

*Le sens des choses ou le besoin de sens*

Serge Agostinelli  
Maître de Conférences HDR SIC  
Centre de Recherche en Information et Communication  
Université Montpellier 1

## Le sens des choses ou le besoin de sens

### Résumé :

Ce texte, a pour objectif de montrer comment le quotidien nous informe sur les significations construites dans les processus de changement organisationnels. Il cherche particulièrement à exposer comment l'étude du contexte et du sens commun peut être révélatrice d'un changement organisationnel au quotidien, révélateur des significations particulières que toute organisation se donne sur son fonctionnement avec pour principe la recherche d'un équilibre entre des modèles « disciplinaires » tels de ceux de l'économie ou de la gestion ou encore de la communication... et ses règles particulières. Toutefois, il ne s'agit pas ici d'opposer la construction du sens commun aux modèles scientifiques introduisant ainsi un dualisme conceptuel ou épistémologique. Il s'agit d'envisager « une histoire » du processus de changement dans laquelle, ce que font les acteurs à partir des divers modèles disciplinaires sous-jacents prend des significations différentes. Une forme de biographie du sens commun qui serait en même temps, une trace de ces changements.

## The signification of things or the need of signification

### Abstract

This text, has for objective to show how the daily informs us about the meanings built in the organizational processes of change. It tries particularly to expose how the study of the context and the common sense can be revealing of an organizational change in everyday life, revealing of the particular meanings that any organization gives itself onto its functioning with for principle the search for a balance between « disciplinary » models such of those of the economy or the management or still the communication... and its particular rules. However, it is not a question here of setting the construction of the common sense against the scientific models introducing so an abstract dualism or epistemological. It is a question of envisaging « a history » of the process of change in which, what do the actors from the different disciplinary underlying models take different meanings. A shape of biography of the common sense which would be at the same time, a track of these changes.

*Le sens des choses ou le besoin de sens*

## **Le sens des choses ou le besoin de sens**

*« Avant d'être des changements organisationnels,  
ils sont les changements d'un contexte »*

Ce texte, a pour objectif de montrer comment le quotidien nous informe sur les significations construites dans les processus de changement organisationnels.

Notre texte sera divisé en deux parties dont le fil rouge sera d'éclairer l'importance de la contextualisation des actions quotidiennes dans les processus de changement des organisations.

La première expose brièvement la notion de contexte envisagée au sens le plus communément admis : celui d'une toile de fond des perspectives économiques et des turbulences sur les marchés qui justifie les lignes directrices concernant le changement dans les entreprises.

La seconde, montre comment passer de cette toile de fond qui règle les contraintes et les possibles vers un contexte plus dynamique, plus relationnel avec l'organisation afin de construire en commun un changement co adapté. Elle envisage également, le passage d'une communauté de sens à une communauté de pratique construite autour d'un sens commun.

Nous concluons, en présentant notre posture sur cette question du sens dans le changement organisationnel et faisons quelques remarques pour engager le débat.

### **Le contexte comme terrain du changement**

Aujourd'hui, rien de plus banal de dire que nous vivons dans un monde complexe et qu'il est particulièrement difficile à une entreprise de survivre en mode isolé. De la startup au grand groupe, les entreprises évoluent toutes dans un contexte international où elles doivent simultanément assurer leur productivité dans l'urgence opérationnelle ; concrétiser l'information émergente en orientations et décisions stratégiques ; capitaliser et développer les connaissances et les savoir-faire qui font leur « core-business »...

Quelles que soient les raisons, nous constatons aujourd'hui que toutes les entreprises sont amenées à s'inscrire dans une évolution inéluctable et irréversible d'adaptation et de transformation qui demande particulièrement la prise en compte des référentiels culturels locaux dans le management des hommes, de l'information, des modes d'activités...

