

# Codification des connaissances et création de sens : La mise sous contrôle des processus ?

---

## Sommaire

- 1 Introduction..... 2
- 2 Management des processus et Création de sens..... 3
- 3 Méthodologie de la recherche ..... 6
- 4 Etude du cas ..... 7
- 5 Résultats ..... 8
- 6 Conclusion ..... 9
- 7 Bibliographie..... 11

# 1 Introduction

« **Contrôle** nm **1.** Vérification attentive et minutieuse de la régularité d'un acte, de la validité d'une pièce : *contrôle des billets*. **2.** Vérification, examen minutieux de l'état de : *contrôle d'une machine*. **3.** Endroit où se fait un contrôle. **4.** Maîtrise de sa propre conduite. **5.** Maîtrise de son véhicule. **6.** Exercice scolaire destiné à vérifier les connaissances. » (Le Larousse de Poche). « Vérification », « maîtrise », « conduite » de quelque chose... Mais peut-on « vérifier », « maîtriser », « conduire » quelque chose que l'on ne voit pas, qui n'est pas clairement identifié, qui ne fait pas l'objet d'une représentation, même approximative, susceptible d'être partagée ? Peut-être... Mais il est certain que la tâche ne sera pas aisée.

Nous avons besoin de représentation du réel pour pouvoir prendre des décisions, pour pouvoir « contrôler ». La réalité objective ne peut jamais être atteinte : seules les représentations nous permettent d'accéder au réel (Flick 1998). Mais comment représenter une organisation, son fonctionnement, les interactions entre les acteurs qui l'animent ? Comment représenter les processus qui s'enchaînent en son sein, leurs performances et leurs interdépendances ? La littérature sur le management des processus met en évidence le fait qu'il est important d'identifier et de modéliser les processus : "Nous définissons le management des processus comme suit : mettre en évidence les processus, en utilisant des méthodes, techniques et logiciels pour identifier, mettre en œuvre, contrôler et analyser les processus opérationnels impliquant hommes, organisations, applications, documents et autres sources d'information<sup>1</sup>" (Van der Aalst, Hofstede and Weske 2003). Elle reste néanmoins relativement vague quant à la mise en place concrète de telles représentations.

L'importance de la formalisation des processus des entreprises est aussi mise en évidence par les divers référentiels de normalisation, au sens large du terme<sup>2</sup>, qui se multiplient : ISO, ITIL, RHOS, SOX... Les organisations doivent tenir compte des obligations que ces référentiels imposent, ou des recommandations qu'ils prônent, sous peine de se voir sanctionnés, par la loi ou par le marché. Ces derniers supposent une forte formalisation au niveau de la description du fonctionnement des organisations et de leurs processus, dans le but d'en accroître la maîtrise. Cependant, si les référentiels insistent sur l'importance d'une description détaillée des processus, ils restent très approximatifs sur sa mise en œuvre pratique.

Comment une organisation peut-elle matériellement mettre en place de telles représentations, d'une part, et d'autre part en faire bon usage ? Une formalisation excessive n'est-elle pas un facteur de rigidité ? Comment l'organisation pourra-t-elle concilier cette formalisation et une nécessaire flexibilité pour faire face aux contraintes de l'environnement, et aux évolutions mêmes des référentiels de normalisation ?...

---

<sup>1</sup> "We define BPM [Business Process Management] as follows : Supporting business processes using methods, techniques, and software to design, enact, control, and analyze operational processes involving humans, organizations, applications, documents and other sources of information"

<sup>2</sup> "Règle, principe auquel on doit se référer pour juger ou agir" TLFi : Trésor de la Langue Française Informatisé (<http://atilf.atilf.fr/>)

La question de recherche à laquelle nous essayons d'apporter des éléments de réponse est la suivante : **comment une démarche de création de sens fondée sur très forte formalisation peut-elle permettre d'accroître la contrôlabilité d'une organisation ?**

