

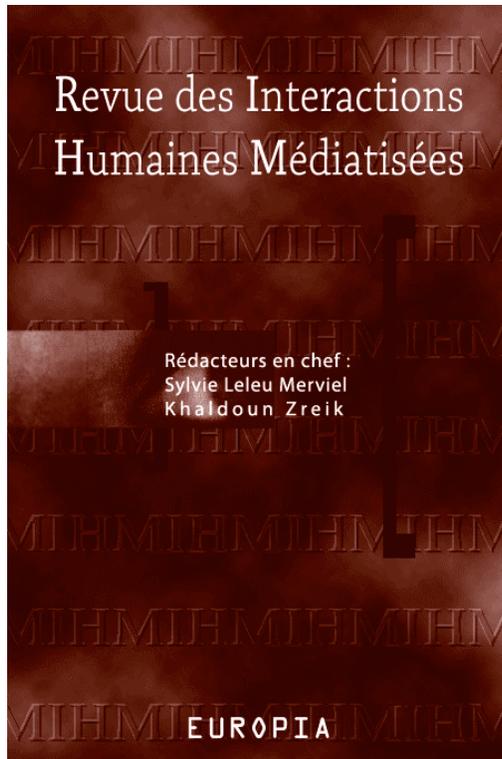
# Revue des Interactions Humaines Médiatisées

Journal of Human Mediated Interactions

## Rédacteurs en chef

Sylvie Leleu-Merviel & Khaldoun Zreik

Vol 15 - N° 2 / 2014



© europia, 2015  
15, avenue de Ségur,  
75007 Paris - France  
Tel 33 1 45 51 26 07  
<http://europia.org/RIHM>  
[rihm@europia.org](mailto:rihm@europia.org)

# Revue des Interactions Humaines Médiatisées

*Journal of Human Mediated Interactions*

## Rédacteurs en chef / *Editors in chief*

- Sylvie Leleu-Merviel, Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis, Laboratoire DeVisu
- Khaldoun Zreik, Université Paris 8, Laboratoire Paragraphe

## Comité éditorial / *Editorial Board*

- Thierry Baccino (Université Paris8, LUTIN - UMS-CNRS 2809, France)
- Karine Berthelot-Guiet (CELSA- Paris-Sorbonne GRIPIC, France)
- Pierre Boulanger (University of Alberta, Advanced Man-Machine Interface Laboratory, Canada)
- Jean-Jacques Boutaud (Université de Dijon, CIMEOS, France )
- Aline Chevalier (Université Paris Ouest Nanterre La Défense, CLLE-LTC, France)
- Yves Chevalier (Université de Bretagne Sud, CERSIC -ERELLIF, France)
- Didier Courbet (Université de la Méditerranée Aix-Marseille II, Mediasic, France)
- Viviane Couzinet (Université de Toulouse3, LERASS, France)
- Milad Doueïhi (Université de Laval - Chaire de recherche en Cultures numériques, Canada)
- Pierre Fastrez (Université Catholique de Louvain, GReMS, Belgique)
- Pascal Francq (Université Catholique de Louvain, ISU, Belgique)
- Bertrand Gervais (UQAM, Centre de Recherche sur le texte et l'imaginaire, Canada)
- Yves Jeanneret (CELSA- Paris-Sorbonne GRIPIC, France)
- Patrizia Laudati (Université de Valenciennes, DeVisu, France)
- Catherine Loneux (Université de Rennes, CERSIC -ERELLIF, France)
- Marion G. Müller (Jacobs University Bremen, PIAV, Allemagne)
- Marcel O'Gormann (University of Waterloo, Critical Média Lab, Canada)
- Serge Proulx (UQAM, LabCMO, Canada)
- Jean-Marc Robert (Ecole Polytechnique de Montréal, Canada)
- Imad Saleh (Université Paris 8, CITU-Paragraphe, France)
- André Tricot (Université de Toulouse 2, CLLE - Lab. Travail & Cognition, France)
- Jean Vanderdonckt (Université Catholique de Louvain, LSM, Belgique)
- Alain Trognon (Université Nancy2, Laboratoire InterPsy, France)

# Revue des Interactions Humaines Médiatisées

Journal of Human Mediated Interactions

Vol 15 - N° 2 / 2014

## Sommaire

### Editorial

Sylvie LELEU-MERVIEL, Khaldoun ZREIK (Rédacteurs en chef) 1

### Construction de sens et pratiques informationnelles chez les chefs militaires

*Commanders' sense making and information practices*

Anna LEZON RIVIERE, Madjid IHADJADENE 3

### Interactions communicationnelles à travers les dispositifs socio-techniques d'enregistrements audiovisuels de témoignages

*Communicative interactions with technological and relationship devices for testimony records*

Alain LAMBOUX-DURAND 31

### Implicite et incomplétude dans des requêtes adressées à un moteur de recherche Web

*Implicit and incompleteness in query sent to Web search engine*

Talal ZOUHRI 65

### Créativité architecturale. Inscription de traces informationnelles au service du sense-making urbain

*Design tools and creative thinking*

Hafida BOULEKBACHE-MAZOUZ 93

## Editorial

R.I.H.M., *Revue des Interactions Humaines Médiatisées*, est qualifiante en sciences de l'information et de la communication, puisqu'elle figure sur la liste AERES-CNU de 71<sup>ème</sup> section. Elle est également indexée par la base internationale EBSCO Publishing. Assumant sa vocation interdisciplinaire, elle croise volontiers les regards disciplinaires sur des objets partagés. Toutefois, les quatre articles de ce numéro émanent d'auteurs de la discipline de référence.

En effet, le premier article porte sur les pratiques informationnelles et la construction de sens chez les chefs militaires. S'appuyant sur les théories de la construction de sens, notamment celles de Weick et de Dervin, une étude empirique fondée sur vingt-sept entretiens individuels avec des officiers généraux et officiers supérieurs montre l'importance du facteur humain, de la confiance, de la structure et des réseaux dans les pratiques informationnelles des chefs militaires.

Le deuxième article étudie les interactions communicationnelles à travers les dispositifs sociotechniques qui permettent l'enregistrement audiovisuel de témoignages. Il montre que le dispositif mis en place pour le recueil influence sur le témoignage, son potentiel à l'exploitation et sa réception. L'analyse est menée à partir de cas expérimentaux relatifs à la sauvegarde audiovisuelle de témoignages autour d'objets patrimoniaux liés aux deux guerres mondiales, ainsi que leurs usages en contexte de médiation muséale.

Le troisième article examine l'activité de recherche d'information sous l'angle du lien entre les termes formulés dans la requête et l'intention de recherche de l'énonciateur. 61 étudiants ont été observés en situation de recherche d'information via un moteur de recherche Web et interrogés sur leur intention de recherche. Il apparaît que les requêtes recèlent une part importante d'implicite et qu'elles sont généralement incomplètes, ce qui ouvre de nouvelles voies d'amélioration via le lien entre intention et formulation de la recherche.

Enfin, le dernier article questionne la créativité architecturale en termes d'inscription de traces informationnelles au service du sense-making urbain. Fondée sur les outils de pensée, les systèmes de signes, les traces et les tracés, cette réflexion tout à fait originale sur l'architecture et l'urbain montre que de tels travaux peuvent s'ancrer résolument en sciences de l'information et de la communication à travers l'angle d'analyse et le type de regard porté sur ces objets.

Nous vous souhaitons à toutes et à tous une très bonne lecture et nous vous remercions de votre fidélité.

Sylvie LELEU-MERVIEL et Khaldoun ZREIK  
Rédacteurs en chef

# Construction de sens et pratiques informationnelles chez les chefs militaires

## *Commanders' sensemaking and information practices*

Anna LEZON RIVIERE, Madjid IHADJADENE

Laboratoire Paragraphe, Université Paris 8  
[annalezon@gmail.com](mailto:annalezon@gmail.com); [madjid.ihadjadene@univ-paris8.fr](mailto:madjid.ihadjadene@univ-paris8.fr)

**Résumé.** Les études et les modèles de la construction de sens (*sensemaking*) et des pratiques informationnelles dans le contexte militaire restent rares, surtout au niveau stratégique de la décision. Agir en situation opérationnelle complexe, faire face à l'ambiguïté, à l'incertitude, travailler avec les acteurs de tout profil, appréhender les systèmes informationnels multiples sont pourtant autant de situations qui peuvent faire appel aux théories de la construction de sens. Dans cet article, on s'appuyant sur les théories de la construction de sens (Dervin, Weick, Leedom, Ntuen, Burnett *et al.*, Kahan *et al.*, etc.), nous analysons les pratiques informationnelles des chefs militaires. Notre étude empirique a permis de démontrer l'importance du facteur humain, de la confiance, de la structure et des réseaux dans les pratiques informationnelles des chefs militaires. Ces premiers résultats exploratoires se fondent sur vingt-sept entretiens individuels avec des officiers généraux et officiers supérieurs.

**Mots-clés.** Construction de sens, conscience de la situation, pratiques informationnelles, chefs militaires, décision, domaine militaire, recherche d'informations, confiance, structure, réseaux.

**Abstract.** Studies and models of sensemaking in the military context are rare, especially at the strategic level of decision. Act in complex operational situation, deal with ambiguity, uncertainty, work with actors of any profile, understand the multiple information systems are reasons to appeal to theories of sensemaking. In this paper, based on the sensemaking theories (Dervin, Weick, Leedom, Ntuen, Burnett *et al.*, Kahan *et al.*, etc.), we analyze commander's information practices. Our empirical study demonstrate the importance of the human factor, trust, structure and networks in commander's information practices. These first exploratory results based on twenty-seven individual interviews with generals and senior officers.