En fait, la mise en place de nouvelles formes de relations à la fois humaines et technologiques, industrielles et commerciales, entre les concurrents d'hier ou entre les producteurs et leurs fournisseurs et sous-traitants, s'inscrit dans une recherche « commune » de gains de productivité associée à une volonté d'atténuer la

*Le sens des choses ou le besoin de sens*

compétitivité. Dès lors, ces nouvelles relations provoquent une désintégration verticale<sup>1</sup> qui demande le développement du « faire-faire » pour se recentrer sur les compétences fondamentales.

Paradoxalement, cette centration fonctionnelle demande aux entreprises, une plus grande prise en compte des effets d'interdépendances organisationnelles que provoque l'externalisation de la production : il s'agit désormais de mettre en place « *des entreprises sans usines* » (Tchuruk, 2000<sup>2</sup>), des « *fabless-company* » qui pourtant, conçoivent et vendent des produits manufacturés pour toutes les entreprises d'un même secteur (les équipementiers téléphoniques, les fabricants de composants pour micro-ordinateurs...).

Ce nouveau mode organisationnel de type partenarial d'entreprises virtuelles apparaît comme une modalité particulière de coordination et de désintégration verticale en faveur du recentrage sur les métiers. Il s'accompagne d'une mise en place d'avantages concurrentiels permettant la mise en œuvre d'ensembles coordonnés de compétences et d'actifs spécifiques détenus par une pluralité d'acteurs en mouvement autour d'une entreprise pivot. Aux anciennes relations de sous-traitance succède une relation coopérative et responsabilisante, qui pose particulièrement le problème du coût des coordinations et de la valorisation de ces compétences fondamentales qui peuvent être un obstacle à la profitabilité et à la croissance d'une entreprise qui cherche à améliorer sa position concurrentielle (cf. Porter 1999). Quoi qu'il en soit, tout se passe comme si ce type d'organisation tendait à devenir le modèle relationnel de référence fondé sur une confiance relative, à la solidité financière et à la stabilité managériale des partenaires, aux critères d'excellence et d'implication. Il ne s'agit plus d'une organisation marchande mais relationnelle fondée sur les métiers au quotidien. Le partenaire ne livre plus un sous-produit, un composant mais assure une fonction dans un système commun informationnel tant technique, qu'économique ou humain.

D'un point de vue général, on peut dire que ce système commun est le reflet d'une communauté de vues sur une démarche qui autorise la construction de pratiques et

---

<sup>1</sup> La verticalité d'une organisation s'apprécie en fonction du nombre d'échelons hiérarchiques. Selon la perspective de Mintzberg (1998), c'est une structure à fortes interdépendances séquentielles où le département B ne peut effectuer son travail que si le département A a réalisé le sien comme dans l'administration et interdépendances réciproques dans lesquelles l'action d'un service enclenche l'action d'un autre qui en retour réamorçe l'action du premier. L'horizontalité se mesure à partir du nombre d'unités ou de départements créés à l'intérieur de l'organisation.

<sup>1</sup> Serge Tchuruk, PDG d'Alcatel-Alsthom, déclarait en juin 2000 : « *il s'agit désormais d'externaliser la production... de mettre en place des entreprises sans usines* ».

<sup>2</sup> Serge Tchuruk, PDG d'Alcatel-Alsthom, déclarait en juin 2000 : « *il s'agit désormais d'externaliser la production... de mettre en place des entreprises sans usines* ».

### *Le sens des choses ou le besoin de sens*

d'usages signifiants et pouvant être mis en œuvre en fonction de différents points de vue. Dans ce contexte collaboratif, ce système commun devient une ressource et un patrimoine nécessaires à la production de nouveau sens pour une communauté d'intérêts ou de pratiques, même s'il doit évoluer et se renégocier de manière permanente dans le contexte évoqué plus haut. C'est ce système qui permet d'une part, la reconnaissance par tous, des points de vue reconnus, sur les savoir-faire dans différents contextes d'usages, sur les normes et valeurs à partir desquels l'entreprise et les responsables organisent le travail et les pratiques clairement reconnues ; d'autre part, de s'entendre sur les objectifs de développement sur le marché, les processus de changement à mettre en œuvre, les pratiques attendues et le vocabulaire commun nécessaire à l'ensemble.

