aux réunions de la cellule (trois par jour), se sentent cantonnés au rôle de spectateurs, ce qui entraîne un certain désengagement : « [...] on ne sentait pas que notre avis était pris en considération aussi, donc au bout d'un moment, tu te lasses » (ME 5, E, début juillet).

Pour le directeur HSE cependant, « [...] les décisions, elles ont été [...] au tout début. Après, cela a été la réalisation » (DHSE, E, fin juillet). De plus, les demandes des sites et des autres fonctions lui sont adressées personnellement : « [...] la décision, c'est à moi qu'elle est posée. » (DHSE, E, fin juillet).

Phase 3 (de mi-mai à début juillet) – C'est aux sites de décider !

À partir de mi-mai, le directeur HSE espace progressivement les réunions de la cellule. Pour lui, l'objectif de l'action est atteint : la préparation est réactivée. Cependant, les incertitudes demeurent, nourries par l'OMS qui promulgue le 11 juin la phase 6. Des divergences entre les pays compliquent la situation. Si le Royaume-Uni ou les États-Unis abandonnent vite toute tentative de freiner la diffusion du virus, la France reste longtemps attachée à des actions type

« A(H5N1) » (isolements des malades, etc.). Par ricochet, s'il est délicat d'abandonner le sujet, il devient difficile de décider de manière centralisée. La décision est dorénavant localisée dans les sites, et même hors de l'entreprise, aux mains des autorités sanitaires des pays.

Le directeur HSE présente davantage les réunions de la cellule de crise comme un lieu d'information et de coordination. Il s'institue acteur de référence, expert ou conseil. Mais cette position semble difficile à comprendre pour les membres de l'équipe HSE : « T'as les autorités qui comptent, après t'as la direction opérationnelle qui décide et puis t'as HSE [...] la cinquième roue du carrosse » (ME 5, E, juillet). Alors que les « nouvelles » informations se font rares, ce rôle apparaît de moins en moins justifié : « Si on n'était pas là, est-ce que ça roulerait quand même ? [...] oui » (ME 5, E, juillet).

Ce membre de l'équipe exprime sa difficulté à comprendre le sens de l'action et les objectifs poursuivis par le directeur : « Peut-être que s'ils avaient redéfini ce qu'ils voulaient obtenir [...] quels étaient leur stratégie ? [Mais] ce n'était pas dit... T'es dans le flou sans arrêt et [...] quand tu ne comprends pas, c'est beaucoup moins intéressant » (ME 5, E, juillet).

Ébranlé par la gestion de la grippe et la restructuration prochaine, le rôle de la direction HSE est l'objet d'interrogations pour beaucoup de membres de l'équipe : « [...] on est une fonction support [peu nombreux et] dédiés à apporter la compétence sur des domaines pointus [...]. [...] notre rôle, ce n'est pas de prendre en main un plan d'action et de vérifier chaque jour s'il y a bien été mis en œuvre » (ME 1, E, fin juin).

« [...] nos attributions sont en partie un peu bouffées par une structure parallèle qui se

monte [dans une autre direction], [il y a beaucoup d'] inquiétude sur le devenir et le fonctionnement de notre service.» (ME 4, E, juillet).

Phase 4 (début juillet) – Le comité Grippe, une occasion manquée ?

Si les membres de l'équipe HSE questionnent leur mission, la plupart conviennent qu'il existe (ou devrait exister) une entité supérieure décidant pour LGE des objectifs de l'action. Le comité Grippe, apparaît remplir ce rôle. Il ne s'est pas réuni depuis l'émergence du virus A(H1N1), la cellule de crise ayant pris le relais comme structure adéquate pour gérer l'urgence.

Début juillet, le directeur HSE convoque un comité exceptionnel. Cette réunion se distingue par la présence d'un membre du comité exécutif de LGE. Pour les membres de l'équipe HSE, c'est un moment attendu de décisions : l'action n'est plus si évidente, entre la mobilisation persistante de l'OMS et un virus semble-t-il bénin.

Lors du comité, chaque fonction dresse un bilan de ses actions passées et indique celles à venir. Mais les présentations n'ouvrent pas sur des débats ; aucun arbitrage n'a lieu lorsque des contradictions sont repérées. « Il n'y a pas eu de discussion. [...] il y a une discussion [à avoir sur] ce qu'on en attend pour l'entreprise. [...] qu'il y ait un débat, et puis après un arbitrage » (ME 6, E, juillet).