**Keywords.** Sensemaking, situation awareness, information practices, commanders, decision, military domain, information seeking, trust, structure, networks.

## 1 Introduction

Les liens entretenus entre les Sciences de l'Information et l'institution militaire sont riches et divers. Debons et Horne (1997) mettent en exergue le rôle des

institutions militaires, notamment de l'OTAN (*Organisation du traité de l'Atlantique Nord*), dans le développement des SIC. Les questions militaires à l'ère de l'information exigent selon Brustlein (2011) « *une approche intégrée, qui prend en compte à la fois les aspects régionaux et globaux, les dynamiques technologiques et militaires mais aussi médiatiques et humaines* ».

Pourtant, comparativement à d'autres champs scientifiques, les travaux publiés sur l'usage de l'information par les militaires sont rares. Dans cet article, nous essayons de combler cette lacune en nous intéressant aux pratiques informationnelles des chefs militaires au niveau stratégique de la décision. Nos résultats exploratoires présentés dans cet article se fondent sur une étude empirique conduite selon la méthodologie du *SMM (Sense-Making Methodology)* de B. Dervin. Cette étude empirique s'est déroulée dans un contexte d'importantes transformations de l'institution militaire et ne pouvait sans doute pas se faire sans la confiance des chefs militaires, remettant ainsi en cause certaines idées reçues sur le milieu militaire, notamment celle de l'armée comme institution muette. Deschaux-Beaume (2011) écrit : « *à l'épreuve du terrain, force est de constater que si la culture de la restriction de l'information et l'appartenance de nombre de décisions concernant la défense au domaine réservé rendent la conduite de la recherche souvent malaisée, les interlocuteurs militaires se montrent fréquemment désireux de communiquer avec le chercheur profane* ». Notre expérience professionnelle au sein de l'institution nous conférait le profil de chercheur initié.

Agir en situation opérationnelle<sup>1</sup> complexe, faire face à l'ambiguïté et à l'incertitude, travailler avec les acteurs de tout horizon et tout profil, appréhender les systèmes de plus en plus multiples et élaborés sont autant de raisons pour faire appel aux théories de la construction de sens pour explorer les pratiques informationnelles. Deux approches de recherche sont ainsi identifiées (Leedom, 2001) : la construction de sens individuel en lien avec le concept de *conscience de la situation*<sup>2</sup> (*situation awareness*) et la construction de sens organisationnel fondée, principalement, sur les travaux de K. Weick.

Cet article présente les ancrages disciplinaires et théoriques de la construction de sens. Il s'intéresse ensuite aux applications faites dans le champ militaire. Ces bases théoriques ainsi que notre étude empirique nous amènent aux résultats exploratoires, permettant de mieux appréhender les pratiques informationnelles des chefs militaires.

## 2 Construction de sens (*sensemaking*) : théories et approches

La construction de sens (*sensemaking* ou *sense-making*) a été explorée par plusieurs auteurs dans divers champs scientifiques. Nous retrouvons les travaux sur la construction de sens en psychosociologie, en sciences de gestion et des organisations, et en communication.

Il n'existe pas de typologies partagées des approches relatives au *sensemaking*. Dervin et Naumer (2009) présentent le *sensemaking* dans *Encyclopedia of library and information science* dans la perspective de leurs contributions aux recherches centrées sur l'acteur et ses pratiques informationnelles. Quatre approches sont ainsi présentées par ces deux auteurs. La première s'appuie sur le cadre de Russell (2005, 2008) *in* (Dervin & Naumer, 2009) dans le domaine de l'interaction entre l'humain et les machines. La seconde concerne l'ingénierie des systèmes cognitifs à partir des

<sup>1</sup> L'adjectif « opérationnel » est utilisé dans le sens suivant : « *relatif à l'emploi des moyens militaires* » (CICDE, 2011).

<sup>2</sup> Suivant Chalandon (2013), nous avons adopté le syntagme en français « conscience de la situation » pour « *situation awareness* ».

travaux sur la construction de sens de Klein (2003, 2006, 2007) *in* (Dervin & Naumer, 2009). La troisième catégorie concerne le champ de la communication organisationnelle et s'appuie notamment sur les travaux de Weick (1995, 2005) *in* (Dervin & Naumer, 2009) et de Snowden (2000, 2003) *in* (Dervin & Naumer, 2009). Enfin, l'approche de Dervin (1986, 2003, 2008) *in* (Dervin & Naumer, 2009) est souvent utilisée au sein des sciences de l'information et de la bibliothéconomie pour étudier les pratiques de recherche et d'usage de l'information.

Bayer (2010) quant à lui, distingue trois grands domaines de recherche en matière de construction de sens. Le premier englobe, selon lui, les comportements organisationnels – comment les individus et les groupes construisent le sens au sein de l'organisation (Weick, 1995, 2005). Le second domaine concerne l'usage de l'information et des comportements info-communicationnels (Dervin, 1983 ; Russell, 1993). Le dernier domaine concerne le rôle des facteurs et des processus cognitifs dans la construction de sens (Klein, 2006 ; Sieck, 2007 ; Pirolli & Card, 2005).

Avant de présenter les travaux majeurs de Weick et de Dervin, largement cités dans la littérature, nous discutons brièvement dans ce qui suit des travaux de Russell *et al.* et de Pirolli et Card.

Pour Russell *et al.* (1993) *in* (Zhang, 2010 : 13), quatre processus principaux sont impliqués dans la construction de sens : 1) la recherche des représentations : les représentations et les procédures qui les mettent en œuvre sont ainsi engendrées, 2) la création des instances de représentation : l'acteur en instance de construction de sens identifie les informations d'intérêt et les encode dans la représentation, 3) la modification de la représentation : les représentations sont modifiées au cours de la construction de sens lorsque les données sont mal intégrées ou absentes, 4) l'appropriation des schémas instanciés : l'acteur utilise les schémas ainsi instanciés dans le traitement de l'information appliqué à l'étape spécifique de la tâche. Ces processus s'appuient sur des boucles d'apprentissage supportant les processus pour améliorer les représentations des données (Bayer, 2010).

Grâce à l'analyse des tâches cognitives, Pirolli et Card (2005) *in* (Zhang, 2010 : 17) ont proposé un modèle théorique de la construction de sens doté de deux boucles d'activités. La première boucle implique le processus de la recherche de l'information, les filtrages et les processus de la lecture et de l'extraction d'informations selon un certain schéma. La seconde boucle de construction de sens correspond au développement itératif d'un modèle mental (une conceptualisation) à partir des schémas ayant la meilleure correspondance. C'est ainsi que l'ensemble du processus de la construction de sens consiste en la collecte d'informations, la représentation de ces informations dans un schéma qui facilite l'analyse, le développement des idées à travers la manipulation de cette représentation, et la création de certains produits de la connaissance ou de l'action directe fondées sur les idées (Zhang, 2010 : 18).

Ces exemples de typologies du *sensemaking* illustrent le caractère interdisciplinaire de ce champ hétéroclite de recherche. En ce sens, préciser les racines disciplinaires, voire philosophiques de l'approche adoptée est aussi important que la description du domaine de l'application. Les frontières entre la construction de sens et les autres processus cognitifs demeurent floues selon Bayer (Bayer, 2010 : 28). La définition même du *sensemaking* est ambiguë selon les approches et les disciplines associées. Ainsi, pour Klein *et al.* (2006), le *sensemaking* peut désigner la créativité dans la résolution de problèmes, la curiosité, la compréhension des événements complexes, la modélisation mentale. Il correspond également, selon cet auteur, au concept de *situation awareness* (Bayer, 2010 : 28).

Dans notre étude, nous nous appuyons principalement sur le « *sensemaking* » organisationnel de Weick et le « *sense-making* » info-communicationnel de Dervin. Le contexte d'application relève du domaine militaire.

## 2.1 Construction de sens selon l'approche organisationnelle (K. Weick)

Le *sensemaking* de Weick trouve son origine en psychologie sociale et prend appui sur l'interactionnisme. Les travaux de Weick sont souvent convoqués dans l'approche organisationnelle de construction de sens.

Pour Weick, à la base de cette théorie, il y a les acteurs, qui construisent ou plutôt co-construisent des événements tout en structurant l'inconnu. Comment les construisent-ils, pourquoi et avec quels effets le font-ils ? sont les questions centrales de la construction de sens (Weick, 1995 : 4). La définition « informationnelle » du concept donnée par Thomas, Clark et Gioia (1993) citée par Weick décrit le *sensemaking* comme « *l'interaction réciproque de la recherche d'informations, de l'attribution de signification et de l'action* » (Autissier, Benseba & Koenig, 2006 : 28). Pour éviter la confusion entre le *sensemaking* et l'interprétation, Weick précise que la construction de sens se focalise sur la façon dont les acteurs produisent cette interprétation.