Dans ce contexte d'évolution permanente, l'enjeu pour l'entreprise n'est plus tellement de savoir si « *tout le monde change* » mais plutôt « *quel sens donner aux évolutions qui se font* ». L'entreprise passe, d'un fonctionnement où tous ses acteurs acceptent les règles du jeu et se concentrent sur le comment assurer le changement, à un fonctionnement où les acteurs s'interrogent sur le sens du changement et des actions.

Cette question du sens est bien cruciale car, les évolutions aux caractères inéluctables et irréversibles que l'on subit, échappent à l'aperception et se transforment en crises (Lafrance, 1991). En revanche, la conjugaison d'un changement anticipé et intentionnel à l'évolution du contexte peut correspondre à un transfert de compétences et à la construction d'une « communauté de sens » entre les différents éléments constitutifs de l'organisation.

C'est cette question du sens, plus encore que la communication, la gestion ou l'économie, qui rend manifeste à quel point les organisations dépendent du contexte, à quel point la notion de sens est problématique tellement elle est entièrement façonnée par les relations à son contexte d'usage.

### **Le contexte comme fondation pour la construction du sens**

Généralement, le contexte désigne un ensemble de possibles, de contraintes et d'incertitudes exhaustivement descriptibles qui servent de cadre aux événements et pèsent sur l'activité en définissant le niveau d'analyse objective des situations.

Pour l'entreprise, les composantes structurelles et organisationnelles définissent le contexte entrepreneurial qui, croisé aux facteurs socio-économiques permet (ou non) les changements organisationnels et structurels annoncés, argumentés et positionnés dans le temps qui sont le fruit d'une adaptation à un contexte dans lequel : plus l'incertitude de l'environnement augmente, plus l'entreprise doit accepter la diversité des services et donc doit mettre en place des procédures de gestion des ressources humaines (Lawrence et Lorsch, 1983). Le capital humain participe ainsi aux buts organisationnels et constitue une ressource clé fondée sur les notions de confiance ou d'autonomie et surtout, d'identités professionnelles, de métiers et de valorisation. Il devient donc

*Le sens des choses ou le besoin de sens*

indispensable que l'entreprise puisse connaître les différentes traductions internes en termes d'identités professionnelles pour pouvoir les utiliser avec en substance, le problème de l'absence de contextualisation des pratiques. Pourtant, cette contextualisation nous semble un élément important à prendre en compte car elle joue sur les structures organisationnelles et la mise en place de mécanismes spécifiques de liaison entre unités fondées pour la plupart sur les relations interpersonnelles et la constitution de représentations mentales appropriées (Mintzberg, 1990).

Dans ce texte, la contextualisation se réfère à un ensemble d'actions concertées localement et socialement organisé (cf. Garfinkel, 1967). L'analyse des structures organisationnelles dépend alors de l'intentionnalité dans les relations interpersonnelles qui permet d'aller à l'essentiel *hic et nunc* en choisissant ce qui est perçu ou ignoré. Cette contextualisation est construite avec un caractère indexical récursif dans une situation de travail où se couplent les idées d'équilibre et de déséquilibre, de stabilité et d'instabilité, de dynamisme et de constance, où ce qui est « *général génère à son tour ce qui le génère* » (Morin, 1977, p. 32). Le contexte est donc constitué par l'activité des acteurs en situation qui en retour, les informe d'une façon active. Dès lors, le contexte leur permet une (ré) organisation des actions par une remise en question permanente du sens à travers deux fonctions médiatrices : *la reconnaissance* du sens qui permet son adaptation contextuelle par un repérage des décalages consubstantiels aux interactions et leur identification en tant que telles afin d'éviter l'incompréhension par anticipation ; *la valorisation* de ces compréhensions qui permet cette recherche des nouvelles visions en contexte grâce à des indications concrètes de la situation. C'est ce que nous nommons : le contexte d'usage.