L'épisode est vécu comme une occasion manquée par la plupart des membres de l'équipe. Il n'en ressort pas d'objectifs clairement redéfinis, « [...] pas de plan d'actions pour expliquer ce que l'on va faire passer, puisqu'on n'a pas pris de décision » (ME 7, E, juillet). Par contraste, pour le directeur HSE, « [...] aujourd'hui, les actions [à mener, c'est] toutes les actions qu'on a décidé lors du

comité [Grippe] et qu'il faut mettre en œuvre » (DHSE, E, juillet).

Ainsi, si les membres HSE de l'équipe de gestion de crise s'accordent au départ sur la définition de la situation et les modalités de la réponse, des divergences apparaissent dès la mi-mai, notamment entre le directeur HSE et la plupart des membres de son équipe. Ces dissensions se manifestent notamment par une remise en cause des processus décisionnels. Lorsque la décision se déplace vers les sites, ce questionnement s'élargit, les membres de l'équipe HSE interrogeant le sens de leur action et leur mission. Début juillet, le comité Grippe déçoit leurs attentes. Vécu comme un épisode d'indécision, il ne permet pas de réaligner les perspectives des acteurs. C'est cet écart que nous allons analyser dans la section suivante.

2. Les dynamiques du *sensemaking* et de la décision : analyse

Nous analysons maintenant les dynamiques du *sensemaking* et de la décision dans le récit qui précède. Ces dynamiques apparaissent distinctes (et opposées) chez le directeur et chez les membres de son équipe. Dans les deux cas, la décision joue un rôle de support du *sensemaking*, qui étudie dans un troisième temps.

Le directeur

Le cas du directeur illustre certaines des articulations entre décision et *sensemaking* énoncées par Weick. En particulier, on retrouve un processus de rationalisation *a posteriori* et une logique d'engagement. Néanmoins, en analysant le cas à l'aide du modèle proposé des trois dimensions de la décision, nous suggérons que, loin de n'être qu'un fruit secondaire du *sensemaking*, la décision revêt ici un caractère plus central.

Dans un premier temps (phase 1), les trois dimensions de cette décision forment une configuration homogène qui va être détaillée ci-dessous.

Ponctuation

La décision initiale de réunir la cellule de crise et de lancer les plans est une ponctuation du flux de l'action : elle entérine le passage à une situation marquée par le recours à un répertoire d'actions propre à la gestion de crise, sans retour en arrière avant un long délai. Cet aspect est capital en ce qui concerne le directeur. En effet, c'est un acte fort, qui promulgue (*enact*) la situation en termes de crise. Ceci ne va pas de soi. Les attermolements des autorités publiques dans de nombreux pays montrent que des stratégies discrètes, en demi-teinte, voire ambiguës, ont été souvent adoptées. Par exemple, les pouvoirs publics français ont eu des interprétations assez souples de la caractérisation des situations en termes de phase d'alerte, et ont partiellement découplé leurs actions de protection des populations de la reconnaissance de ces phases. Le directeur, par contraste, « grandit » plutôt la décision initiale. Il le fait en déployant des moyens spectaculaires, en installant HSE comme acteur central dans l'organisation, et en adoptant des modalités décisionnelles qui rappellent un modèle « militaire » véhiculant des connotations de gravité et d'urgence. Ces deux derniers points, qui ont trait aux deux autres dimensions de notre modèle, seront repris plus loin dans l'analyse. Le résultat, en phase 1, est que les significations associées à la situation ont changé du fait de cette décision. C'est du moins ainsi que les acteurs HSE (directeur et équipe) le vivent.

Discours

En tant que discours, la décision initiale sert plusieurs rôles. Un premier enjeu est celui de la mobilisation, que les caractéristiques de la « catastrophe » annoncée (incertitudes liées au virus, etc.) rendent fragile. Pour le directeur, c'est parce que la menace n'est pas patente qu'il faut mobiliser. L'effet d'annonce qu'à ce cadrage « magnifiant » positionne également HSE en centralisateur de l'action organisationnelle et clarifie l'attribution des responsabilités : elles vont à la cellule de crise et à son pilote qui se construit en décideur unique. Ce grandissement compense l'origine contestable du mandat : ce pilote est auto-institué, sa lettre de mission reste tacite. Le top management laisse faire, mais la subordination des autres fonctions n'est pas acquise. Cette décision joue enfin un rôle de légitimation : elle rend visible la réponse cohérente de la direction HSE placée dans l'un de ses rôles traditionnels (la protection des salariés) ; elle est aussi une tentative conditionnelle de renforcer cette légitimité, en instituant son directeur seul responsable d'une action décisive pour l'organisation, si la menace se réalise (Brunsson, 1990).