La question de la représentation du réel est une problématique récurrente en Sciences de Gestion. Tous les outils, toutes les méthodes de calcul qui sont utilisés dans nos disciplines reposent intrinsèquement sur cette notion : un bilan est une représentation du patrimoine d'une entreprise, un Balanced ScoreCard est une représentation de sa performance... Mais une organisation ne peut pas être réduite à son bilan ou à un Balanced Score Card, tout comme un processus ne peut être réduit à un FlowChart. Une représentation n'aura d'intérêt que si elle permet à l'acteur de prendre la décision appropriée, au bon moment : la représentation et la démarche de création de sens qu'elle suppose sont indissociables de l'action. Nous souhaitons, dans le cadre de cette communication, revenir sur les apports de Weick en la matière, afin de montrer, d'une part, que le cas étudié dans le cadre de notre étude présente bien les caractéristiques d'une création de sens et, d'autre part, que cette dernière peut contribuer à augmenter la contrôlabilité des processus d'une organisation. Pour ce faire, nous nous appuyerons sur l'étude d'un cas de management des processus dans une entité industrielle, qui a décidé de mettre en place une codification des connaissances de ses processus particulièrement poussée et d'en faire un réel outil de pilotage des processus.

Nous aborderons dans une première partie des éléments théoriques concernant le management des processus et la création de sens (point 2), avant d'aborder notre méthodologie (point 3) et l'étude d'un cas susceptible d'apporter des éléments de réponse à notre question de recherche (points 4 et 5).

## 2 Management des processus et Création de sens

Le management des processus répond à plusieurs objectifs : identifier les différentes activités ou tâches, les personnes ou services participant au processus, mettre en évidence les interactions entre services et les éventuelles faiblesses dans le mécanisme de création de valeur (Averseng and Janicot 2010). Il permettra alors à l'entreprise de remettre à plat ses activités et les processus qui les supportent (Kettinger and Grover 1995, Kettinger, Teng and Guha 1997). Mais cette démarche suppose un réel management des informations (Averseng and Janicot 2010, Davenport and Beers 1995) qui permettra la modélisation et l'enrichissement des données collectées. Un management des processus est donc fondamentalement indissociable du management des connaissances sur les processus. Nous sommes au cœur des problématiques de construction de la connaissance, avec toutes les difficultés liées au passage d'une masse d'information à une connaissance que les acteurs pourront s'approprier, réutiliser et diffuser.

Comment voir, représenter un processus ? Comment manager les processus sans en avoir une vision, une représentation claire, structurée, partagée par tous les acteurs ? Comment créer du sens, dans le flot d'informations concernant les processus ? "La création de sens consiste en le développement de schémas cognitifs représentant des événements perçus par l'intermédiaire des cinq sens"(Garreau 2006). Ainis, il est possible de définir le processus de création de sens comme une activité mentale des individus leur permettant de structurer ce qu'ils perçoivent, ce qu'ils observent, dans leur environnement. L'acteur cherche à éviter le désordre (Vidaillet 2003) : il va ordonner les éléments

qu'il discerne, les interpréter, les modéliser (Weick 1995), afin d'obtenir des représentations de ce qui l'entoure susceptibles de l'aider dans sa prise de décision. Il cherche à rendre le monde intelligible : "This is the job of the sensemaker to convert a world of experience into an intelligible world"<sup>3</sup> (Weick 2001) page 9).

Difficultés du processus de création de sens : incertitude, ambiguïté, dissonance cognitive, surcharge d'informations, difficultés de traitement et de communication, doute erreurs et confusions P28 (Autissier, Bensebaa and Lorino 2006)

Mais comment caractériser le processus de création de sens, afin de mieux comprendre ses différentes dimensions ? Selon Weick (1995), le "sensemaking" présente sept caractéristiques. Il s'agit tout d'abord un processus initié par un "donneur de sens" : "la création de sens commence avec un donneur de sens " (Weick 1995). L'individu projettera ce qu'il est dans les représentations qu'il construira. La création de sens sera donc intrinsèquement subjective. Or la relation que l'individu entretient avec son environnement est ambiguë : il le subit et le façonne à la fois (Weick 1995).