En se référant principalement aux travaux de Schutz (1967) notamment, Weick considère que la construction de sens est rétrospective. En effet, Schutz avance que, pour porter attention à ses expériences, l'acteur doit se situer en dehors de l'expérimentation en cours et appréhender des expériences seulement quand elles appartiennent déjà au passé. « *Dit en d'autres termes, les acteurs ne peuvent savoir ce qu'ils font qu'après l'avoir fait* » (Vidaillet, 2003 : 20). Les acteurs connaissent les actions qu'ils s'apprennent à accomplir à plus ou moins long terme, mais ils ne pourront leur attribuer du sens qu'après les avoir effectuées (Aïssani & Bordes, 2007 : 61). L'action est une source de l'expérience, elle fournit l'information, « *le matériau de base à la réflexion génératrice de sens* » (Autissier, Benseba & Koenig, 2006 : 28).

Le défi du *sensemaking* de Weick n'est pas la précision, ni l'exactitude. Pour faire face à l'incertitude et l'ambiguïté, l'acteur construit un sens plausible, vraisemblable afin d'interpréter les situations (Garreau, 2006). Dans un monde complexe, changeant, « *l'action audacieuse et enthousiaste est bien plus adéquate que la recherche d'une représentation qui, pour être précise, ne peut être qu'obsolette* » (Autissier, Benseba & Koenig, 2006 : 28). Pour appréhender la réalité et agir, l'acteur simplifie la complexité. Ainsi, « *la plausibilité l'emporte sur l'exactitude dans un processus du sensemaking (...) l'individu essaie chaque fois d'interpréter les situations selon leur plausibilité, sans s'astreindre à déterminer leur ultime vérité* » (Garreau, 2006 : 23). La plausibilité, le pragmatisme, la cohérence, le raisonnable, la création, l'invention et le caractère instrumental sont mobilisés dans le processus de construction de sens (Marmuse, 1999). L'acteur engagé dans l'action sélectionne et interprète les propriétés de la situation dans laquelle il évolue. Ce processus, à son tour, influence et transforme l'action. Pour isoler les signaux, l'acteur filtre les informations et les met en catégories stéréotypées afin d'éviter une surcharge cognitive. La qualité moindre obtenue est aussitôt regagnée en activité.

La rétrospective n'est pas uniquement liée au *sensemaking*, mais également, et plus généralement, à la structure organisationnelle. Selon Starbuck & Nystrom (1981) cités par Weick, la structure est, elle-même, à la fois un artefact de « post élocution » (*postdiction*), d'observation et d'explication. Ce rapport au temps écoulé est d'autant plus important, aussi bien au niveau individuel que collectif, que les

<sup>3</sup> Dervin utilise systématiquement dans ses écrits l'orthographe avec le tiret : *sense-making* pour son approche de construction de sens. Dans l'article, nous respectons la règle de l'auteur.

pratiques, les habitudes, les savoir-faire, les expertises, les compétences et les routines viennent du passé. En revanche, les dispositifs, les règles, les normes, la rationalisation de calculs, les principes sont supposés apporter un certain « contrôle » de l'avenir (Bibard, 2012 : 327). La structure, considérée comme le système de rôles par Weick, est également un lieu d'interactions et est étroitement liée à la construction ou à la perte de sens.

« *La construction de sens ne commence jamais. La raison pour laquelle elle ne commence jamais est que la durée pure de cette construction ne s'arrête jamais* » (Weick, 1995 : 43). En ces termes, Weick exprime le caractère continu (*ongoing*) de la construction de sens. Les acteurs évoluent dans l'environnement qui, lui-même, est en instance permanente de devenir. C'est lorsqu'ils se saisissent du passé qu'ils sont en mesure de reconsidérer les choses, ce qui, de nouveau, produit de l'équivocité. « *Fondamentalement, c'est parce que la réalité est confuse et équivoque que les acteurs ont besoin de s'influencer réciproquement pour parvenir à une stabilité de leurs représentations suffisante pour leur permettre d'agir* » (Vidaillet, 2003 : 43). L'organisation étudiée par Weick « *est fluide, sans cesse changeante, elle a sans cesse besoin d'accomplissements, et elle semble être une entité uniquement si cette fluidité est 'gelée' à un certain moment dans le temps* » (Weick, 1969 : 91). C'est pourquoi Weick s'attache à la décrire en terme « *d'organizing* ». Le processus de l'organizing « *consiste en la résolution des équivocités dans un environnement 'enacté' par le biais des 'comportements imbriqués', intégrés dans les processus conditionnellement dépendants<sup>4</sup>* » (Weick, 1969 : 91). Ce terme *organizing* renvoie donc « *au fait que l'organisation est toujours en état de mouvement instable. Ce sont les interactions dynamiques entre les membres et les processus d'intercompréhension des situations qui permettent à l'organisation de rester un tout* » (Garreau, 2006 : 22).

En utilisant le concept « *d'énaction* », Weick met en exergue la participation active des acteurs à la construction de l'environnement dont ils font partie. L'existence de l'organisation repose sur les actes interactifs de ses membres qui co-construisent leur réalité et celle de l'organisation. Quand les acteurs énaquent l'environnement, ils se saisissent des espaces, du temps, des actions. Ils dessinent de nouvelles lignes, établissent de nouvelles catégories, laissent leur « empreinte ». De cette façon, ils créent de nouvelles caractéristiques de l'environnement et lui donnent une nouvelle forme.

En conséquence, l'organisation vue par le prisme du *sensemaking* de Weick (Giroux, 2006) est *communicante* et *conversationnelle*. Elle privilégie la plausibilité et la vraisemblance sur la précision. Elle s'appuie sur les actions-expérimentations (*l'énaction*). Elle repère et s'appuie sur les *indices* pertinents pour agir. Elle utilise *l'action passée* comme guide. Les acteurs y développent une *identité réflexive*. Enfin, l'organisation, chez Weick, repose sur l'existence de *liens*.

## 2.2 Construction de sens : approche info-communicationnelle (B. Dervin)

Weick analyse la construction de sens à partir d'un groupe ou d'une organisation. Dervin en revanche, examine la construction de sens de la perspective de l'individu. Dans le sens général du terme, le *sense-making* de Dervin peut être considéré comme une théorie aussi bien qu'un ensemble de méthodes, une méthodologie ou encore un corpus conceptuel. Selon l'auteur, le *sense-making* répond à l'ensemble de ces définitions. Mais, en premier lieu, il s'agit d'un ensemble d'hypothèses constituant une métathéorie sur la nature de l'information, de son utilisation par les acteurs et de la nature de la communication. Le *sense-making* de

---

<sup>4</sup> « *Organizing consists of the resolving of equivocality in an enacted environment by means of interlocked behaviors embedded in conditionally related processes* ».

Dervin est également un outil conceptuel qui permet de comprendre la relation entre la communication, l'information et le sens (Tidline, 2005 : 113). Le *sense-making* de Dervin s'appuie alors sur un certain nombre de théories qui proviennent de champs disciplinaires variés : la philosophie, les théories du chaos et de la complexité, les études culturelles, le pragmatisme, la phénoménologie, la critique et les études administratives, la sociologie, la psychologie et la communication. Dervin fait référence, entre autres, à des auteurs tels que Bateson, Bourdieu, Bruner, Foucault, Giddens, Dewey (Agarwal, 2013). En sciences de l'information, le *sense-making* de Dervin est associé au changement de paradigme qui est intervenu au milieu des années 1980 dans l'évaluation des sources et dispositifs informationnels. Concevoir et évaluer les systèmes d'information selon la perspective de l'acteur est en accord avec l'ancrage constructiviste de cette approche.

Frenette (2010), dans ses travaux en communication, indique que la prémisse fondamentale de la construction de sens est « *l'idée que chaque individu (...) cherche constamment à construire le sens à partir du monde dans lequel il vit* » et « *puisque la vie est remplie de multiples problèmes à résoudre, du plus banal au plus complexe, notre réalité n'est jamais stable* » (Frenette, 2010 : 25). Ainsi, l'hypothèse qui constitue le socle du *sense-making* est la *discontinuité* comme élément fondamental de la réalité. Elle est une caractéristique constante de la nature en général et de l'humain en particulier. En se fondant sur cette hypothèse, Dervin conceptualise l'information comme le sens construit à un moment donné dans l'espace-temps, par un ou plusieurs individus. L'information est considérée comme intimement liée à l'activité humaine.

La construction de sens se focalise sur *le comportement*. Les normes humaines du comportement individuel aussi bien que collectif sont construites dans l'interaction. Du point de vue du *sense-making*, l'utilisation de ces normes est également une construction. Les individus, grâce au dialogue et au partage continu de leurs observations personnelles, arrivent à des observations toujours limitées, mais plus stables (Dervin, 2008). Le comportement, à la fois interne (cognitif) et externe (procédural), permet d'appréhender l'usage de l'information et des systèmes d'information. Ces derniers devraient donc être conceptualisés à partir du comportement, compris comme l'enchaînement des actions entreprises (*step-takings*) par l'homme dans la construction de sens de son monde.

C'est en se focalisant sur la définition par l'individu de la discontinuité (*gap*) et de la façon dont il comble cette faille ou relie cette discontinuité qu'il est possible de conceptualiser les comportements individuels. Ce parcours de compréhension situé dans l'espace-temps qu'effectue l'individu est un processus de construction de sens (*sense-making*). Ce processus sous-tend des « *patterns* » qui permettent « *d'établir et d'organiser le rapport entre les choses perçues* » (Labour, 2010). On trouvera une définition de chacun de ces critères et des exemples d'application donnés par les auteurs dans le contexte d'interfaces homme-machine dans Bastien et Scapin (1993), et des adaptations au contexte des documents numériques dans Bastien *et al.* (1998). Les listes de critères, qu'elles soient plus ou moins étendues, présentent souvent des éléments similaires comme le contrôle utilisateur. Une force de la liste de Bastien et Scapin est qu'elle a été validée expérimentalement auprès d'évaluateurs ergonomes et non-ergonomes lors d'expériences d'évaluation d'interfaces fictives comportant des défauts introduits volontairement.