Modalités processuelles

La décision initiale met en place les modalités suivantes : centralisation sur un homme ; claire séparation entre décision et exécution ; travail de coordination conçu comme contrôle de la fabrication de décisions d'ordre inférieur, dans le cadre de la mise en œuvre du plan initial. Le fait qu'un des membres de l'équipe qualifie ce modèle de « militaire » montre qu'il s'appuie sur une représentation largement répandue de la « bonne manière » de prendre des décisions dans des contextes menaçants.

Ces modalités processuelles sont étroitement imbriquées aux dimensions de ponctuation et de discours précédemment évoquées : la centralisation correspond à la dramatisation qui marque la promulgation de la situation de crise ; elle fait également écho à la revendication de responsabilité de l'action face à la crise. En ce sens la configuration décisionnelle en place en phase 1 est homogène. À ce stade, cette configuration est perçue positivement par les membres de l'équipe. Par la suite, les membres de l'équipe et le directeur divergent (phase 2 à 4). Nous poursuivons ci-après l'analyse portant sur le directeur en reprenant les mêmes catégories d'analyse.

Ponctuation

Le directeur évolue dans le cadre d'une seule « grande » décision. Celle-ci débute avec l'activation de la cellule et des plans. La suite relève de la mise en œuvre. La réunion du comité Grippe ne constitue pas une opportunité de décision nouvelle aux yeux du directeur, ni une occasion de discuter la décision initiale, mais constitue une étape intermédiaire dans le cycle décisionnel permettant l'évaluation de l'exécution des plans. Les indices de l'évolution, externe et interne, de la situation sont sélectionnés et interprétés à l'intérieur de cet intervalle.

Discours

De nombreux écarts apparaissent entre la définition de la situation retenue (l'imminence d'une pandémie de grippe sévère) et divers signaux émanant du terrain (nombre de morts, etc., mais aussi remontées venant des filiales et des divisions de LGE). Ces écarts réactivent le processus de *sensemaking* du directeur, mais celui-ci reste dans

l'espace défini par le modèle de la décision précédente. Ainsi met-il en avant des enjeux plus modestes ou lointains (prévention, exercice). Re-contextualisée, la décision initiale glisse vers une nouvelle signification, plus adaptée à la définition de la situation qui s'impose (une pandémie de grippe « peu sévère »). Ces mouvements, qui relèvent de la rationalisation *a posteriori* notée par Weick, permettent de sortir du piège tendu par le grandissement de la décision initiale. Ce choix public, volontaire et irrévocable est un « behavioral commitment » (Salancik et Pfeffer, 1978), un acte « figé » (Weick et Sutcliffe 2003). Il devient une contrainte future pour le processus de *sensemaking* du directeur : il faudra justifier à tout moment cet engagement initial quelle que soit l'évolution de la situation. Il lui est désormais plus facile de faire évoluer le sens attribué à ce choix que d'en modifier les conséquences.

Modalités processuelles

L'adoption par les pays de politiques divergentes offre au directeur la possibilité d'entériner une fragmentation horizontale des processus de décision, correspondant à la multiplicité des situations rencontrées par les filiales locales. Il admet ainsi un relatif affaiblissement de son rôle de décideur vis-à-vis des interlocuteurs hors cellule HSE : préparer et de conseiller, succèdent à piloter et diriger. Néanmoins, préparer comme conseiller s'inscrivent très bien dans le schéma décisionnel initial, tout comme le comité Grippe qui est vu comme un point d'évaluation.

La dynamique du *sensemaking* du directeur est fortement marquée par son inscription à l'intérieur d'une « grande » décision, initiée dès les premiers jours et étendue sur l'en-

semble de la période considérée. De ce point de vue, si l'on retrouve les processus de rationalisation et d'engagement décrit par Weick, la décision apparaît bien comme un élément d'influence important pour le processus de *sensemaking* du directeur. On serait tenté de dire qu'il en constitue une contrainte mais il faut noter que, aux yeux du directeur, ce processus ne semble pas problématique. En ce sens, on peut avancer que la dynamique du *sensemaking* du directeur est positive : il parvient à construire des significations et à produire de l'action. Reste à savoir si ces significations et cette action sont de qualité. C'est précisément ce que les membres de son équipe vont, progressivement, mettre en doute.

