



Université Pierre-Mendès-France  
Sciences sociales & humaines



# C'est pas moi, c'est l'autre : une analyse renouvelée du *sensemaking* et son apport pour la santé au travail

Emmanuel Abord de Chatillon, Paula Nестea, Damien Richard, Marilynne Rossano

5 juin 2015

Journée scientifique Chaire MANSAT



# Demande de participation

***Que faire dans une organisation fortement démobilisée, avec un effondrement du sens du service?***

***Devinette: que diriez-vous à partir des éléments présentés ?***



# Question de recherche et méthode

## Question et cadre de recherche

Quels sont les **éléments** utilisés par les individus et par les équipes afin de **créer du sens et qui constituent des ressources pour la santé au travail**? Et quels sont les **empêchements** de la construction du sens qui ont des conséquences délétères sur la **santé au travail** ?

Le *Sensemaking* (Weick, 1993, 1995, 2001)

La **Théorie de Conservation des Ressources** (Hobfoll, 1989, 2001)

## Méthode

Recherches-interventions dans 3 organisations publiques

Entretiens compréhensifs (Kaufmann, 2008)

Espaces de discussion (Detchessahar, 2013)

# La théorie du *Sensemaking* (Weick) : c'est quoi?



Le *sensemaking* est un processus rétrospectif par lequel les individus construisent du sens à partir des expériences passées tout en se focalisant sur des indices extraits de l'environnement

*Le résultat vient après la décision (Weick, 95, p. 10) et la décision vient après le sensemaking : les managers oublient que c'est ce qu'ils font et non pas le plan qu'ils ont construit qui explique leur succès, et ils sont étonnés quand plus de planning n'améliore en rien les situations (Weick, 95, p. 55)*

Organisation intelligente— une capacité comportementale collective à détecter et corriger les erreurs et à s'adapter aux événements inattendus (Weick & Sutcliffe, 2007)

Les organisations les moins intelligentes sont celles qui manquent d'identifier les sources de problèmes, n'arrivent pas à mettre en question (de par leur arrogance?) des hypothèses irréalistes et qui se remettent complètement à l'expertise des créateurs des systèmes quant au moment d'agir (Sun et Wilson, 2013)

# La théorie du *Sensemaking* (Weick) : c'est quoi?



- Weick (1995) fait valoir qu'une partie importante de l'environnement organisationnel se compose de discours, de symboles, de promesses, de mensonges, d'intérêts, d'attention, de menaces, d'accords, d'attentes, de souvenirs, de rumeurs, d'indicateurs, de supporteurs, de détracteurs, de confiance, d'apparences, de loyautés et d'engagements... Les mots induisent une connection stable, créent des entités stables grace auxquelles les gens peuvent s'orienter (p.41)
- Un problème est une relation disharmonique entre **la réalité** et les préférences d'un individu (Smith, 1988, p. 1491, dans Weick, 95, p. 89).
- Les problèmes apparaissent lorsque dans un groupe les individus ignorent les intérêts collectifs et se focalisent sur leurs intérêts (sans regard aux intérêts du groupe) Weick, 95, p. 118



# L'énaction (Weick, 1979)

*L'énaction est la manière dont l'esprit humain s'organise lui-même en interaction avec l'environnement.*

*L'action est produite à travers une compréhension rétrospective. L'énaction se fonde à partir de la production de sens par lequel les individus contribuent à créer l'environnement dans lequel ils se trouvent.*

- OS: des moments passés (traditions, socialisation) + connexion (moments de prise de conscience) + moments présents de l'expérience = une définition du présent qui fait du sens. L'énaction recouvre donc les processus de perception, de sélection et d'attribution de sens à l'environnement
- Les cadres de référence sont des moments passés de socialisation et les indices les moments présents de l'expérience: si un individu réussit à construire une relation entre ces deux moments, alors du sens est créé (Weick, 95, p. 111)

# La théorie de Conservation des Ressources (COR)

(Hobfoll, 1989, 2001)



*« Le travail peut nous bruler ou allumer un feu en nous »*

*Les individus sont plus impactés par les informations négatives, les échecs, les menaces que par les informations positives, les succès, les gains de ressources :*

*ils cherchent avant tout à préserver leurs ressources et sont mis sous stress lorsqu'ils perdent leurs ressources, qu'ils se sentent menacés de les perdre ou qu'ils échouent à gagner suffisamment de ressources suite à un investissement significatif en ressources.*