Le modèle de Dervin peut être considéré comme générique et reste applicable à tout contexte de recherche selon Bayer (2010 : 51).

### 2.3 Application du *sensemaking* dans le domaine militaire

L'intérêt pour l'utilisation du *sensemaking* dans le domaine militaire est récent (Leedom, 2001), (Burnett, Wooding & Prekop, 2004), (Burnett, Wooding & Prekop, 2005), (Ntuen, 2008). Les travaux publiés sont issus, en grande majorité, du contexte militaire opérationnel<sup>5</sup>. Il s'agit principalement de recherches conduites en collaboration avec les armées australiennes et américaines.

Lors du « *Sensemaking symposium* », Leedom (2001) expose trois grandes sources au besoin accru en *sensemaking*, dû à la transformation des forces militaires américaines. La première est l'élargissement du spectre des opérations militaires considérées comme de plus en plus complexes. Le théâtre d'opération englobe désormais les acteurs de tous horizons : les alliés, qui ne partagent pas toujours la même vision stratégique, les organisations internationales, les organisations non-gouvernementales, etc. La seconde raison mentionnée est la mise en place de nouveaux concepts opérationnels : *effects-based operations* (EBO). Ils requièrent un niveau plus élevé de la construction de sens. Enfin, la troisième source importante du besoin est l'adoption du concept de la guerre en réseau<sup>6</sup>, qui nécessite une meilleure compréhension de la construction de sens au sein des systèmes de commandement et de contrôle, aussi bien au niveau individuel qu'organisationnel. La question posée est alors : comment les technologies de l'information, les structures organisationnelles et les formations conçues façonnent la construction de sens par les acteurs militaires ? Bien que le concept de *sensemaking* reste encore à explorer et à rendre plus opérant, il est sollicité en raison du besoin accru d'analyse rapide des informations et de la mise à disposition ou de l'acquisition d'une supériorité décisionnelle (Ntuen, 2008).

Dans le document intitulé *Understanding Command and Control* (Ntuen, 2008), David S. Alberts et Richard E. Hayes (2006) définissent le *sensemaking* en ces termes : « *Le sensemaking peut être considéré comme un paradigme, un outil, un processus ou une théorie qui aborde la façon dont les acteurs réduisent l'incertitude ou l'ambiguïté ; il s'agit du sens socialement négocié durant les événements décisionnels. La planification est une partie du processus de sensemaking* ». Dans ce même contexte militaire (*command and control*), Jensen & Brehmer (2005) définissent le *sensemaking* comme un processus d'élaboration de la compréhension d'une situation au regard des actions à mettre en œuvre (Bayer, 2010).

Dans une perspective cognitive, Klein (2007) in (Bayer, 2010) définit le *sensemaking* comme l'exploitation (cognitive) de l'information dans des conditions d'incertitude, de complexité et de pression du temps pour le besoin de la connaissance active (*awareness*), de la compréhension, de la planification et de la prise de décision, notamment militaire.

Dans le champ des recherches en sciences de gestion, la construction de sens intervient comme une phase préalable dans les modèles de la prise de décision lorsqu'il est « *nécessaire d'étudier comment et pourquoi les individus transforment des informations ou des événements en problèmes* » (Lesca, 2002 : 40). Elle porte ainsi, selon les termes de Lesca, sur « *la signification du problème plutôt que sur sa résolution* » (Lesca,

---

<sup>5</sup> Les études empiriques ont été menées en contexte des opérations militaires : manœuvres, exercices militaires, entraînement militaire.

<sup>6</sup> « *Network centric warfare: an information superiority-enabled concept of operations that generates increased combat power by networking sensors, decisionmakers, and shooters to achieve shared awareness, increased speed of command, higher tempo of operations, greater lethality, increased survivability, and a degree of self-synchronization* (Alberts, Garstka, & Stein, 1999) » (Leedom, 2001).

2002 : 40). Alors, selon la théorie des construits de Kelly, la construction de sens « est le processus par lequel l'homme se donne une lecture de son univers qui le rend à ses yeux partiellement prédictible » (Lesca, 2002 : 38).

Pour répondre aux défis de l'environnement complexe des opérations militaires, Burnett *et al.* (2005) formulent les caractéristiques du *sensemaking* comme suit : 1) il se réfère aux notions telles structure, patterns, auto-organisation, cycle de vie, 2) il examine le monde comme complexe, imprédictible et faiblement compréhensible, 3) les connaissances sont un support clé du processus de *sensemaking*, 4) les connaissances sont principalement tacites et inextricables de l'expérience personnelle humaine, 5) le *sensemaking* s'effectue à travers et au-delà des schémas organisationnels définis, 6) les équipes cherchent activement la diversité et la réfutation et non la confirmation des points de vue ainsi élaborés, 7) le facteur dimensionnant est la mise en réseau des personnes et des systèmes techniques.

Deux perspectives de recherches (Leedom, 2001) peuvent être adoptées : la construction de sens individuel, lié également à la *conscience de la situation* (*situation awareness*) et la construction de sens organisationnel. Au niveau individuel du *sensemaking*, Burnett *et al.* (2004) illustrent la complexité, l'incertitude et le dynamisme de la construction de sens par les chefs militaires en opération par un jeu d'échecs truqué. Dans ce jeu hypothétique, chaque chef militaire est conseillé par un grand nombre d'acteurs (acteurs militaires, étatiques, acteurs des organisations non-gouvernementales, etc.) aux rôles plus ou moins bien définis, chaque camp voyant différentes parties de l'échiquier et pouvant jouer son propre jeu en fonction des circonstances locales. Les règles du jeu ne sont pas claires et peuvent être différentes pour chaque joueur. Au final, le gagnant du jeu n'est pas toujours désigné, ou peut l'être par un groupe d'acteurs totalement indépendant, des mois, voire des années plus tard.

Le modèle et la définition la plus reprise de la *conscience de la situation* (*situation awareness*) est celle d'Endsley (1995) : « la *situation awareness* est la perception des éléments de l'environnement dans un volume d'espace et de temps, la compréhension de leur signification, la projection de leur état dans le futur proche, et la prédiction de la façon dont diverses actions affecteront la réalisation de l'un des objectifs » (Leedom, 2001). Au-delà des étapes de la perception, de la compréhension et de la projection définies par Endsley, McGuinness ajoute l'étape de l'intention, entendue comme la compréhension des options, des plans par rapport aux objectifs, et la métacognition, qui se rapporte à la fiabilité de la connaissance de la situation. La connaissance, dans ce cadre, serait définie comme la capacité d'action : faire, dire, penser. Ce concept de *situation awareness* correspondrait aux connaissances dynamiques et « situées », et à la capacité d'agir efficacement dans une situation spécifique.

La notion de *situation awareness* ainsi définie et considérée dans le domaine opérationnel militaire peut être rapprochée du concept de la situation de l'inquiétude de Soulet (2005). A la différence du contexte de quiétude (un état de confiance générale en la continuité du monde, des objets et de la société), Soulet avance le concept du contexte de l'inquiétude. Ce concept se caractérise « tant par une absence de prévisibilité, une obsolescence des ressources que par une évanescence des cadres normatifs qui structurent et régulent l'action » (Soulet, 2005 : 33). Pour agir, dans cette situation marquée par l'incertitude des règles et l'instabilité des structures, la construction de sens deviendrait centrale.

La façon dont le chef militaire comprend la situation durant les premières minutes détermine les stratégies et tactiques qu'il définit et applique en réponse à l'incident, selon Klein (2007) *in* (Bayer, 2010). S'agissant de l'évaluation de la situation, Sarna (2002) *in* (Bayer, 2010) souligne l'importance de la construction de

sens, mais aussi de la création et du maintien d'une *grande image* (*big picture*). Klein (1998) précise que cela est particulièrement difficile puisque, pendant la durée d'un incident, des changements se produisent fréquemment.

Kahan *et al.* (2000) définissent le concept de « *l'image* », comme un modèle mental que le chef militaire se forme, de l'espace de bataille et de son environnement contextuel, incluant les aspects militaires, politiques et psychologiques. Les chefs militaires construisent cette *image* dynamique qui leur permet de comprendre et d'apprécier les actions et les mesures à mettre en place. En fonction de la situation, l'image comprendrait cinq à neuf éléments majeurs, notamment : la mission, l'ennemi, le terrain, les troupes et le temps disponible. « *L'image* » n'est pas uniquement une représentation, précisent les auteurs, il inclut également la compréhension de l'historique de la situation opérationnelle ainsi que les projections des actions et celles, possibles, des ennemis. Nous pouvons donc parler d'une image multidimensionnelle, dynamique, située et comportant plusieurs prismes temporels. Aussi, le besoin informationnel ne représente plus uniquement « *le contenu* » de l'information, mais également les flux et la compréhension. Le sens de toute information acquise par le chef militaire serait ainsi en lien étroit avec *l'image* formée, et la valeur de l'information serait déterminée par la manière dont elle s'intègre dans cette *image*. Par conséquent, les membres du personnel seraient amenés à *partager*, voire à participer à l'émergence de cette « *image* » pour comprendre et répondre aux besoins informationnels du chef militaire, selon les chercheurs.

