

Construction du sens, enjeux, ressorts et difficultés

Seconde rencontre du Cercle de réflexion managériale FHF

Marie HOUSSEL Responsable du pôle Ressources humaines hospitalières, FHF

Héloïse HALIDAY Chercheuse en psychologie associée au CLIPSYD
(Clinique, psychanalyse et développement, université de Nanterre),
membre du groupe Qualité de vie au travail, FHF

Lancé sur le salon SantExpo en mai 2019, le Cercle de réflexion managériale de la FHF vise à créer un espace de rencontre entre managers hospitaliers et chercheurs, afin d'interroger la pratique managériale au regard des travaux de recherche et de tisser des liens avec des chercheurs. La seconde rencontre du Cercle s'est tenue le 3 septembre. À partir de l'exemple de l'incendie de Mann Gulch et s'appuyant sur les travaux de Karl Weick¹, Florence Allard Poesi¹ a présenté les principaux enjeux de la construction du sens dans les organisations, ainsi que les pistes ouvertes par les travaux de recherche : un enjeu fondamental pour nos institutions hospitalières et médico-sociales.

L'incendie de Mann Gulch

L'événement relaté ici illustre la nécessité, pour les individus, de saisir le sens de leurs actions pour agir. Le 5 août 1949, une équipe de quinze pompiers-parachutistes saute dans une région escarpée du Montana. Elle est rapidement encerclée par les flammes. "Drop your tools!" (« Laissez tomber votre matériel ! ») ordonne alors le capitaine, en demandant à ses équipiers de se positionner dans la zone où il a allumé un contre-feu. Ces ordres ne font pas sens pour l'équipe. Ils ne correspondent pas, à l'époque, à leurs connaissances sur la lutte contre les incendies. Autrement dit à leurs « cadres de référence », qui plus est dans un contexte où il n'était pas possible d'échanger entre les membres

de l'équipe. Les pompiers sont pris de panique. Ils courent en tous sens. La plupart meurent au cours de l'intervention.

Il en ressort que le sens s'appuie sur des cadres de référence liés à l'expérience, à l'histoire personnelle, à la formation. Le processus, dénommé *enactment* par Karl Weick, est un processus actif : il oriente l'attention, permet d'identifier et d'interpréter des indices. Toutefois, lors de modifications de l'environnement, le cadre de référence n'est plus nécessairement opérant. Dans ce cas, plusieurs réactions sont possibles : occulter ce qui se passe ou s'interroger et enclencher un processus actif de construction du sens. Pour Weick, c'est par le biais des échanges et des interactions que s'élaborent de nouveaux cadres de référence, cadres susceptibles de permettre aux acteurs de s'accorder sur les actions à mettre en œuvre.

Dans les organisations, les différentes catégories professionnelles ont souvent des cadres de référence différents. Les évolutions de l'environnement, susceptibles de donner lieu à des interprétations différentes, peuvent donc créer de la confusion. Les situations deviennent alors équivoques. Les équipes ne partageant pas les mêmes observations, les mêmes analyses, elles ne peuvent mettre en œuvre les moyens nécessaires pour résoudre les problèmes rencontrés : l'action collective se trouve paralysée. L'enjeu est alors de sortir de l'ambiguïté créée par ces lectures différentes pour faire converger les parties prenantes vers des interprétations, non identiques, mais compatibles en termes d'action, afin de permettre la continuité de l'action collective.

Les travaux de recherche de tout un courant des sciences de gestion, inspirés par l'œuvre de Karl Weick, mettent l'accent sur la construction du sens dans les organisations, plus particulièrement dans un contexte de changement.

L'exemple d'une stratégie de changement implémentée au sein d'une grande université américaine

Ce dernier illustre la différence entre les processus de *sensemaking* et de *sensegiving* qui peuvent parfois être à l'œuvre lors de la conception et de la mise en œuvre de plan stratégiques (Gioia et Chittipeddi, 1991).