Nous le définissons comme le « bidouillage » ou le « bricolage », c'est notre façon personnelle de « faire des trucs », de faire et d'utiliser les outils, les gestes professionnels, les usages construits par d'autres... Au quotidien, nous nous approprions les savoir-faire dans un contexte d'usage caractéristique du fonctionnement du milieu professionnel dans lequel nous sommes. Cela signifie que la construction de sens par les individus passe par la reconstruction et l'intériorisation des rapports socioprofessionnels en contexte. Dès lors, les études qui s'intéressaient hier à l'analyse des situations de changement, demandent aujourd'hui que l'on analyse les contextes socialement organisés, dans lesquels une communauté de pratiques est mise en œuvre pour utiliser des connaissances situées au sein d'échanges collectifs. Dans cette perspective, l'organisation ne se définit plus a priori suivant un modèle canonique mais se construit dans l'action en articulant des coopérations, des réseaux d'intermédiaires et d'acteurs de plus en plus étendus. Ce qui pose la question de l'ajustement des pratiques quotidiennes et locales des acteurs *hic et nunc* à celles, atemporelles et globales de l'organisation. Surtout, dans une approche complexe du contexte où l'organisation est en même temps un acteur et un contexte pour l'action émergente : l'action située et le contexte se co construisent.

### *Le sens des choses ou le besoin de sens*

Temporalité, espace, action et contexte sont donc indissociables et non réductibles l'un à l'autre pour comprendre le sens des choses : « *Etudier la dimension organisationnelle de l'action sociale, conduit à considérer la structuration de tout contexte d'action, comme une solution chaque fois spécifique, que des acteurs, relativement autonomes et agissant dans les contraintes générales d'une rationalité limitée, ont trouvée pour régler leur coopération conflictuelle et pour gérer leur interdépendance stratégique [...]* »

*Aucune loi universelle, aucun déterminisme et aucun principe abstrait ne peuvent donc en expliquer la forme et la dynamique spécifique. Cette explication ne peut qu'être elle-même locale, c'est-à-dire fondée sur la connaissance empirique des conduites réelles des acteurs et des conditions spécifiques de leur coopération prévalant dans ce contexte particulier* » (Friedberg, 1993, p. 19).

En d'autres termes, suivant les situations, les acteurs n'appliquent pas le principe de rationalité de la théorie microéconomique classique, ils ne cherchent pas à atteindre l'action optimale, mais seulement un certain niveau d'acceptabilité, « *un niveau d'aspiration et de satisfaction* » (Simon, 1982). Cette approche, bien qu'elle soit plus sur les procédures que sur les processus<sup>3</sup> va notamment mettre au second plan, l'entrepreneur omniscient pour mettre au premier plan, un ensemble de décideurs qui coopèrent suivant une rationalité limitée. Cette approche souligne également que les organisations servent à accroître la capacité de traitement de l'information et à réduire les conflits issus des comportements opportunistes des agents qui pensent suivre des règles spontanées pour réduire l'opportunisme et permettre au système de fonctionner non pas au mieux, mais au moins mal (Coriat et Weinstein, 1995).

Si on fait abstraction de l'aspect rationnel (limité ou non), le contexte est donc une vision interprétative d'une réalité commune, des valeurs qui lui donne du sens. Le propre du changement est donc d'offrir aux acteurs d'une entreprise une « intentionnalité commune », sous la forme cohérente d'une interprétation du contexte qui inscrit l'entreprise dans une histoire collective qui constitue la culture, la source du besoin de sens.