Sonnenwald et Pierce (2000) formalisent le concept de « *intervoven situational awareness* », qui correspond aux patterns partagés-imbriqués des individus, des intragroupes et des intergroupes de « *situational awareness* ». Dans un tel pattern est partagée la compréhension collective de la situation de travail entre les individus, les groupes et les équipes. Il peut être réalisé grâce à la communication de nombreux types d'informations et le maintien d'un flux continu d'informations entre les membres de l'équipe.

Néanmoins, du point de vue théorique, la notion de la *conscience de la situation* (*situation awareness*) est elle-même floue et « *convoque une multitude d'implicites théoriques* » (Chalandon, 2013). Après une revue de la littérature existante, l'auteur propose quatre catégories pour classer les travaux en lien avec ce paradigme : 1) l'approche « linéaire » où la *conscience de la situation* (CS) est un produit de fonctions cognitives séquentiellement organisées (Perception – Compréhension – Anticipation) et qui précède la décision et l'action (modèle d'Endsley, 1995), 2) l'approche « décisionnelle » : la CS est associée à un construit interne finalisé – patterns significatifs pour l'action (modèle de Klein, 1995), 3) l'approche « centrée sur la régulation » où la CS est une représentation fonctionnelle continuellement mise à jour, entre l'adaptation immédiate et la définition de la tâche (modèle de Hoc, 1996), 4) et enfin, l'approche "néo-écologique" « *qui associe la CS à l'intégration dans l'activité des valeurs adaptatives des contraintes et ressources externes* » (travaux de Smith & Hancock 1995, d'Abeloos *et al.* 2002, notamment) *in* (Chalandon, 2013 : 8).

Bayer (2010 : 36) note que, selon certains chercheurs, la construction de sens et le concept de *situation awareness* ne peuvent être considérés comme équivalents. Pour Hutton *et al.* (2008), la *conscience de la situation* est le résultat d'une évaluation de l'état de la situation déterminée alors que la construction de sens est un processus selon Burnett *et al.* (2004).

Les recherches en construction de sens organisationnel appliquées au domaine militaire sont centrées autour des questions suivantes selon l'auteur (Leedom, 2001) : de quelle façon les organisations s'adaptent-elles aux environnements

mouvants ? quels sont les structures et les mécanismes qui facilitent ou neutralisent l'adaptation ? comment ces structures et processus permettent-ils à l'organisation d'élaborer un niveau acceptable de certitude<sup>7</sup> dans les situations ambiguës et incertaines ? Ce sont les caractéristiques du *sensemaking* proposées par Weick et mentionnées ci-dessus qui sont mobilisées pour répondre à ces questions.

Le *sensemaking* organisationnel est également étudié sous l'angle de la prise de décision en organisation ainsi que de l'amélioration de la prise de décision durant une situation de crise. L'adaptation des organisations lors de ces périodes passerait par l'innovation, en mettant l'accent sur le changement, l'apprentissage organisationnel, la facilité de partage cognitif tout en considérant l'ambiguïté comme une opportunité.

S'intéressant aux pratiques informationnelles des chefs militaires, nous avons fait appel à la méthodologie *SMM* (*Sense-Making Methodology*) de B. Dervin pour conduire notre étude empirique auprès des chefs militaires du niveau stratégique de la décision. Ihadjadene et Chaudiron définissent les pratiques informationnelles comme « *la manière dont l'ensemble des dispositifs, des sources, des outils, des compétences cognitives sont effectivement mobilisés dans les différentes situations de production, de recherche, de traitement de l'information* ». Ainsi, le terme de pratiques informationnelles est utilisé « *pour désigner les études qui sont centrées sur l'humain (individuel ou collectif) et qui analysent son comportement, ses représentations, ses attitudes* » (Ihadjadene & Chaudiron, 2008 : 23).

### 3 Méthodologie de l'étude empirique

La méthodologie communicationnelle de conduite d'entretien par construction de sens (*SMM*) de Brenda Dervin (2008), prend pour appui le *comportement* de l'acteur. Les comportements humains étudiés dans une perspective de processus peuvent être suffisamment systématisés. Le *sense-making* émet l'hypothèse que le comportement humain peut être systématique lorsque l'individu est reconceptualisé non comme une entité, mais comme une « *entité en mouvement comportemental* » (*entity-behaving*), à un moment donné dans l'espace-temps. En conséquence, cette méthodologie donne la priorité à l'analyse des enchaînements d'actions dans l'espace-temps.

L'individu construit des idées concernant le moment : ces mouvements de construction sont, eux-mêmes, des stratégies comportementales. Les mouvements de construction présentent parfois des répétitions d'idées venant du passé, et parfois des idées nouvellement créées selon la façon dont l'individu définit la nouvelle situation. Il en découle l'hypothèse suivante : l'individu réutilisera ces schémas comportementaux liés aux idées personnelles, et associés à la situation. Certains de ces schémas seront des répétitions de comportements du passé issus des règles générales du comportement humain. Le schéma utilisé a un impact sur la caractéristique de l'idée créée et qui, à son tour, influe sur le schéma utilisé.

Aussi, l'utilisation de l'information et des systèmes d'information est liée aux conditions situationnelles telles que définies par l'individu. L'individu procède à cette définition et tente de construire des ponts ou des passerelles (*bridge(s)*) (cognitifs, émotifs, physiques, etc.) face à la discontinuité, à l'état lacunaire qu'il

---

<sup>7</sup> Le processus d'*organising* tend vers l'établissement du niveau exploitable de la certitude. L'organisation tente de transformer l'information équivoque en une certaine « non équivocité » avec laquelle elle peut travailler et à laquelle elle est habituée. Cela signifie que la certitude absolue est rarement nécessaire. Cela signifie également qu'il peut y avoir d'énormes différences entre les organisations, concernant le niveau de clarté qu'elles considèrent comme suffisantes pour entamer l'action (Weick, 1969).

rencontre. C'est en se focalisant sur la définition de la discontinuité (*gap*) par l'individu, et en prenant en compte la façon dont l'acteur la comble ou la relie, qu'il est possible de conceptualiser les comportements individuels. Ce n'est donc pas en fonction de l'individu comme entité, mais suivant la définition de la discontinuité et de la construction des passerelles, qu'il est possible d'ordonner les comportements de l'acteur. A un moment précis dans l'espace-temps, l'acteur faisant face à une discontinuité particulière peut utiliser des schémas particuliers, alors qu'il appliquera d'autres schémas à d'autres moments.

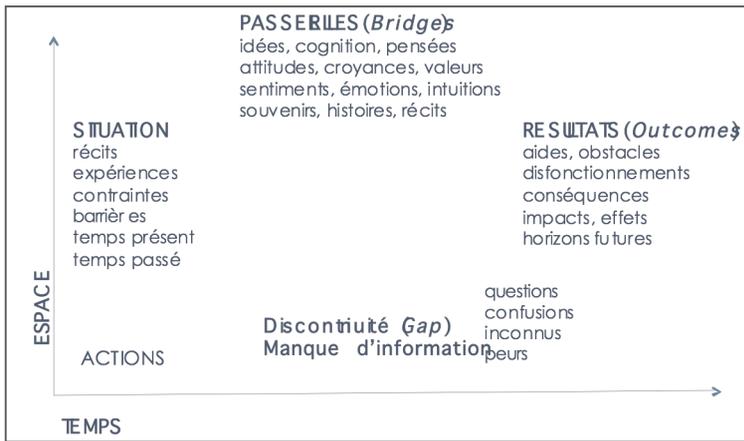
L'entretien *SMM* est conçu pour mettre l'accent sur les concepts clés (les métaphores) de la méthode : le temps, l'espace, le mouvement (les actions cognitives et physiques entreprises), la situation, la discontinuité (*gap*), les passerelles (*bridge(s)*)<sup>8</sup>, les résultats (*outcomes*) traduits également comme « *l'usage projeté* » (Leleu-Merviel, 2014), présents dans le schéma ci-dessous. « *Le comment* » des concepts est nommé *verbings*. Dervin préconise l'utilisation de *verbings*, qui, selon elle, pallie aux dichotomies qui caractérisent la réflexion centrée sur des substantifs (Dervin, Foreman-Wernet & Lauterbach, 2003 : 106). Les substantifs se rapportent aux phénomènes statiques. Ils sont plutôt produits à la sortie des processus, et à un point particulier du temps, comme des photographies. En se concentrant en revanche sur les verbes, qui correspondraient plutôt à des images animées, l'enquêteur tente de repérer les mouvements répétitifs. La règle essentielle de la méthodologie *SMM* consiste à veiller à ce que l'ensemble de ces métaphores s'attache à donner la place centrale au mouvement de l'acteur à travers l'espace-temps. C'est ce mouvement à travers l'espace-temps qui lui confère son caractère processuel du fait de l'enchaînement des actions vécues et relatées par l'acteur.

L'entretien mené selon la méthodologie *SMM* se caractérise par trois éléments importants situation-discontinuité (ou manque) – résultats (ou aide) qui correspondent à trois questions fondamentales : « (1) *Qu'est-ce qui vous a arrêté dans votre situation ? Que vous a-t-il manqué dans votre situation ?* (2) *Quelles questions vous vous posez, quelles confusions, difficultés avez-vous ?* (3) *Quel type d'aide espérez-vous obtenir ?* » (Dervin, 2008).