Ensuite, la création de sens est un processus de reconstruction rétrospective. "La construction de sens est un processus d'attention relatif à ce qui s'est déjà produit" (Marmuse 1999). Toute perception fait appel à la mémoire : toute représentation s'inscrit donc nécessairement dans le passé. La construction du sens est alors influencée par le passé de l'individu... mais aussi par le moment présent, qui sera déterminant dans la perception que l'on a du passé...

La création de sens est un processus "d'enactment" : l'action et l'activité cognitive sont indissociables (Marmuse 1999, Lauriol 1998). Les acteurs créent en partie leur environnement, en **choisissant dans ce dernier les caractéristiques auxquelles ils croient ou veulent appartenir**. Ils agissent, et par ce fait même, ils font évoluer leur environnement en faisant naître des contraintes ou des opportunités (Weick 1995). En retour, l'environnement influencera l'individu dans son processus de création de sens et dans ses actions (Schwandt 2005, Giddens 1979).

Il s'agit aussi d'un processus social : la création de sens est influencé par l'histoire, le vécu de l'acteur, mais aussi par les autres (ce qui font, pensent, ou ce que l'acteur pense qu'ils sont susceptibles de faire ou de penser). Les interactions entre les individus jouent donc un rôle important en la matière (Allard-Poesi 2003) : "Sensemaking is never solitary because what a person does internally is contingent on others. Even monologues and one-way communications presume an audience. And the monologue changes as the audience changes"<sup>4</sup> (Weick 1995).

La création de sens est un processus "en cours", continu : "sensemaking never starts. [...] People are always in the middle of things, which become things, only when those same people focus on the past from some point beyond it"<sup>5</sup> (Weick 1995). Les individus sont au cœur des choses, au cœur de leurs "projets" : ils les définissent et redéfinissent continuellement (Allard-Poesi 2005). Autre élément se

---

<sup>3</sup> "le travail du donneur de sens consiste à transformer un monde d'expérience en monde intelligible".

<sup>4</sup> Il est délicat de donner une traduction littérale de ce paragraphe. Nous proposons : "La création de sens n'est jamais un processus individuel car tout ce que fait une personne dépend des autres. Même les monologues ou les communications à sens unique supposent un public. Et le monologue change si le public change."

<sup>5</sup> Proposition de traduction : "La création de sens ne démarre jamais. [...] Les individus sont toujours au milieu des choses, et ces dernières ne deviennent des choses que lorsque ces mêmes personnes se concentrent, à un moment donné, sur le passé".

dégage de cette idée de processus "en cours" : l'objectif initial du donneur de sens est susceptible d'évoluer tout au long du processus de création de sens.

La création de sens est un processus sélectif : l'individu, le donneur de sens va se focaliser sur quelques éléments, repères, qu'il jugera significatif, ou qui lui seront familier (Weick 1995). Ce qu'il retiendra du monde, de son environnement, sera directement influencé par ses projets, ses attentes, et le contexte dans lequel il se situe, dans la mesure où ces derniers détermineront les signaux retenus et leur interprétation (Daft and Weick 1984). Les émotions, les humeurs, de l'individu jouent alors ici un rôle majeur dans le processus de construction de sens. Un élément ne peut jamais être appréhendé dans sa globalité : une représentation du réel, par définition, sera incomplète et subjective. En outre, le sens obtenu dépendra en grande partie de la méthode retenue pour identifier les éléments jugés significatifs.

Enfin, la création de sens est un processus non exhaustif : il prendra fin quand l'acteur jugera que la représentation mise en place est suffisante, satisfaisante. En effet, l'individu, face à un nombre trop élevé d'informations, ressent le besoin de les filtrer. De plus, tout "élément" peut faire l'objet de nombreuses représentations, selon les individus ou les points de vue (Weick 1995) : il sera alors plus pertinent de s'en tenir à une interprétation approximative à un moment donné, mais qui présente une utilité pour l'acteur, plutôt que d'attendre une hypothétique représentation plus "exacte". Ainsi, l'exactitude apparaît comme secondaire et ce pour huit raisons distinctes (Weick 1995, Marmuse 1999).