# Cadre théorique: grille d'analyse des cas

- Effondrement du sens (attitude de retrait, de passivité ou même de sabotage plus ou moins conscient).
- Perte des indices de l'extérieur, **impossibilité de considérer les cadres de références des autres**, et ce que Weick (2001) appelle les « *strip maps* ».
- Hypothèses irréalistes et impossibilité à les remettre en question, déni des erreurs, **immobilisme**.
- Interaction désengagée, se remettre complètement à l'expertise des créateurs des systèmes quant à la nécessité d'agir, passivité.
- Absence de résilience et incapacité à s'adapter aux événements inattendus.
- Erreur de centralité (ce que Weick, 1995, p. 2, appelle « le syndrome de l'enfant battu »).





## Cadre théorique: grille analyse des cas

- **L'action**
- Les cartes cognitives (« *cause maps* », Weick, 1995, 2001)
- L'intelligence collective, **prendre en considération les cadres de référence des autres** et l'enaction
- La motivation prosociale et l'ambivalence émotionnelle (Vogus, et al. 2014 )
- La résilience et ce que Weick (2001, p. 424) appelle *small wins*
- La capacité à corriger les erreurs, l'improvisation, l'interprétation engagée, **l'autonomie**



# Les résultats : 1. un effondrement global du sens qui produit un accroissement de la souffrance au travail

Verbatim (signifiant et récurrent)	Interprétation/sensemaking
<i>« Ce n'est pas à moi de trouver des solutions »</i>	<b>construction</b> progressive de l' <b>immobilisme</b>
<i>« Tant que je n'en pas eu l'ordre, je ne fais rien... »</i>	s'en remettre à l' <b>expertise</b> des <b>créateurs de systèmes</b>
<i>« C'est comme ça, et pas autrement »</i>	<b>procédés de travail rigides</b>
<i>« il n'a pas la capacité d'entendre quand quelqu'un lui dit que ça ne va pas »</i>	<b>incapacité à considérer les cadres de référence des autres</b>
<i>« Je sais pas où on va, mais on va continuer de mettre en place des actions »</i>	l'action libre (« pouvoir d'agir ») = une ressource ?
<i>« Ce que tu me dis, c'est du vent ! »</i>	<b>interactions violentes</b> ou prétextes à <b>manipulation</b>
<i>« je pense qu'on va droit dans mur »</i>	<b>effondrement global du sens</b>



## Les résultats : 2. de nouveaux rôles pour les cadres : « *manager porteur de sens* », « *manager enacteur* »

Verbatim (signifiant et récurrent)	Interprétation/sensemaking
<i>« plutôt que de faire des économies, il faut réfléchir à trouver de l'argent ailleurs »</i>	produire des <b>raisonnements alternatifs</b> selon la formule « si – alors »
de « <i>c'est pas moi, c'est l'autre</i> » vers « <i>je participe pour les autres</i> »	<b>L'enaction</b> : des acteurs qui créent une dynamique de mise en intelligence collective autour d'un <b>projet partagé porteur de sens</b>
<i>«... d'avoir participé à cette aventure humaine »</i>	<b>Motivation prosociale</b>



# Discussion & Conclusion

- **Analyse renouvelée du *Sensemaking* de Weick :**
  - Une **ressource** pour accompagner les acteurs dans les processus de reconstruction collective de sens et de **préservation de la santé au travail**
  - **Les empêchements** de construction du sens constituent une **atteinte pour la préservation de la santé au travail**
  - **l'effondrement global du sens** s'avère pathogène pour les acteurs
- Le *Sensemaking* répond au besoin d'articuler les dimensions **organisationnelles** (action, intelligence collective), **managériales** (donner du sens), et **individuelles** (empathie, motivation prosociale)
- Le *Sensemaking* permet de poser la question de la santé au travail en termes **d'action**



# Epilogue...

## Effondrement du sens

**« Que faire dans une organisation où les acteurs ne sont pas capables de parler de leur travail? »**

**« Mise en invisibilité du travail, manque de management, trop d'outils de gestion... »**

### **Paradoxe**

**Un réel besoin: sabotage de la demande d'aide pour que rien ne change, afin de ne pas sortir de la posture de victimisation**

**Incapacité à voir et à nommer l'éléphant qui est dans la salle...**

