



## SENSEMAKING

Karl E. Weick<sup>1</sup> a publié sur le 'sensemaking' dans l'organisation, soit le processus par lequel cette dernière se réinvente en termes de conception de modes de fonctionnement interne. On lui doit le 'people know what they thing when they see what they say', où l'individu se perçoit comme il se réinterprète en fonction d'un temps et d'un espace de réalisation qui a changé. Le 'sensemaking' dans l'organisation, ou la génération du sens par et pour soi, présente sept caractéristiques distinctives:

- 1) il fonde la construction de l'identité propre -- les individus se redéfinissent suivant des notions constamment changeantes;
- 2) le processus de reconstruction est rétrospectif - nous sommes dans la position de l'explorateur qui ne sait pas ce qu'il va explorer tant qu'il ne l'a pas exploré;
- 3) la reconstruction est enactée -- l'individu crée partie de l'environnement où il se perçoit, en ce qu'il y implante la réalité qu'il en dégage;
- 4) ce processus se déroule en relation avec d'autres individus, dans et hors de l'organisation, et en ce sens il est social dans sa dimension globale;
- 5) le 'sensemaking', comme processus, n'a ni commencement ni fin... il est interminable;
- 6) il présente des points d'ancrage, des points de repère familiers à l'individu se créant, et ceux-ci forment un cadre de référence que ce dernier peut contrôler face aux autres individus;
- 7) il est plus plausible que certain dans son explication, en ce que la certitude des perceptions y cède le pas à l'acceptabilité des réalités dégagées par l'individu.

Les managers voient dans leur organisation une entité distincte, à couleurs et à configuration différentes des autres. De la sorte, ils reformulent son cadre et l'environnement auquel elle est censée répondre. Il découle de ce processus de reconsidération de l'organisation, dans sa substance comme dans son expression, un air de 'self-fulfilling prophecy'... où ce qui est désormais perçu correspond à ce qui avait été attendu par l'individu-observateur.

Et parce que les perceptions sont auto-confirmatives de *sa* réalité, il arrive que les changements dans l'environnement de l'organisation ne sont pas accompagnés de changements correspondant au sein de celle-ci. En d'autres mots, le sens dégagé des observations faites renvoie à des impressions fausses de stabilité relative dans l'espace et dans le temps de considération de l'observateur. D'où l'importance d'une tierce partie agissant comme critique des choix de l'organisationnel en matière de stratégies et de structures.

---

<sup>1</sup> Weick, K.E., (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley; Weick, K.E., (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage; Weick, K.E., (2007), 'Enacted sensemaking in crisis situations', *Journal of Management Studies*, No. 25, p. 305-317.