Dans cet exemple, le nouveau président d'une grande université américaine, après concertation des parties prenantes, construit une vision du changement à mener (*sensemaking*) puis communique sa vision aux membres de son équipe et principaux acteurs («évangéliser» ou *sensegiving*). Afin de mettre en place le changement voulu, il instaure une *task force* et lance son programme. Il rencontre alors une forte opposition des doyens qui y voient une volonté de mainmise sur leur autonomie. Ils font également sens des orientations choisies et cherchent à convaincre le président d'un certain nombre de points à revoir. Si l'affaire s'arrange avec un compromis, elle est néanmoins révélatrice du fait que les changements stratégiques sont perçus comme un processus ponctuel, hiérarchique, orchestré par les directions générales au moyen de discours symboliques visant à naturaliser l'environnement de l'organisation et les problèmes rencontrés.

Les travaux de recherche montrent que cette façon de procéder ne porte pas ses fruits à long terme. Les discours qui utilisent des termes génériques et présentent les évolutions de l'environnement comme objet de consensus sur lequel on ne peut discuter, et par voie de conséquence le changement comme une nécessité, maintiennent une certaine ambiguïté. Cette ambiguïté, si elle peut susciter l'adhésion («on ne peut pas ne pas être d'accord»), ne permet pas de coordonner les actions et génère une déperdition des ressources et des efforts. Pour les cadres intermédiaires, elle induit un travail de construction de sens supplémentaire pour permettre le lien avec les équipes opérationnelles. Voir même à des conflits entre eux et à des enjeux de territoire.

En lieu et place de cette conception ponctuelle et hiérarchique (uniquement) du changement, il conviendrait donc de considérer que le changement fait partie des organisations, que la construction de sens est permanente, que les équipes sont pleinement partie prenante de ces constructions et changements induits.

Comment procéder ?

Si les actions entre acteurs peuvent construire du sens, elles peuvent aussi le détruire. Elles peuvent être sources de diversité de points de vue mais aussi de silence. Elles peuvent faciliter l'émergence d'idées nouvelles mais aussi d'un certain confort. Si la participation et les démarches collaboratives contribuent à construire du sens, elles sont aussi le lieu de reproduction de la structure sociale et de confrontation des cadres de référence, générant des difficultés d'expression de la part des professionnels. Il convient par conséquent d'être attentif à l'écart qui existe entre les théories affichées de «participation» et la réalité.

Les travaux de recherche de tout un courant des sciences de gestion, inspiré par l'œuvre de Karl Weick, mettent l'accent sur la construction du sens dans les organisations, particulièrement dans un contexte de changement.

En s'appuyant sur un exemple de recherche-action dans le secteur médico-social, nous avons conclu cette seconde rencontre du Cercle de réflexion managériale de la FHF en appelant à la vigilance sur les interactions au quotidien (en tant qu'elles sont le lieu de reproduction de relations et paroles d'autorité), pour mieux accompagner le changement. Nous avons mis l'accent sur une double nécessité : repenser les dispositifs et adapter les objectifs. Il est inutile de faire de la participation une méthode à tout faire. Il serait plus judicieux de réserver les démarches participatives aux enjeux stratégiques, et d'opter pour des dispositifs plus restreints pour des éléments qui ne concernent ou intéressent qu'une catégorie d'acteurs. Mais surtout, *in fine*, il faut décider ! ■.

PROCHAINE RENCONTRE DU CERCLE DE RÉFLEXION MANAGÉRIALE

Elle se tiendra le 4 décembre sur le thème :

« Vademecum de la recherche en management à l'hôpital : comment faire intervenir des équipes de recherche dans les établissements publics de santé. »

Inscriptions : www.fhf.fr > Ressources humaines



1. Psychologue, Karl Weick s'est intéressé au management dans des situations extrêmes, situations où la vie des membres de l'organisation est en jeu, le plus souvent sous le coup d'événements extérieurs auxquels l'organisation a du mal à s'adapter.
2. NDLR : Florence Allard Poesi a été directrice de l'Institut de recherche en gestion de cette même université de 2014 à 2019. Ses travaux de recherche portent principalement sur la construction du sens et le pouvoir dans les organisations et le rôle des pratiques discursives dans ces processus.