### *La communauté de sens*

Ce besoin communautaire dans l'entreprise n'est pas nouveau mais, ce sont le rapport à l'espace et au temps, le territoire qui changent. En effet, le modèle dominant de l'organisation pyramidale fut longtemps celui de l'entreprise communautaire organisé autour d'un fort lien psycho-affectif construit dans la durée : on appartenait à la Régie Renault (1944-1976). Cette appartenance offrait à la fois sécurité matérielle et identité professionnelle au sein d'une communauté tant de destin que de culture. Aujourd'hui, les communautés ne sont plus organisées en fonction d'un but, elles vivent dans l'ici et maintenant, au rythme de leur propre création (Maffesoli, 1991). Le principe

---

<sup>3</sup> mais le terme process en anglais ne fait pas la différence entre les deux.

*Le sens des choses ou le besoin de sens*

communautaire est la vitalité d'être-ensemble : c'est-à-dire, de partager un même « territoire » réel ou virtuel. Pour cette nouvelle forme de culture d'entreprise qui s'exprime dans le quotidien, ce sont le développement de rituels, les habitus, les coutumes, les gestes professionnels reconnus et partagés, qui créent l'appartenance et la reconnaissance du rapport aux autres groupes. Le fondement de l'entreprise n'est plus, dès lors à rechercher dans une rationalité d'acteurs mais dans une communauté de pratiques, dans ce qui est « *une socialité de proximité* » qui réalise son harmonie par une ambiance partagée, par un état d'esprit commun qui dès lors fait culture : la création et le sens de ces événements banals, négligés, minuscules, etc., (Maffesoli, 1993).

Dans le cadre spécifique des entreprises, un entrepreneur partage une grande partie de ses connaissances et de ses savoir-faire avec d'autres personnes. L'interaction entre ces personnes et la coordination de leurs actions n'existeraient pas si la création et le sens du changement ne se reflétaient dans une ambiance partagée, un savoir commun structurant le quotidien. Toutefois, ceci ne signifie pas que les structures du savoir d'entreprise sont mises en œuvre d'une façon simple et directe : elles n'expriment pas simplement le contexte. Les situations de changement et d'interaction ont des propriétés auto organisantes qui modifient les usages et les savoirs de tous. Au cours du changement, ils sont représentés à l'aide des connaissances déjà là et permettront la création d'une nouvelle façon de « savoir l'entreprise ».

*De la communauté de pratiques au sens commun*

Bien que cette notion de communauté de pratiques se soit développée dans le champ de la communication des connaissances, les idées essentielles que l'on pourrait proposer au champ des organisations sont : d'une part, qu'une information stratégique, une connaissance, ou des savoir-faire, se communiquent le plus souvent de façon informelle, à l'extérieur des lieux de travail (cf. Brown et Duguid, 2000) ; d'autre part, que « *les échanges périphériques* » sont légitimes et constitutifs de cette information (cf. Lave et Wenger, 1991 : Wenger, 1998), ils faciliteraient même, l'acquisition de nouvelles connaissances, de nouvelles habiletés et gestes professionnels dans l'exercice d'une pratique quotidienne. Dès lors, le contexte signifiant de ce « travail situé » (en référence au *situated learning*) et celui de « *l'action située* » (Suchman, 1987) qui sous-tend l'idée que toute action dépend étroitement des circonstances matérielles et sociales dans lesquelles elle a lieu. Cette approche semble particulièrement adaptée au contexte de changement qui favorise une organisation en réseau : les pratiques managériales, comme le travail, sont étroitement liées à un processus générateur de sens et de significations négociés en coopération et en collaboration.

L'organisation devient alors, collectivement « intelligente ». Elle est capable de mettre quotidiennement en réseau tous les acteurs d'une pratique pour qu'ils co-construisent

*Le sens des choses ou le besoin de sens*

des connaissances dans le but de résoudre des problèmes (Davenport et Prusak, 1997). Elle passe d'un monde ancien, où tous ses membres acceptent les règles du jeu et se concentrent sur le comment, à un monde où les acteurs s'interrogent sur le sens des actions, sur le pourquoi des interactions par lesquelles ils entre définissent et construisent un sens partagé à partir de plusieurs intentionnalités et la prise en compte des autres dans la réalisation de l'action.