Les membres de l'équipe HSE

Malgré leur diversité de positions, presque tous les membres de l'équipe suivent une trajectoire commune dans leur rapport à la décision : alignés au départ sur leur directeur, ils divergent ensuite. On peut rendre compte de ce processus de deux manières. La première trouve son point de départ dans les variations de l'environnement. À mesure que l'évolution de la situation s'éloigne des attentes engendrées par les prémisses (Weick, 1995, p. 113-115) retenues par le directeur (pandémie de type « grippe aviaire »), l'ambiguïté augmente, appelant un processus de *sensemaking* plus nourri de la part des membres de l'équipe. Ce processus ne parvient pas à faire converger significations et actions du fait de la configuration décisionnelle précédemment décrite et conduit à la remise en cause de celle-ci. La seconde manière part, à l'inverse, de la configuration décisionnelle. Les modalités processuelles conduisent les membres de l'équipe à une perte de contact avec l'action collective. La frustration ressentie par les

membres de l'équipe suscite des questionnements sur le bien-fondé de l'action elle-même, et donc une sensibilité accrue aux indices signalant les évolutions de la situation. Nous suggérons que ces deux manières sont un seul et même processus, circulaire, liant *sensemaking* et configuration décisionnelle. Nous reprenons l'analyse en détail ci-après, à l'aide des trois dimensions de la décision, mais en les mobilisant dans un ordre différent.

Modalités processuelles

La plupart des membres de l'équipe HSE soulèvent rapidement un problème de « définition des rôles » au sein de l'équipe : le directeur centralise trop et les maintient dans une relative inaction. Les directeurs de division, notamment, vivent cela comme une négation de leurs rôles et identités de managers. Face à l'impossibilité de spécifier leur contribution, ils ne trouvent plus leur place dans l'histoire qui est racontée par le directeur. Or Sims (2005), rappelle l'importance pour un acteur de réussir à « inscrire son personnage » dans les histoires des personnes qui l'entourent. De manière générale, les membres de l'équipe sont placés dans une position où l'action qu'ils mènent ou perçoivent n'est plus directement reliée à des significations. Au niveau du groupe, ces modalités produisent un appauvrissement du système de rôles. Ce facteur a été pointé par Weick (1993) comme un risque d'affaiblissement de la capacité d'un groupe à faire sens. L'aspiration à un processus de décision plus participatif peut alors être lue selon trois axes : 1) comme une manière de revendiquer une place dans l'histoire, d'« être un acteur dans le monde des organisations » (Laroche, 1995, p. 69); 2) comme un moyen de fortifier les dimensions inter-

subjectives des processus collectifs de *sensemaking* ; 3) comme un moyen de retrouver un contact avec la réalité organisationnelle. Il y a donc un retour attendu d'une modification de la configuration décisionnelle (notamment dans ses modalités processuelles) sur le processus de *sensemaking*.

Discours

Certains membres de l'équipe expriment leur inquiétude liée à la détection d'enjeux qu'ils jugent non ou mal pris en compte. Ces enjeux sont propres au sujet géré (ex. la qualité des choix générés), mais ils relèvent aussi de préoccupations plus larges. Ainsi, la future place d'HSE dans le groupe restructuré ne reçoit pas, selon eux, l'attention nécessaire. Or cet enjeu n'est pas dissociable de la gestion de la grippe (et donc de la configuration décisionnelle en place). En effet, si, au départ, l'initiative prise par le directeur de répondre à la crise qui se profile est perçue positivement par les membres de l'équipe comme un moyen d'affirmer l'utilité et la place de leur département au sein de l'entreprise, les affaiblissements successifs acceptés par le directeur (préparation, conseil) accentuent l'impression que le département HSE risque de se retrouver en mauvaise posture dans la compétition interdépartementale engendrée par la restructuration. Le discours initialement émis (et approuvé par tous) paraît désormais inadéquat ou insuffisant. Face à ce challenge, aux yeux des membres de l'équipe, le directeur ne remplit pas le rôle que ses subordonnés attendent d'un manager de haut niveau, par opposition à un responsable opérationnel : donner une vision cohérente, lier les problématiques (Vidaillet, 1999, 2003).