L'entretien débute par la demande de l'enquêteur de décrire une situation vécue par l'acteur. *La situation* peut être un récit d'expériences, comportant des contraintes, des barrières dans le présent et en connexion avec le temps passé. Ensuite, l'attention se porte sur la discontinuité et la problématique apparues dans la situation évoquée. Cette discontinuité peut être exprimée par les questions, les interrogations, les confusions, les inconnu(e)s et les craintes de l'acteur. L'ensemble est toujours lié à la situation choisie. Ensuite, viennent les *passerelles* utilisées pour remédier à la problématique constatée. Ces passerelles sont constituées à l'aide des idées, de la cognition, des pensées, des attitudes, des croyances, des valeurs, des sentiments, des émotions, des intuitions, des souvenirs, des histoires ou encore des récits. Les passerelles permettent à l'acteur d'arriver vers *des résultats (outcomes)* : une assistance, des obstacles, des dysfonctionnements, des conséquences impactant le futur (Figure 1).

---

<sup>8</sup> Dans le souci de la meilleure compréhension possible du déroulement de l'entretien par les acteurs, nous avons traduit le terme « *bridge(s)* » par « les passerelles ». Dans les textes et schémas originaux de Dervin, ce terme apparaît au singulier ou au pluriel.



**Figure 1.** Triangle de Dervin : méthode d'entretien, adapté de (Dervin, 2008 : 17) in (Lezon Rivière, 2013)

Lors de l'entretien SMM, Dervin préconise le questionnement neutre (*natural questioning*) (Dervin & Dewdney, 1986). Le questionnement neutre consiste à poser des questions ouvertes qui amènent le chercheur à approfondir les connaissances sur la nature de la situation, des contraintes, des discontinuités rencontrées ainsi que des usages (de l'information) effectués ou envisagés. « *Le questionnement neutre permet d'éviter le diagnostic prématuré et l'anticipation erronée. Il tente d'approcher le « récit de vie » de la personne en recherche d'information* » (Leleu-Merviel, 2014).

Cette méthodologie centrée sur le comportement interne et externe nous a permis d'approcher, de comprendre et d'analyser les pratiques informationnelles des acteurs – chefs militaires, eux-mêmes tournés vers l'action : « *nous sommes formés pour l'action* ». Cette méthode d'entretien par construction de sens, tel que son nom l'indique, suscite chez l'acteur l'autoréflexion : la construction ou la déconstruction de la compréhension des actes dans la situation vécue. L'interrogation sur le retour d'expérience (RETEX), que nous avons ajoutée, répondait à notre préoccupation de sonder l'*historicité* et le *lien* organisationnel, en référence aux travaux de construction de sens de K. Weick et de l'autoréflexivité individuelle du *sense-making* de B. Dervin.

Nous avons conduit vingt-sept entretiens individuels avec des chefs militaires – neuf officiers généraux et dix-huit officiers supérieurs. La notion de chef militaire est employée par la doctrine militaire interarmées (CICDE, 2011), notamment. Le chef militaire cultive les valeurs « *façonnées par plusieurs siècles d'histoire militaire* » (CICDE, 2011). Ces valeurs sont : le courage, la détermination, la discipline, le sens du devoir, les responsabilités, l'esprit de corps pour en citer certaines. Le chef militaire est doté de qualités comme, par exemple, la prise de risque maîtrisée, l'intelligence de situation, la conviction, la confiance (subsidiarité), le souci de préserver la légitimité. En se référant à ces valeurs, les chefs militaires sont formés au commandement en formation initiale et à différents moments de leur carrière. Les acteurs interviewés constituaient un groupe des chefs militaires ayant plus de vingt ans de carrière militaire. Les chefs militaires qui ont participé à l'enquête ont assumé le commandement dans le contexte interarmées et interallié (international) à différents niveaux de prise de la décision selon leur parcours de carrière. Au moment de l'enquête, ces chefs militaires occupaient les postes à haut niveau de responsabilités au sein d'un état-major central.

## 4 Exploitation des résultats

L'exploitation des résultats a débuté par la transcription littérale des entretiens. En effet, l'ensemble des entretiens a été enregistré durant la phase de l'enquête. Nous nous sommes attachés à transcrire fidèlement chaque entretien. Les seules modifications des propos des acteurs concernaient l'anonymisation : les noms des personnes ou des services n'ont pas été cités dans les transcriptions. L'unique modification de la forme d'expression était, dans le souci de la facilité de lecture, d'ajouter le « ne » de la négation « ne pas », si cela était nécessaire. Cette transcription rigoureuse, complète, fidèle et littérale des entretiens nous a fourni une base fiable et solide de travail. Cette phase des transcriptions nous a permis d'éprouver les schémas de pensées des acteurs. La transcription peut être considérée comme une expérimentation réelle des *patterns* des acteurs.

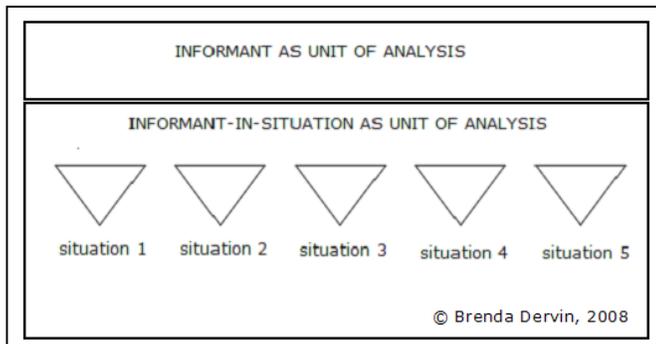


Figure 2. Exploitation des résultats de l'enquête (Dervin, 2008 : 23)

A partir des transcriptions complètes de nos entretiens, nous avons procédé à l'élaboration d'un second document intermédiaire. Nous avons classé les résultats selon la méthode de Dervin, représenté par le schéma ci-dessus (Figure 2) ainsi que les concepts issus des entretiens. En outre, ce document contenant des propos sectionnés permet une lecture par situation choisie, le *gap*, les passerelles et les résultats se rapportant à celle-ci, aussi bien que par les facteurs clés repérés. Il comprend également les propos se rapportant au retour d'expérience comme élément de construction de sens.

En conséquence, nos premiers résultats exploratoires, présentés dans cet article, se fondent sur une étude empirique qualitative, menée selon la méthodologie *SMM* de B. Dervin.

## 5 Résultats exploratoires

Dans un premier temps, nous nous sommes concentrés sur l'analyse des actions situées des acteurs, appliquée à la discontinuité (*gap*) rencontrée. Pour le besoin de la cohérence de nos données de recherche ainsi que de la clarté de notre démarche, nous avons demandé aux acteurs de choisir une situation réelle où ils seraient confrontés à un manque d'information, le manque signifiant la discontinuité intervenue dans une situation donnée. En se concentrant sur les actions entreprises, pour pallier à la discontinuité vécue, nous avons pu répertorier les actions et les moyens utilisés. Cela nous a permis d'identifier les facteurs qui influencent les schémas de la recherche d'informations des chefs militaires. En

revanche, pour cette première analyse des données de recherche, nous n'avons pas retenu le concept *des résultats (outcomes)*.

Ces résultats exploratoires sont issus de l'analyse de l'ensemble de vingt-sept entretiens conduits selon la méthode communicationnelle *SMM* de B. Dervin. Nous présentons ci-dessous, à titre d'exemple, six situations ainsi que les discontinuités et les passerelles associées à celles-ci. Pour chaque concept retenu de la méthode : situation-discontinuité-passerelles, nous avons regroupé les verbes caractérisant les actions entreprises. Cette approche par les verbes permet de cerner, selon Dervin, les comportements, et donc la construction de sens chez les acteurs.

Certains travaux proposent des catégorisations des situations relatives aux pratiques informationnelles dans le cadre professionnel (Cheuk & Dervin, 1999), (Song, 2007), (Perryman, 2011). Toutefois, le contexte et l'environnement de ces recherches restent éloignés de notre terrain d'étude : les organisations et les acteurs militaires. Les six situations présentées ci-dessous en sont issues, et les cas choisis pour ce travail sont les suivants :

- préparer la position de l'institution,
- définir l'organisation d'une activité,
- mettre en œuvre une décision,
- mettre en œuvre une nouvelle activité,
- assurer la cohérence des processus supports d'une activité,
- élaborer, préparer une décision.

### 5.1 Première situation : préparer la position de l'institution

Le contexte de cette première situation est international, impliquant plusieurs pays ainsi que des institutions nationales. L'activité concernée traite « *de la transparence* ». De ce fait, l'information y est partagée : pas de rétention de l'information de la part des acteurs. Le « *tempo* » de l'activité est « *constant* ». L'événement situationnel est une réunion non décisionnelle sur un dossier considéré comme « *dormant* ». La discontinuité dans cette situation est l'interrogation sur le rôle à jouer lors de cette rencontre et les acteurs qui y participent.

L'analyse des résultats met en exergue l'importance du facteur humain dans la recherche de l'information. Le premier « mouvement » de l'acteur est de se tourner vers « *la source humaine comme portail* » d'accès à l'information pour faire fonctionner « *la mémoire vive* » de l'organisation. Cette priorité donnée au facteur humain se traduit également dans les pratiques communicationnelles où le contact direct et informel avec l'interlocuteur est privilégié lors de la phase préparatoire. L'importance des réseaux est un second facteur de la recherche et de l'accès à l'information. Le réseau est associé à la structure officielle (*conseillers militaires*). Le concept de la structure peut être considéré, en référence aux travaux de K. Weick, comme système de rôles. Le réseau peut être également informel, construit grâce aux liens professionnels ou personnels.