La construction d'un système de sens commun ne repose pas ici, sur des représentations ou des connaissances de forme logique mais sur la compréhension de significations et la manipulation de savoir-faire fondés sur ces significations et sur les connaissances générales

Le système de sens commun permet de rendre explicites les « choses », les propriétés et les relations pertinentes pour les actions dans une situation donnée, sans passer nécessairement par l'intermédiaire d'une logique reconnue. Le sens commun comporterait donc des significations qui désignent les individus, les objets, les notions abstraites, les différents types de relations... Le sens commun n'est donc pas un modèle réducteur du monde, en revanche, il est le corrélat perceptuel des modèles à partir d'un point de vue particulier. Face à une activité à mener, le sens commun construirait un croquis fonctionnel de l'espace de travail, décrivant directement la situation à traiter et dans laquelle se déroulent les actions. Il serait donc construit au cours de l'activité et n'aurait qu'une existence transitoire dans la mémoire de l'entreprise, alors que les modèles disciplinaires sont des représentations abstraites et simplificatrices des situations, le sens commun serait la contextualisation de ceux-ci. Il permet d'utiliser les logiques individuelles (non modélisables) pour aboutir à une réduction à minima des informations, produisant ainsi une économie de moyens dans la compréhension et la résolution des situations : c'est l'intuition de l'expert.

Le changement dans les organisations est un phénomène aussi banal et aussi peu contestable que leur relative stabilité. La transformation des structures et des modes opératoires des organisations montre aujourd'hui que l'ontologie organisationnelle n'est pas une constance immanente de normes, de règles, de fonctions ou de structures décidées au sommet et mise en œuvre au même instant par toutes les composantes de l'entreprise (March, 1991). Elle est davantage, un ensemble d'accomplissements continus, d'aboutissements pratiques des acteurs au quotidien : « *La plupart des changements dans les organisations ne résultent ni de processus ou de forces extraordinaires, ni d'une imagination, d'une obstination ou d'une aptitude hors du commun, mais de processus routiniers, relativement stables, reliant l'organisation à son environnement.* » (March, 1991, p. 89).

Dès lors, on peut penser qu'il n'existe pas de réponse unique aux questions que soulève le changement des organisations ; qu'il n'y a probablement pas de solutions optimales

*Le sens des choses ou le besoin de sens*

mais des pis-aller dans des situations complexes où, ni les problèmes, ni les conséquences, ne peuvent être repérés avec certitude.

Avec ces contraintes, il nous paraît prudent de ne pas adopter une posture d'observation ou de description a priori des changements organisationnels. Il nous semble plus intéressant de porter notre attention sur l'étude des « fonctionnements » quotidiens mis en œuvre dans les organisations qui conduisent à identifier « *ce qu'il faut faire pour pouvoir faire* ». Cette simplification du réel passe particulièrement par la reconnaissance d'un *système commun de signification* et d'un présupposé fondamental sur le *changement naturel* ; c'est-à-dire, le présupposé sur l'existence du changement comme allant de soi qui permet d'éclairer ce qui est pertinent et ce qui ne l'est pas pour mener à bien une activité journalière. En effet, nous pensons qu'il n'existe pas d'un côté, un type d'organisation et de l'autre une activité quotidienne.

En revanche, il existe, entre le type d'organisation et les acteurs, une réorganisation des activités, une reconstruction de l'organisation du « *travail à faire* » dans son milieu par le système commun de significations opérationnalisés dans le sens commun.