La sensibilité des membres de l'équipe à des signaux négatifs sur les actions, leur

qualité et leur réception par leur environnement (les unités de l'entreprise) augmente en proportion de la frustration ressentie et des interrogations sur le directeur. Ils doutent de la capacité de ces actions à mobiliser l'entreprise et à donner une impression positive du département. Le niveau d'équivocité de l'environnement est donc bien supérieur à celui de la phase initiale. Les mécanismes génériques (prémises posées par le directeur, plans, procédures, etc.) ne parviennent plus à donner forme et encadrer le processus de *sensemaking* des membres de l'équipe. En l'absence d'un renouvellement de ces mécanismes génériques par le directeur, des processus intersubjectifs seraient nécessaires pour recomposer une capacité individuelle et collective à faire sens de la situation (Allard-Poesi, 2003). C'est précisément ce que des modalités participatives de décision pourraient représenter.

Ponctuation

La sortie « naturelle » (aux yeux des membres de l'équipe) consiste à recréer de la décision. En termes de ponctuation, cette décision est attendue non pas comme déclinaison du choix initial, mais comme une nouvelle ponctuation, comportant une possibilité de rupture. Cette attente de ponctuation s'appuie sur une attente en termes de modification des modalités processuelles. Néanmoins il faut attendre le comité Grippe pour que se présente l'opportunité d'un épisode décisionnel participatif. À la différence du directeur HSE, les membres de l'équipe tendent à l'envisager non seulement comme un moment d'un processus décisionnel lancé en phase 1, mais aussi comme un point de départ d'un nouveau cycle décisionnel. En d'autres termes, ils

attendent un bouclage de niveau supérieur, qui, au-delà de l'évaluation de la mise en œuvre de la décision initiale, conduirait à l'élaboration d'une nouvelle décision. Plus qu'une modification du cours de l'action, ce que les membres de l'équipe attendent est un renouvellement des justifications qui la fondent, qui redonnerait un rôle clair au département HSE. Le hiatus entre leurs attentes et les résultats de ce comité est cependant frappant. Le résultat du comité Grippe les laisse démunis : il n'y a pas promulgation d'une nouvelle définition de la situation justifiant un « nouveau » rôle pour le département. Ils sont frustrés par ce processus qui, s'il a donné la parole aux différentes entités, n'a ni engendré de débat, ni couvert les sujets les plus importants.

Pour eux, le comité est une non-ponctuation qui ne permet pas de raviver l'engagement de l'équipe, ni de renouveler les bases de la légitimité de l'action (discours servant des rôles), notamment parce que le processus n'adopte pas la forme requise (modalités processuelles). Les trois dimensions de la décision contribuent à ce résultat décevant qui ne parvient pas à former une base solide pour refonder le processus de *sensemaking* des membres de l'équipe.

La configuration décisionnelle mise en place par le directeur, en cohérence avec le sensconstruit initialement, devient vite une gêne pour l'émergence d'un processus collectif de fabrication de sens. Tout d'abord, elle réduit la capacité des individus à faire sens de la situation à travers leur action. Ensuite, elle limite les processus intersubjectifs de construction de sens. Enfin, elle occulte des parties importantes de la définition de la situation, de l'« histoire » qui est en train de s'écrire. C'est par la demande d'une nouvelle décision et d'une configura-

tion différente que s'exprime l'échec de ce processus de *sensemaking*, tel qu'il est vécu par les membres de l'équipe.