**Verbatim de l'acteur : préparer la position de l'institution**

Situation	<p>« Je vais vous raconter brièvement le cas, un cas particulier d'un groupe de travail qui était remis sur pied au sein de l'institution internationale... c'était un des dossiers le moins urgent et dormant que j'avais mis de côté ».</p> <p>« Ce n'était pas une réunion décisionnelle c'est important de le dire... il y avait juste à prendre la température, faire le tour de table, réagir, donner une position française... on est pas dans le décisionnel rapide ... On a un tempo qui est ... assez constant... ».</p> <p>« on n'a pas affaire à des gens qui font de la rétention (de l'information)... dans notre cas pour du multilatéral, c'est assez intéressant parce qu'on traite de la transparence, notre travail c'est de la transparence internationale... ».</p>
Verbing	Préparer, participer, réagir, donner la position
Discontinuités (Gap)	<p>« Ma première question était : qui y va ? »</p> <p>« ...qui y allait, qu'est-ce qu'on attendait de la personne qui y allait, quel rôle on jouait en interministériel... ? »</p>
Verbing	Aller en réunion, attendre quelque chose de quelqu'un, jouer un rôle
Passerelles (Bridges)	<p>« Là il y avait un manque de l'information quasiment total... que j'ai pu régler d'abord par les indications de mon collègue ».</p> <p>« La source humaine au moins comme portail, si vous voulez, il se peut qu'il vous dise : moi, je n'en sais rien, mais j'ai des archives là dessus, je te donne la dernière ».</p> <p>« D'une manière générale pour les réunions surprises... je pense qu'on est pas mal servi... on reçoit des télégrammes diplomatiques qui concernent le sujet, on est informé également de manière plus actuelle par les diplomates qui traitent les mêmes questions, on a des conseillers militaires aussi ... qui sont dans les représentations, donc on peut reboucler ; parfois quand c'est un petit peu maigre ou ça manque un peu de substance ou vous voulez comprendre quelque chose, là vous complétez l'information par un coup de fil vers notre réseau étranger ».</p> <p>« On en parle avant, donc chacun arrive avec son fond de mémoire, de connaissances, et l'échange se fait comme ça, c'est assez classique, de manière informelle sans convoquer forcément une réunion ».</p>
Verbing	Prendre contact, conseiller, indiquer, recevoir les télégrammes, passer un coup de fil vers le réseau étranger, aller voir quelqu'un, faire fonctionner la « mémoire vive », (aller voir quelqu'un) et ensuite « mettre le nez » dans les archives, parler, échanger de façon informelle, poser des question (à un expert), se réunir, avoir les liens informels, résoudre (la problématique) de façon humaine, rendre compte de la mémoire humaine, avoir le réseau, être (faire partie de) du réseau professionnel, marcher (ça marche) avec la bonne volonté, échanger avec quelqu'un qui n'a pas forcément la vue détaillée, recadrer dans un contexte plus large (pour préparer la position), parler avec les gens directement (pour gagner du temps), sortir du bureau, aller faire le tour des interlocuteurs

## 5.2 Deuxième situation : définir l'organisation d'une activité

La deuxième situation se déroule dans le cadre militaire et concerne plusieurs organisations. L'activité et sa structure sont en phase de mise en œuvre. Cette activité requiert la confidentialité de l'information. Le tempo de l'activité est rythmé par les fréquents événements externes et internes. L'événement situationnel est la rédaction d'un document doctrinal dans un temps contraint, et impliquant des cultures « métiers » différentes ayant une « vision » divergente.

La première discontinuité de cette situation est la définition de la structure à mettre en œuvre. La seconde discontinuité est l'élaboration collaborative du document doctrinal<sup>9</sup>. La finalité principale de ce document est d'accompagner la transformation en cours, ce qui signifie pouvoir convaincre et éduquer.

La stratégie de mise en œuvre de la nouvelle structure organisationnelle est « de l'incorporer » dans les structures d'ores et déjà existantes : « dans les choses qui sont dans nos gènes ». Dès lors, grâce au sens collectif qu'elle comprend (K. Weick), l'assimilation de la nouvelle structure est facilitée. Pour assurer l'aspect éducatif du document, la passerelle consiste à concilier la culture de l'expert avec celle du généraliste pour le rendre accessible au lecteur : « on explique avec des mots compréhensibles par les non-experts ».

La structure et la compréhension du document par les acteurs, la compréhension du rôle qu'ils allaient jouer au sein de celle-ci, sont deux facteurs clés qui résultent de cette situation.

Verbatim de l'acteur : définir l'organisation d'une activité	
Situation	« L'écriture partagée du concept, de la doctrine, qui est un document à diffusion restreinte ». « Pour nous le temps est une contrainte parce que le temps... c'est de l'argent, c'est les documents qui ne sortent pas, c'est les directives qui ne sont pas données ».
Verbins	Rédiger, écrire de façon collaborative, partager le document doctrinal, contrainte : temps limité d'écriture
Discontinuités (Gap)	« On avait besoin de ce document à un moment donné pour conduire une montée en puissance... six mois après ce document n'avait plus d'intérêt... on les écrit parce qu'on est en train de mener une transformation, ce document a un rôle je dirais éducatif, de conviction... ». « J'avais besoin d'avoir ce document avant les exercices, on voulait avoir ce document quasiment achevé pour pouvoir le tester et l'appliquer ». « Je me suis un peu heurté effectivement à ceux qui visaient le document final... un parfait document très très intellectuel comme on aime bien souvent les faire ».
Verbins	Conduire une montée en puissance, mener une transformation, éduquer, convaincre, tester, appliquer (le document lors d'un exercice), se heurter (aux « autres » : une autre vision « intellectuelle » du document)
Passerelles (Bridges)	« Incorporer (l'activité) complètement dans les structures, dans les choses qui sont dans nos gènes... cela était un souci d'avoir une certaine visibilité et lisibilité de l'organisation ». « Ce qui était intéressant c'est de concilier la culture de l'expertise avec une culture de généraliste et de rapprocher les deux, d'arriver à faire concilier les deux pour in fine arriver à sortir un document qui, donne les informations qui soient accessibles et tournées vers le lecteur ». « On explique avec des mots compréhensibles par les non experts, des mots simples...pour que les gens finalement qui sont chargés de ces fonctions là sur le

<sup>9</sup> La doctrine militaire : « sert à organiser la conduite de la guerre. Traduisant la complexité des opérations militaires en principes d'action simples et opératoires, sous-tendue par le principe d'efficacité, elle capitalise les acquis de l'expérience et de l'histoire, tout en se tournant vers l'avenir. En permanente évolution, elle couvre un champ très vaste, allant de l'emploi des forces interarmées jusqu'aux modalités et procédures particulières de mise en œuvre des unités et de certains systèmes d'armes » (Centre de Doctrine d'Emploi des Forces – CDEF in <http://www.cdef.terre.defense.gouv.fr>, consulté le 2 décembre 2014).

Verbins	<p><i>terrain dans les unités, comprennent bien qui doit leur donner les ordres, donner les directives, quelles sont leurs missions, comment ils se positionnent par rapport aux gens d'à côté ».</i></p>
	<p>Créer une (structure, chaîne) intégrée (à l'existante), incorporer (dans celle qui est dans les « gènes ») pour (la visualiser et la lire) plus facilement</p> <p>Cerner le juste niveau d'effort, donc le juste niveau d'informations, limiter le nombre de rédacteurs : éliminer ceux sans valeur ajoutée, piloter, fournir les éléments de fond, concilier la culture de l'expertise avec une culture de généraliste, rapprocher les deux (cultures), sortir un document qui donne les informations accessibles (rendre l'information accessible) et tournées vers le lecteur (tourner l'information vers le lecteur), vulgariser (le document, ne pas le complexifier, ni le rendre illisible), expliquer avec des mots compréhensibles par les non experts, (pour faire) comprendre (l'organisation, les fonctions, etc.), rédiger les documents qu'on trouve pour d'autres activités</p>

### 5.3 Troisième situation : mettre en œuvre une décision

La troisième situation a lieu au sein d'une organisation militaire et a pour objet la mise en œuvre d'une décision sans y avoir été associé. La décision concerne la suppression d'une structure subordonnée à l'organisation. Elle a pour conséquence la répartition nouvelle des rôles et des dossiers traités par celle-ci. Le temps restreint accordé à cette réorganisation est l'une des contraintes.

Le *gap* dans cette situation sont les interrogations sur le devenir « des dossiers » de la structure dissoute et le traitement accordé aux sujets « *par qui, comment, pourquoi ?* ». La discontinuité relevant de la sphère émotionnelle est de « *rentrer tout de suite dans le jeu du travail derrière une décision à laquelle on n'a pas été associé* ». La façon dont ce dernier a été résolu peut impacter directement la compréhension de la situation, les pratiques communicationnelles et la recherche d'information.