La notion de « *sens commun* » est ici envisagée comme un mode opératoire des organisations inspiré des travaux empiriques de Garfinkel (1967). Elle autorise une construction continue des activités concernées les acteurs sociaux dans leur réalité quotidienne, qui utilisent pour cela des procédés connus, utilisés, pris comme « allant de soi ». Elle porte également, un intérêt sur le fond du changement qui est d'une certaine manière toujours présent et évident, mais qui passe inaperçu au cours des pratiques quotidiennes fondées sur un savoir intuitif et immédiat, sur ce qui est raisonnable de faire, sur un savoir qui est culturellement construit grâce au sentiment d'appartenance, à la reconnaissance d'une identité à la fois individuelle et collective.

Nous le définissons comme un ensemble de connaissances fonctionnelles sur les activités, les communications qui autorisent les transformations ou les mouvements au quotidien. Ces connaissances sont partagées à travers un système culturel local qui varie avec l'espace et le temps, d'une organisation à une autre, d'un type de management à un autre avec des caractéristiques contingentes et communément partagées d'une capacité organisationnelle déterminée. Elles éclairent particulièrement, les ajustements, les ambiguïtés, les réussites et les échecs, les incertitudes que les individus déploient pour retracer leur interprétation du changement en situation. Autrement dit, c'est l'histoire possible et impossible d'une construction du sens que partagent ceux qui travaillent pour arriver à fonctionner, malgré une organisation qui se cherche dans un contexte.

Bien sûr, le système informationnel présent est consubstantiel à l'existence du système de signification et il est opérationnalisés dans le sens commun construit par les activités quotidiennes. In fine, ce serait donc la communication du sens commun qui « déclenche » les nouvelles stratégies de positionnement ; c'est-à-dire le changement. De ce fait, cette communication modifie constamment le système de signification existant du contexte organisationnel. C'est une forme de médiation qui organise les

### *Le sens des choses ou le besoin de sens*

possibles, les interdits, les contraintes... En fait, les usages qui contrôlent et dirigent les changements opératoires. En effet, les activités quotidiennes de communication modélisent le système de signification à la fois de façon stratégique mais aussi organisationnelle. C'est, la modélisation des changements organisationnels des acteurs confrontés au besoin de résoudre des problèmes, d'atteindre des objectifs, de remplir des fonctions spécifiques... Et, au-delà, les pratiques visent à maintenir ou à accroître la stabilité dynamique d'une organisation qui a pour dessein, la création de réseaux spécifiques, les collaborations, les échanges et la solidarité, entre des entreprises indépendantes mais partageant une thématique commune...

Pour conclure, notre posture prendra donc en compte, des dimensions que l'on pourrait considérer comme marginales dans l'observation des changements organisationnels. Nous envisageons en effet, d'observer ce qui, dans la construction du sens, relève d'une forme de connaissance courante, socialement élaborée et partagé, ayant une finalité pratique : la construction d'une « *réalité commune* » (Berger & Luckmann, 1966) qui demande à être appréhendée dans de multiples constructions liées à toutes les expertises de l'organisation. Toutefois, si cette réalité commune peut être appréciée comme la qualité attribuée aux phénomènes reconnus comme ayant une existence indépendante de la volonté des acteurs alors, la connaissance de sens commun serait la certitude que les changements sont réels, et qu'ils possèdent des caractéristiques spécifiques.

Résolument constructiviste, cette articulation entre réalité commune et sens commun est bâtie autour d'un langage de description des situations de socialisation amenant les acteurs à « *internaliser* » (Berger & Luckmann, 1966, p. 129) « une » réalité associée à un vocabulaire, à des rites, des connaissances procédurales et finalement à une « *structure sociale* » (Berger & Luckmann, 1966, p. 163) dans laquelle viennent s'insérer et s'emboîter ces différentes constructions.