Les dynamiques en interaction

L'analyse révèle les interactions fortes et complexes entre les trois dimensions de la décision – ponctuation, discours servant un ou des rôles, et modalités processuelles. Elle souligne que l'interaction entre décision et *sensemaking* ne se limite pas à la décision comme étape ultérieure au *sensemaking*, rationalisation de l'action passée et construction d'un engagement des acteurs par rapport aux actions qui leur sont attribuées en tant que décideurs. Si ces aspects jouent un rôle important chez le directeur, plus globalement, la décision a fonctionné pour ce dernier comme un support lui permettant de faire face aux ambiguïtés de la situation. Par ses effets d'engagement, elle a favorisé une certaine stabilité des significations qu'il attribue à la situation et des actions mises en œuvre ; elle contribue à solidifier partiellement, à introduire du statique (au moins temporairement) dans une situation (trop) mouvante. En ce sens, la dynamique qui s'instaure peut être qualifiée de positive, du moins si on se borne à ne considérer que la personne du directeur. Pour les membres de l'équipe, après une première phase identique, c'est une dynamique négative qui s'installe, où contestation de la décision et perte du sens de l'action se répondent. Ce cycle est initié par la détection par les membres de l'équipe de failles dans la configuration décisionnelle proposée par le directeur, ce qui ébranle la définition de la situation sur laquelle ils s'appuient, et relance leur processus de *sensemaking*. Le refus du directeur de faire évoluer les dimensions du processus déci-

sionnel proposé contribue alors à affaiblir la capacité des membres de son équipe à reconstruire un nouveau sens. En retour, ceux-ci étendent leur contestation. Rien ne vient briser ce cycle négatif, le comité final n'offrant pas une figure de la décision assez solide pour redonner une assise ferme au processus de *sensemaking* des membres de l'équipe. La dynamique positive du directeur se heurte à la dynamique négative des membres de l'équipe et l'entretient. La divergence entre le directeur et les membres de son équipe se creuse davantage.

Si l'on a pu décrire comme positive la dynamique décision-*sensemaking* pour ce qui concerne le directeur, et inversement comme négative pour ce qui concerne certains membres de son équipe, il convient de ne pas présumer du résultat en termes de « performance ». Si, comme l'énonce Weick, l'enjeu de la fabrication du sens est de rester « en contact avec le contexte » (Weick, 2009, p. 265), il ne nous est pas possible de dire qui, du directeur ou des membres de l'équipe, est le plus « en contact ». Si une dynamique négative peut déboucher sur un effondrement (Weick, 1993) ou une incapacité à agir (Patriotta et Spedale, 2009), une dynamique positive peut déboucher sur des aveuglements et une persistance dans une action inadéquate (Weick et Sutcliffe, 2003).

III – LA DÉCISION COMME SUPPORT DU SENSEMAKING

La recherche ici exposée comporte des limitations. Le cas unique sur lequel nous nous appuyons ne permet pas de dresser un panorama exhaustif des interactions possibles entre les différentes dimensions de la décision et des effets des configurations décisionnelles ainsi créées sur le processus

de *sensemaking*. Également, si notre analyse privilégie la décision là où d'autres analyses ont mis en avant des problématiques de structure organisationnelle ou de leadership, ces dernières sont également présentes dans notre cas. Une analyse plus complète devrait chercher à intégrer décision, structure, et leadership, dans leur articulation avec le *sensemaking*.

Malgré ces limites, la conceptualisation tridimensionnelle de la décision que nous proposons (ponctuation, discours et modalités processuelles) permet d'approfondir les articulations entre processus de décision et processus de *sensemaking*, au-delà des liens identifiés par Weick (1995, 2011) et dans le prolongement des propositions d'Orton (2000) ou de Vidaillet (2008). L'analyse du cas suggère en effet qu'entre *sensemaking* et décision se dessine un lien à double sens. D'une part, la définition de la situation adoptée appelle une configuration particulière des trois dimensions de la décision (le *sensemaking* canaliserait la décision, sans la déterminer complètement comme le montre le grandissement volontaire de sa décision par le directeur au début du cas). D'autre part, les acteurs attendent qu'une modification de cette configuration (ici une modification des modalités processuelles vers plus de participation) ait en retour un impact sur le processus de *sensemaking* (la décision influencerait donc sur le *sensemaking*). Si dans ce processus, la décision est bien perçue par les acteurs comme « un moyen de faire sens et d'arriver à un accord » (Vidaillet, 2008, p. 422), si elle est bien une « histoire plausible » (*idem*, p. 423), elle est aussi le processus de construction de cette histoire (modalités processuelles), le discours, adressé à un ou des publics, qui véhicule cette histoire et un

moment spécifique (ponctuation) dans le flux de l'action.