Ces sept caractéristiques peuvent faire l'objet de la synthèse suivante (Figure 1) :

Processus initié par un "donneur de sens"	Il n'y a pas de création de sens sans un acteur, un "donneur de sens". La création de sens est donc subjective.
Processus de reconstruction rétrospective	Toute perception fait appel à la mémoire : toute représentation s'inscrit donc dans le passé.
Processus "d'enactment"	L'action et l'activité cognitive sont indissociables. L'acteur et son environnement s'influencent mutuellement.
Processus social	Rôle clé des interactions entre les individus dans le processus de création de sens.
Processus "en cours"	Il est impossible d'identifier clairement le commencement et la fin du processus de création de sens.
Processus sélectif	Une représentation du réel sera incomplète et subjective.
Processus non exhaustif	L'exactitude est secondaire. Ce qui compte, c'est la plausibilité de la représentation, son utilité à un moment donné.

**Figure 1 : Les 7 caractéristiques de la construction de sens (Weick 1995)**

Ainsi, la création de sens apparaît comme le processus par lequel l'homme se donne une lecture de son univers qui le rend à ses yeux partiellement prédictible, contrôlable et donc « gérable » (Pearson 1998, Alaya 2007). Tous les éléments qui font l'objet de la mise en place d'une représentation ne seront pas forcément contrôlables : nous avons délibérément choisi de ne pas développer cet aspect là dans le présent travail. Il est cependant certain qu'une représentation d'un objet permettra à l'acteur d'accroître sa contrôlabilité - ou l'illusion de sa contrôlabilité (mais le résultat ne sera-t-il pas le même, si on suit le raisonnement de Weick et son exemple célèbre des soldats perdus dans les Alpes, mais qui ont survécus grâce à une carte des Pyrénées ?). Si ce n'est pas une condition suffisante, elle apparaît nécessaire.

Or, il est plus facile de voir un produit qu'un processus (Weick 1995)... Comment créer du sens et mettre en place des représentations pertinentes (i.e. susceptibles d'accroître la contrôlabilité) dans le cadre d'un management des processus dans une organisation ? Nous nous sommes efforcés d'apporter des éléments de réponse à cette question à travers l'étude approfondie d'un cas de codification des connaissances dans le cadre d'un management des processus. La méthodologie qui a été la nôtre fait l'objet du point suivant (point 3). Nous aborderons ensuite les éléments saillants de l'étude de cas (point 4) avant de mettre en évidence les principaux résultats de notre recherche (point 5).

### 3 Méthodologie de la recherche

Nous avons opté pour une méthode de recherche qualitative centrée sur l'étude d'un cas de management des processus original, dans lequel une démarche de codification des connaissances des processus particulièrement aboutie a été mise en place. Ce travail de mise en place et de diffusion d'un outil permettant de représenter les différents aspects des processus de l'organisation a été engagé dans une des entités il y a 8 ans, et l'entreprise pérennise la méthode utilisée en l'étendant à d'autres entités du site. Ce terrain nous a semblé particulièrement pertinent, car il présente la démarche à différents stades de développement. Tout d'abord, la documentation des processus de l'entité ISC d'IBM Montpellier (Integrated Supply Chain : site de production) a été mise en place de façon pilote à compter de 2003 et elle est aujourd'hui aboutie. Ensuite, cette méthodologie sert actuellement de cadre d'analyse pour la réorganisation d'une seconde entité sur le site, le PSSC (Products & Solutions Support Center : centre de test et de support commercial). Dans cette entité, la démarche est donc en cours de mise en place.

Le choix du terrain permet l'observation de plusieurs cas de codification des connaissances sur les processus dans des entités indépendantes, au sein d'une même organisation. Cette étude s'inscrit dans une méthodologie des cas enchâssés (Musca 2006, Yin 2008) ; elle présentera l'avantage de permettre des comparaisons dans le temps et dans l'espace de deux entités qui présentent des caractéristiques distinctes (site de production pour la première et service commercial pour la seconde) mais utilisant les mêmes principes de représentation des processus.