L'intérêt de cette articulation est de nous permettre d'envisager autrement le quotidien des organisations. En effet, elle leur donne un sens à travers les usages pour que le changement soit possible. Ici, la question n'est plus de savoir si l'idée qu'on se fait d'un processus de changement est bonne ou mauvaise pour l'organisation : par exemple, que l'utilisation des NTIC favorise le changement organisationnel ou l'inverse. Sans construction de sens, c'est-à-dire plus généralement, sans culture d'organisation, sans sentiment d'appartenance, sans identité individuelle et collective... il n'y a pas de changement possible pour l'organisation.

Toutefois, il ne suffit pas de dire que le sens commun, constitue une frontière commune entre l'entreprise et son contexte en proposant des façons de faire qui permettent l'échange d'information. Mais, c'est parce que les processus de changement font partie des organisations tout en étant inscrits dans leur environnement qui est façonné par les usages du moment. En fait, les processus de changement dans les organisations, ne peuvent être pensés indépendamment des interactions humaines organisées par un « *contrat de communication* » (Agostinelli, sous presse) qui s'énonce moins comme une

*Le sens des choses ou le besoin de sens*

suite de règles faisant loi que comme une série d'énonciations *a priori*, impliquant des possibles autant que des impossibles, des incertitudes et des confusions autant que de certitudes et d'axiomatisations dans un contexte révélateur d'un « provisoire décrit » dont on ne saurait dire qu'il existe ou, qu'il n'existe pas.

Dès lors que le discours de sens commun est énoncé, il est inévitablement reçu comme un discours légitime de sens ou de non-sens avec comme référence, le contexte.

### Bibliographie

- Agostinelli, S. (à paraître). Entre pacte et contrat communicationnel : une intention éthique, in S. Agostinelli, (s/dir), *Existe-t'il une éthique sur le terrain de la communication numérique ?* Paris : l'Harmattan
- Berger, P.L., & Luckmann, T. (1966). *La construction sociale de la réalité*. Klincksieck : Editions Méridiens, traduit de l'anglais par P. Tamiaux.
- Brown, J. S. & Duguid, P. (2000). *The social life of information*. Boston, MASS : Harvard Business School Press
- Coriat, B., & Weinstein, O. (1995). *Les nouvelles théories de l'entreprise*. Livre de Poche
- Davenport, T. & Prusak, L. (1997). *Working knowledge : How organizations manage what they know*. Cambridge, MASS : Harvard Business School Press
- Friedberg, E. (1993). *Le Pouvoir et la Règle*. Paris : Seuil
- Garfinkel, H. (1967/1999). *Studies in ethnomethodology*. Cambridge : Polity Press
- Lafrance, J-P. (1991). Changement planifié et développement des organisations : entreprise-réseau et réseaux d'entreprises, in R. Tessier et Y. Tellier (eds). *Changement planifié et évolution spontanée*. PUQ : Canada, Québec
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning : Legitimate peripheral participation*. New York : Cambridge University Press
- Lawrence, P.R. et Lorsch, J. (1983). *Adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation*. Paris : édition d'Organisation
- Maffesoli, M. (1991, rééd.). *Le temps des tribus. Le déclin de l'individualisme dans les sociétés postmodernes*. Paris : Le Livre de poche. Paris : Grasset-Klincksieck, 1988
- Maffesoli, M. (1993). *La contemplation du monde. Figures du style communautaire*. Paris : Grasset
- March, J., G. (1991). *Décision et organisation*. Paris : Dunod
- Mintzberg, H. (1990). *Le pouvoir dans les organisations*. Paris : Les Éditions d'Organisation
- Mintzberg, H. (1998). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Les Éditions d'Organisation
- Porter, M., E. (1982). *Choix stratégiques et concurrence*. Paris : Gestion – Economica
- Simon, H. A. (1982). *Models of Bounded Rationality*. Cambridge : Mass., MIT Press, (2 vol.)
- Suchman, L.A. (1987). *Plans and situated actions : the problem of human-machine communication*. New York, Cambridge Press
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice. Learning, meaning, and identity*. Cambridge, UK : Cambridge University Press