Ainsi conceptualisée, la décision apparaît être un support du processus de *sensemaking* et un élément clef dans la fabrique continue d'interactions et de relations qui constitue l'*organizing* décrit par Weick. À noter que pour produire des effets, les décisions n'ont pas à advenir. L'équipe espère et réclame une décision : cela même est porteur d'effets de sens et d'effets d'*organizing*. Nous suggérons qu'un couplage s'établit entre la décision perçue par les acteurs, selon ses trois dimensions, et leur capacité à faire sens des situations, dans un mécanisme analogue à celui qui articule structure organisationnelle et *sensemaking*. Ce faisant, nous proposons un développement de la dynamique du *sensemaking* telle qu'esquissée par Weick (1993) et peu développée dans les travaux sur le *sensemaking* à l'exception de Patriotta et Spedale (2009). Également, et à la différence de ces travaux, nous avons montré comment une divergence pouvait se faire jour au sein d'un collectif, opposant une dynamique positive à une dynamique négative, toutes deux articulées cependant à la même configuration décisionnelle.

La confrontation entre dynamiques positive et négative ouvre sur la question de la place du doute dans le processus collectif de *sensemaking*. Weick (2009) invite à entretenir une dose raisonnable de doute – un doute productif et non un effritement du sens accompagné de frustration et d'anxiété. Ce doute a deux facettes. L'une se manifeste au niveau individuel et implique de se questionner continuellement sur la pertinence des significations élaborées pour agir dans la situation (*updating*). L'autre s'exprime au niveau interindividuel : jusqu'où faut-il

persévérer dans la détermination (et cacher ses doutes) ? Quand vaut-il mieux reconsidérer son engagement (et partager ses doutes) ? Le cas suggère qu'un manque de doute (chez le directeur) engendre un accroissement du doute (chez les membres de l'équipe). On peut imaginer, là aussi, une boucle en retour qui produit un renforcement pervers. Au doute excessif (des membres de l'équipe), répondrait (par souci de rassurer, ou de se rassurer), une absence de doute encore plus marquée (chez le directeur). On peut imaginer un même phénomène avec d'autres parties prenantes (par exemple, certaines directions de l'entreprise), l'ensemble formant un écheveau complexe au centre duquel se trouve le directeur.

Notre analyse ouvre ici sur des implications managériales. Notre cas apporte un soutien empirique à l'appel de Weick (2009) sur l'importance d'un leader sachant dire « je ne sais pas » face à une situation inédite, évolutive, inconnaissable. Cette capacité doit certainement être ajoutée à celle, analysée par Vidaillet (2003), de produire du sens en reliant des préoccupations variées. Pour Weick (2009), cette reconnaissance publique est l'étape indispensable pour mobiliser la capacité collective de *sensemaking*, notamment parce que ce constat permet de renforcer les relations interpersonnelles, de créer un dialogue ouvert, sincère, associant confiance, fiabilité et estime de soi, tout en signalant la nécessité d'abandonner les logiques habituelles pour faire face à cette situation nouvelle. La tâche d'un manager est de « mettre en mouvement » son organisation, car sans mouvement (sans action), aucun sens pertinent ne peut être élaboré dans une situation en devenir. Cette mise en mouvement

demande alors d'« organiser le doute » (Weick, 2009) en recherchant et discutant les controverses (p. 134), en évitant d'imposer une vision autoritaire sans argumentation (p. 141). En considérant que la décision est une forme de mise en mouvement, un

support du *sensemaking*, notre analyse débouche alors sur un questionnement de la place du doute dans les décisions. La gestion du doute, individuel et collectif, avant et après la promulgation du choix, paraît ainsi être au cœur de la décision.