L'essentiel des données a été recueilli par voie d'entretiens, menés auprès de personnes qui ont toutes été chargées d'une ou plusieurs missions dans le projet. Cette phase de collecte intensive des données s'est échelonnée de juin 2007 à janvier 2010. Les 13 entretiens (près de 27 heures d'entretien au total), ont été réalisés en face à face (grande majorité) ou par téléphone. Ils ont été menés auprès de sept acteurs de la démarche : le responsable initial du projet global ("*Business Transformation & IT Manager*"), spécialiste dans le domaine du management des processus et ses successeurs ; trois "*Process Champion*", spécialistes dans la maîtrise des pratiques métiers transversales ; et un manager de soutien ("*Program Manager*"), spécialisé dans la Loi Sarbanes-Oxley.

Snow et Thomas (1994) soulignent l'intérêt des entretiens comme instrument de collecte de données discursives : ils permettent une compréhension en profondeur des phénomènes étudiés. Plus précisément, la grande majorité des entretiens peuvent être qualifiés de non directifs (Merton, Fiske and Kendall 1990) ; effectués dans la 1<sup>ère</sup> phase de collecte des données, ils nous ont permis de mettre en place un guide d'entretien qui a pu être utilisé dans la 2<sup>ème</sup> phase de collecte : entretiens

semi-directifs. L'objectif était, dans un 1<sup>er</sup> temps, de mieux appréhender le cas étudié sans prendre le risque d'orienter les réponses des acteurs, avant d'approfondir certains points dans un second temps. Une grande partie des entretiens qui ont été menés pourraient être qualifiés de "créatifs"<sup>6</sup>, dans le sens défini par Ibert et al. (1999). L'approche qualitative nous a semblé la plus adaptée, car elle est particulièrement appropriée pour le traitement exploratoire des sujets complexes et sensibles (ou ressentis comme tels) pour les répondants (Marshall and Rossman 1989). Nous avons souhaité en outre interroger plusieurs fois certains de ces acteurs afin d'une part d'approfondir certains points, et d'autre part de pouvoir suivre leur travail dans le temps ; l'objectif était ici de percevoir la dynamique de la démarche mise en place. Les données recueillies par voie d'entretien ont été complétées par des documents internes à l'organisation étudiée portant sur différents processus.

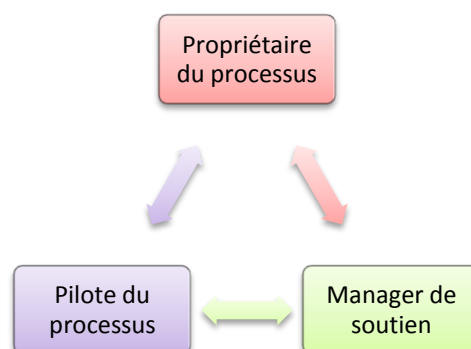
Le traitement des données, notamment dans sa partie la plus technique, a été effectué à l'aide du logiciel d'analyse thématique NVivo. Le sujet, l'étude du cas et la masse des données collectées, particulièrement denses et complexes, nécessitaient l'usage d'un outil permettant une analyse méthodique des informations réunies. Ce logiciel nous a permis d'identifier un certain nombre de thématiques récurrentes dans les discours analysés, qui pourront être étudiées à la lumière des éléments mis en évidence lors de l'étude de la littérature. Cette analyse thématique, via notamment la mise en cohérence et la structuration des données systématique qu'elle suppose, nous a ainsi permis de mieux comprendre les différents aspects de la démarche mise en œuvre dans les entités étudiées.

**Même méthodologie terrain/état de l'art :** Une méthodologie de la recherche où le travail effectué au niveau de l'étude de la bibliographie fait écho à celui effectué au niveau du terrain.