BIBLIOGRAPHIE

- Allard-Poesi F. (2003). « Sens collectif et construction collective du sens », *Le sens de l'action – Karl Weick : sociopsychologie de l'organisation*, Vidaillet B. (eds), Vuibert, Paris, p. 91-114.
- Bardin L. (1977). *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, Paris, 2007 (1^{re} édition).
- Brunsson N. (1989). *The organization of Hypocrisy*, John Wiley and Sons, Chichester.
- Brunsson N. (1990). “Deciding for responsibility and legitimation: Alternative interpretations of organizational decision-making”, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 15, n° 2, p. 47-58.
- Cabantous L., Gond J.-P. (2011). “Rational decision-making as performative praxis: Explaining rationality's éternel retour”, *Organization Science*, vol. 2, n° 3, p. 573-586.
- Chia, R. (1994). “The concept of decision: a deconstructive analysis”, *Journal of Management Studies*, vol. 31, n° 6, p. 781-806.
- Denis J.-L., Dompierre G., A., Rouleau L. (2011). “Escalating Indecision: Between Reification and Strategic Ambiguity”, *Organization Science*, vol. 22, n° 1, p. 225-244.
- Dutton J.E., Dukerich J. (1991). “Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation”, *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 3, p. 517-554
- Hendry J. (2000). “Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice”, *Journal of Management Studies*, vol. 37, n° 7, p. 955-978.
- Hensman A., Sadler-Smith, E. (2011). “Intuitive decision making in banking and finance”, *European Management Journal*, vol. 29, n° 1, p. 51-66.
- Laroche H. (1995). “From decision to action in organizations: Decision-making as a social representation”, *Organization Science*, vol. 6, n° 1, p. 62-75.
- Lind E.A., Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*, Plenum Press, New York.
- Maitlis S. (2005). “The social processes of organizational sensemaking”, *Academy of Management Journal*, vol. 48, n° 1, p. 21-49.
- Orton J.D. (2000). “Enactment, Sensemaking and Decision Making: Redesign Processes in the 1976 Reorganization of US Intelligence”, *Journal of Management Studies*, vol. 37, n° 2, p. 213-234.
- Patriotta G., Spedale S. (2009). “Making sense through face: Identity and social interaction in a consultancy task force”, *Organization Studies*, vol. 30, n° 11, p. 1227-1248.

- Roberto M.A. (2005). *Why Great Leaders don't Take Yes for an Answer. Managing for Conflict and Consensus*, Wharton School Publishing, Upper Saddle River (N.J.).
- Salancik G.R., Pfeffer J. (1978). "A social information processing approach to job attitudes and task design", *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, n° 2, p. 224-253.
- Sims D. (2005). "You Bastard: A Narrative Exploration of the Experience of Indignation within Organizations", *Organization Studies*, vol. 26, n° 11, p. 1625-1640.
- Tsoukas H. (2010). "Strategic decision making and knowledge: a Heideggerian approach", *Handbook of decision making*, Nutt P.C., Wilson D.C. (Eds.), Wiley-Blackwell, Oxford, p. 379-402.
- Van Maanen J. (1979). "The Fact of Fiction in Organizational Ethnography", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n° 4, p. 539-550.
- Vidaillet B. (1999). « Comment les dirigeants formulent-ils leur agenda décisionnel ? », *Perspectives en Management Stratégique*, Ingham M. et Koenig G. (eds), *Management et Société*, p. 61-88.
- Vidaillet B. (2008). « Lorsque les dirigeants formulent leurs préoccupations : une occasion particulière de construire du sens », *Le sens de l'action – Karl Weick : sociopsychologie de l'organisation*, B. Vidaillet (eds), Vuibert, Paris, p. 115-137
- Vidaillet B. (2008). "When 'decision outcomes' are not the outcomes of decision", *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*, Hodgkinson G.P., et Starbuck W.H. (eds), Oxford University Press, New York, p. 418-436.
- Vroom V.H., Jago A.G. (2007). "The Role of the Situation in Leadership", *American Psychologist*, vol. 63, n° 1, p. 17-24.
- Weber K., Glynn M.A. (2006). "Making Sense with Institutions: Context, thought and action in Karl Weick's theory", *Organization Studies*, vol. 27, n° 11, p. 1639-1660.
- Weick K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*, 2^e edition, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Weick K.E. (1993). "The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster", *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n° 4, p. 628-652.
- Weick K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, Ca.
- Weick K.E. (2003). « Préface », *Le sens de l'action – Karl Weick : sociopsychologie de l'organisation*, B. Vidaillet (eds), Vuibert, Paris, p. 1-3.
- Weick K.E. (2009). "Leadership as the Legitimation of Doubt", *Making Sense of the Organization*, Weick K.E., vol. 2, Wiley, p. 265-271.
- Weick K.E. (2011). "Organizing for Transient Reliability: The Production of Dynamic Non-Events", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 19, n° 1, p. 21-27.
- Weick K.E., Sutcliffe K.M. (2003). "Hospitals as cultures of entrapment: A reanalysis of the Bristol Royal Infirmary", *California Management Review*, vol. 45, n° 2, p.73-84.
- Weick K.E., Sutcliffe K.M., Obstfeld D. (2005). "Organizing and the Process of Sensemaking", *Organization Science*, vol. 16, n° 4, p. 409-421.