## 4 Etude du cas

**Choix organisationnels :** 3 acteurs (Process Champion, Program Manager et Process Owner).

- Distinction des niveaux de responsabilité (opérationnelle/financière) : PC et PO
- Croisement des expertises : PC et PM



---

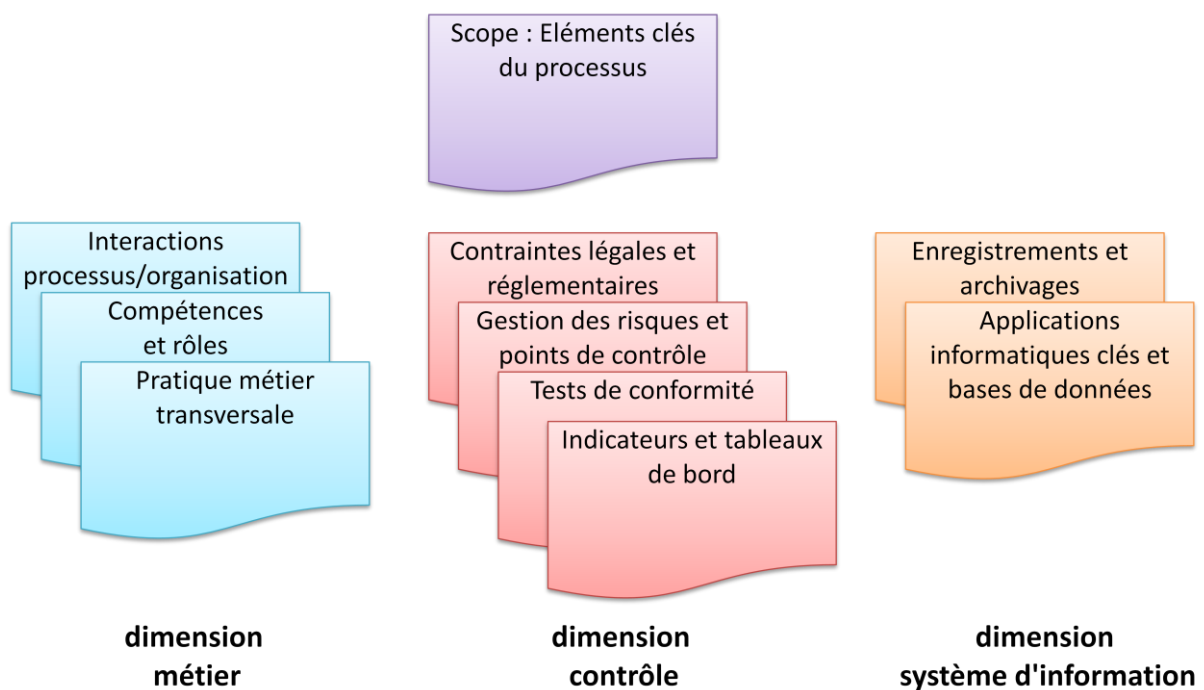
<sup>6</sup> Un entretien "créatif" est non ou très peu directif et se déroule sur le mode de la conversation, sans que l'objet de la recherche soit nécessairement abordé (Gavard-Perret et al., 2008)

**Figure 2 : Articulation des trois principaux acteurs de la démarche**

### Démarche de collecte/modélisation des connaissances

#### Choix informationnel :

La première fiche de la documentation (« Scope ») résume les éléments clés du processus : organisation concernée, propriétaire du processus, responsable de la gestion du processus (« Process Champion »), description synthétique du processus, élément déclenchant son début et élément permettant de constater sa fin. Outre cette fiche de synthèse, plusieurs ensembles de fiches permettront de piloter toutes les dimensions du processus : dimension « métier », « contrôle » et « système d'information » (Figure 3).



**Figure 3 : Structure de la documentation des processus**

Apports au niveau de l'organisation : renvoi à SIM

## 5 Résultats

### Démarche de codification = création de sens

- RESULTAT : La démarche de codification mise en œuvre dans le cas étudié présente bien les 7 caractéristiques de la création de sens énoncées par Weick.



Processus initié par un "donneur de sens"	
Processus de reconstruction rétrospective	
Processus "d'enactment"	
Processus social	
Processus "en cours"	
Processus sélectif	
Processus non exhaustif	

**Figure 4 : Les caractéristiques de la création de sens appliquées au cas**

- Les deux dimensions de la création de sens : RESULTAT : La création de sens repose dans le cas étudié sur 2 éléments : une dimension informationnelle (structuration des connaissances) et une dimension organisationnelle (création de nouveaux rôles) : interaction entre les individus

### **La codification réduit l'équivocité**

RESULTAT : 1er temps : Codification a lieu dans une situation où l'équivocité est élevée. Les interactions entre les acteurs sont alors indispensables pour créer du sens. 2d temps : la codification est intégrée par les acteurs. L'équivocité est devenue faible : les interactions ne sont plus nécessaires pour créer du sens (les routines organisationnelles et les schémas partagés par les individus en amont de la situation dominant le processus de création de sens). Sf en cas de pb

### **Formalisation permet la maîtrise**

- Un très haut degré de formalisation permet ici une maîtrise des processus, dans leur dimension statique (contrôle de la performance, traçabilité à un moment donné) et dynamique (optimisation, prise en compte des contraintes de normalisation)
- Les processus se détachent progressivement des acteurs : le système s'auto-entretient. Augmentation de la flexibilité (interchangeabilité et amélioration continue : adaptation aux changements)
- La codification permet extériorisation et combinaison des connaissances : RESULTAT : Démarche de codification permet la transformation de connaissances tacites et explicites internes et explicites externes en connaissances explicites internes

### **Formalisation permet la flexibilité**

## **6 Conclusion**

La création de sens accroît la contrôlabilité (élément nécessaire mais pas suffisant).

La codification des connaissances présente les caractéristiques d'un processus de création de sens.

La codification des connaissances accroît la contrôlabilité.

Si on part de l'hypothèse que le contrôle des processus passe avant toute chose par leur identification, une démarche de création de sens telle qu'une codification des processus peut contribuer à accroître la maîtrise de l'organisation sur ses processus.

Mais tous les processus peuvent-ils être identifiés ? Qu'en est-il des processus émergents ou non récurrents ? Peut-on contrôler ce que l'on ne voit pas ?

Une organisation doit-elle nécessairement contrôler tous ses processus, ou il en est, pour le contrôle des processus comme pour la création de sens : un processus non exhaustif, où il est bon de s'arrêter quand un niveau satisfaisant est atteint ? Cette dimension non maîtrisée de l'organisation n'est elle pas le "slack" indispensable à son bon fonctionnement ...?

#### Questionnement

- Mise sous contrôle des processus
  - Tous les processus d'une organisation peuvent-ils réellement être mis sous contrôle?
  - Qu'en est-il des processus émergents ou non récurrents ?
- Contingence
  - Une telle démarche de documentation aurait-elle été possible dans une organisation dans laquelle la culture du management des processus aurait été moins présente ?
- Normes
  - Les contraintes de normalisation peuvent-elles réellement être prises en considération dans des structures évoluant dans un environnement dynamique ?
  - Leur intégration ne suppose-elle pas une certaine stabilité de l'organisation ?

## 7 Divers

### Conclusion partielle sur l'équivocité forte/faible

"Lorsque l'équivocité de la situation est élevée, ce sont les acteurs, par leur interaction, qui créent du sens. Le degré d'intersubjectivité du sens est alors très élevé. Lorsque l'équivocité est faible, l'interaction n'est pas nécessaire à la création de sens. Ce sont les règles individuelles de perception, de traitement et d'assemblage qui vont permettre à l'individu de créer du sens. Dans ce cas, les routines organisationnelles et les schémas partagés par les individus en amont de la situation dominent le processus de création de sens [Allard-Poesi, 2003]." GARREAU

« Les organisations doivent créer des interprétations » (Daft and Weick 1984) afin

"Le processus de sensemaking évite ainsi le désordre, le chaos, la folie, ou l'incapacité à agir et donc à vivre [Vidaillet, 2003a] en rendant le monde intelligible [Weick, 1993a]". GARREAU

Création de sens et contrôlabilité :

### **Typologie du contrôle : comment peut-on contrôler ?**

Contrôle :

- par le marché
- par l'organisation
- par la culture
- et par les interactions interindividuelles

(Eggrickx 2000)

## **8 Bibliographie**

- Alaya, L. B. F. B. (2007) Le concept de « création collective de sens »: Un usage pertinent dans le contexte de veille anticipative stratégique (VAS-IC). (French). *The concept of « collective sensemaking » : a relevant use in the context of « anticipatory and collective environmental scanning » (VAS-IC). (English)*, 99-109.
- Allard-Poesi, F. 2003. "Sens collectif et construction collective du sens". In *Le sens de l'action*, ed. Vuibert, 91-114. Vidaillet, B. (ed.).
- (2005) The Paradox of Sensemaking in Organizational Analysis. *Organization*, 12.
- Autissier, D., F. Bensebaa & P. Lorino. 2006. *Les Défis du Sensemaking en Entreprise : Karl E. Weick et les sciences de gestion*. Economica.
- Averseng, C. & C. Janicot (2010) Les vertus de la documentation des processus dans l'intégration des contraintes de normalisation : le cas d'une entité industrielle. *Systèmes d'Information et Management*, 15, 93-117.
- Daft, R. L. & K. E. Weick (1984) "Toward a model of organizations as Interpretation systems". *The Academy of Management Review*, 9, 284-295.
- Davenport, T. H. & M. C. Beers (1995) "Managing Information about Processes". *Journal of Management Information System*, 12, 57-80.
- Eggrickx, A. 2000. "L' « institutionnalisation » d'un réseau : Le cas de Camdib". In *AIMS, IXème conférence internationale de management stratégique "Prespectives en management stratégique"*. Montpellier, 24-25-26 Mai 2000.
- Flick, U. 1998. *An introduction to qualitative research: Theory, method and applications*. London: Sage.
- Garreau, L. 2006. "Création de sens et apprentissage organisationnel, une perspective croisée". In *XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au coeur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School*, 1-17. Reims.
- Giddens, A. 1979. *Central problems in social theory: Action, structure and contradiction in social-analysis*. Berkeley: CA: University of California Press.
- Ibert, J., P. Baumard, C. Donada & J. M. Xuereb. 1999. "La collecte des données et la gestion de leurs sources". In *Méthodologie de la recherche en gestion*, ed. Nathan.

- Kettinger, W. J. & V. Grover (1995) "Special Section: Toward a Theory of Business Process Change Management". *Journal of Management Information Systems*, 12, 9-30.
- Kettinger, W. J., J. T. C. Teng & S. Guha (1997) "Business Process Change: A Study of Methodologies, Techniques, and Tools". *MIS Quarterly*, 21, 55-98.
- Lauriol, J. 1998. *La décision stratégique en action*. Paris: L'Harmattan.
- Marmuse, C. (1999) "Le diagnostic stratégique: une démarche de construction de sens". *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 2, 77-104.
- Marshall, C. & G. B. Rossman. 1989. *Designing qualitative research*. Beverly Hills: Sage Publications Thousand Oaks, CA.
- Merton, R. K., M. Fiske & P. L. Kendall. 1990. "The Focused Interview: A Manual of Problems and Procedures". New York, NY: Free Press.
- Musca, G. (2006) "Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés". *M@n@gement*, 9, 145-168.
- Pearson, J., Banville, C., Landry, M., Mondor, K. (1998) "La méthode SODA et l'entretien des systèmes informatiques". *Systèmes d'Information et Management*, 3.
- Schwandt, D. R. (2005) "When Managers Become Philosophers: Integrating Learning With Sensemaking". *Academy of Management Learning & Education*, 4, 176-192.
- Snow, C. C. & J. B. Thomas (1994) "Field research methods in strategic management : contributions to theory building and testing". *Journal of Management Studies*, 31, 457-480.
- Van der Aalst, W. M. P., A. H. M. Hofstede & M. Weske (2003) "Business Process Management : A Survey". *Lecture Notes in Computer Science*, 1-12.
- Vidaillet, B. 2003. *Le sens de l'action*. Paris: Vuibert.
- Weick, K. E. 1995. *Sensemaking in organizations*. SAGES.
- . 2001. *Making sense of the organization*. Wiley-Blackwell.
- Yin, R. K. 2008. *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications Inc.