Bien que l'acceptation des arguments « *de portée supérieure* » relevant de la sphère intellectuelle apparaisse comme premier mouvement de l'acteur, la relation de confiance avec le décideur (« *je lui fais confiance*») semble être le premier facteur structurant la démarche adoptée par l'acteur dans la résolution du problème informationnel. Cette confiance repose sur « *la connaissance que l'on a des uns et des autres* ». Le facteur humain dans la communication interpersonnelle et dans la recherche de l'information est fortement privilégiée : « *je suis allé voir (le décideur)* », ce qui implique aussi : circuler dans le couloir, s'asseoir sur un coin de bureau et discuter d'un sujet, lancer un groupe de travail informel, etc.

Verbatim de l'acteur : mettre en œuvre une décision	
Situation	<p>« <i>Il y a un mois, juste avant une réunion qui allait traiter d'autre chose, j'ai appris la dissolution d'un commandement. Immanquablement, cette affaire ne peut que m'impacter puisque c'était mon outil pour travailler sur cette fonction</i> ».</p> <p>« <i>Après (il y a) un travail, pour mettre en œuvre cette décision, qui se fait dans un cadre : temps contraint et donc des raccourcis dans les virages</i> ».</p>
Verbins	<p>Apprendre la décision, être impacté par la décision, mettre en œuvre la décision prise sans être associé à son élaboration</p>

<p>Discontinuités (Gap)</p>	<p>« Le besoin d'information c'était : qu'est-ce qu'on fait des sujets qui relèvent de cet organisme qui va être bientôt dissout, qui n'auront pas trouvé de solutions à l'horizon de sa dissolution ? « Est-ce que ces dossiers là, on considère que, finalement, ce sont les dossiers qu'on va mettre à la poubelle parce qu'ils ne sont pas importants et que bon, c'était une mauvaise idée que d'avoir lancé ces dossiers là et la preuve que l'organisme qui s'en occupe passe à la trappe donc ce n'est pas utile, ou, est-ce que ce sont quand même, en tout ou partie, des sujets qui doivent être continués à être traités et si oui, par qui, comment, pourquoi ? Voilà, c'est toute la phase d'aujourd'hui ».</p> <p>« Une décision à laquelle on a pas été associé ».</p> <p>« (Savoir) dans quel esprit ça a été fait (prise de décision) pour prioriser les affaires et quels sont les critères qui ont fait que... ».</p>
<p>Verbing</p>	<p>Considérer (l'importance des dossiers, sujets traités), traiter (les dossiers), (connaître), dire pourquoi (de la décision), (dire) l'esprit et les critères (de la décision) pour prioriser les affaires</p>
<p>Passerelles (Bridges)</p>	<p>« Il y a d'abord, me semble-t-il, nécessaire discipline intellectuelle, d'accepter, qu'il y ait des arguments de portée supérieure ou dans des domaines autres que relevant de ma responsabilité... ».</p> <p>« ... la capacité à accepter et de rentrer tout de suite dans le jeu du travail derrière une décision à laquelle on a pas été associé. ... derrière ça il y a plusieurs choses. Il y a la confiance au chef... la connaissance que l'on a des uns et des autres... s'il l'a fait ce n'est pas par incompetence, ce n'est pas pour me faire mal, c'est parce qu'il est chef, il a d'autres paramètres du problème en tête ... Ce niveau d'acceptation doit être quand même expliqué ».</p> <p>« La première source d'information c'est le décideur... Donc, c'est évidemment celui qui n'a pas délivré l'information que je suis allé voir. Ensuite, il y a ceux, qui auraient pu travailler avec ce chef pour aboutir à cette décision là ».</p>
<p>Verbing</p>	<p>Accepter les arguments (de portée supérieure : discipline intellectuelle) (culture), rentrer dans le jeu de travail (même si on n'a pas été associé à la décision), (ceci est possible grâce à) faire confiance « je lui fais confiance », avoir la connaissance (de l'autre, les uns des autres, sa capacité), identifier les sujets, prioriser les sujets, lancer et piloter un groupe de travail (informel), classer les sujets, avoir le contact visuel (avec l'interlocuteur), circuler dans le couloir, s'asseoir sur un coin de bureau et discuter d'un sujet, grenouiller tout le temps, aller chercher (l'information), prendre un peu de distance, trier, (savoir) qui dit l'information, aller voir (celui qui n'a pas délivré l'information : le décideur et ceux qui ont travaillé avec lui), aller chercher l'information</p>

**5.4 Quatrième situation : mettre en œuvre une nouvelle activité**

La quatrième situation consiste en la mise en œuvre d'une nouvelle activité au sein d'une organisation militaire. Les contraintes dans cette situation sont la « jeunesse » de la structure et la « prétention de l'appellation » (le nom attribué à la structure). L'événement situationnel est la difficulté d'accès à l'information, et plus particulièrement à l'information « décisionnelle ».

La discontinuité principale est le manque de l'information, le refus de l'accès à l'information. Le défaut de légitimité (de l'ancienneté, d'expertise, du grade) est un gap sous-jacent.

Les démarches adoptées font appel aux trois facteurs énoncés dans les situations précédentes : pour améliorer l'accès à l'informatisation - tisser les réseaux et « créer un climat de confiance », le facteur humain : « je suis allé serrer la main, c'est le contact, c'est se montrer, c'est aller voir les gens ». Dans cette situation où la structure est récente et ne catalyse pas suffisamment la production de sens collectif, l'effort particulier est accordé au facteur humain, aux réseaux (les liens) et à la confiance.

Verbatim de l'acteur : mettre en œuvre une nouvelle activité	
Situation	<p>« ... J'ai quelques cas concrets, ... où j'étais surpris de ne pas être dans la boucle décisionnelle et donc non seulement de n'avoir pas participé à la décision mais ensuite de n'avoir pas été informé de la décision qui a été prise... même si on commence à me mettre dans la boucle en me demandant mon avis... c'est un élément où j'étais surpris de ne pas être dans la confiance de l'information ».</p> <p>« Les processus, les documents devant décrire ma légitimité, mon pouvoir, mon expérience, mon expertise, manquent encore un petit peu. Le nom du bureau a eu du mal à se faire connaître au départ et à profiter d'un rayonnement informatif sur son existence... ».</p>
Verbings	Accéder à l'information « décisionnelle »
Discontinuités (Gap)	<p>« J'attribue le manque de l'information, si vous voulez, d'une façon générale, davantage à un problème de positionnement ».</p> <p>« Je pense que cette jeunesse et cette prétention de l'appellation a fait qu'il n'a pas été facile pour moi de rentrer dans l'organisme, de faire rayonner mon bureau et de pouvoir donc profiter d'une information... je n'avais aucune légitimité pour accéder à telle ou telle ou telle information ».</p> <p>« Donc, vous avez un certain nombre d'acteurs qui refusent de me livrer l'information même si je la leur demande, qui refusent de me faire rentrer dans les réunions ou lorsque j'y rentre ne me regardent pas... Donc, jeunesse, ignorance, éviction de certains... ».</p> <p>« Quoi qu'il en soit c'est toujours difficile quand on n'a pas la légitimité d'expertise, quand on n'en a pas le poids hiérarchique de débarquer dans un système et de se tisser un réseau ».</p>
Verbings	Insister pour avoir l'information, refuser l'accès à l'information à celui qui en a besoin, ignorer le demandeur de l'information avoir la légitimité : manque de légitimité (de l'ancienneté, d'expertise, du grade), structure (jeunesse de la structure) émotions liées : c'est difficile, c'est fatigant
Passerelles (Bridges)	<p>« Je ne connaissais ni les bases ni les gens, ni les relais, je ne pouvais m'appuyer finalement que sur la structure hiérarchique c'est-à-dire les gens qui étaient ici dans mon bureau et donc sur leur réseaux qui eux en avaient... ».</p> <p>« Donc, c'est beaucoup faire circuler... créer un climat de confiance, et là finalement je pense avoir tissé mon réseau mais pas suffisamment, je ne suis pas suffisamment sorti de ce bureau ».</p> <p>« Je suis allé me présenter un peu partout, dans tous les organismes... il a fallu, pour accéder à l'information, pour établir la confiance,... il a fallu se déplacer... je suis allé serrer la main, beaucoup téléphoner, pour ne pas agir par mail, c'est le contact, c'est se montrer, c'est ne pas être trop brutal dans les demandes qu'on fait, c'est comprendre quand la personne vous dit non... de façon à ne pas bloquer..., fermer un réseau, enfin fermer un tuyau d'information et là c'est terminé... ».</p> <p>« Tisser le lien c'est aller voir les gens... C'est montrer aux autres qu'ils sont</p>

Verbings	<i>importants... c'est reconnaître leur existence,... c'est faire adhérer et montrer qu'on a énormément de chance de connaître leur information et leur expérience... ».</i>
	Tisser le réseau, établir la confiance, circuler, téléphoner, montrer, reconnaître l'importance de l'interlocuteur, se montrer : le contact, serrer les mains, ne pas se montrer trop brutal (dans les demandes), comprendre le refus

**5.5 Cinquième situation : assurer la cohérence des processus supports d'une activité**

La cinquième situation concerne l'étude des processus organisationnels impliquant plusieurs grandes organisations (militaires, étatiques, industrielles). Il s'agit d'une activité qui requiert un niveau élevé de confidentialité de l'information. L'événement situationnel est la demande de l'aval de l'autorité sans l'avoir informée des actions préalablement entreprises.

Le *gap* informationnel est de comprendre les logiques des actions amorcées par les acteurs, mais également les éventuels indices (K. Weick) de détections des problématiques en amont : « *les détails ou les éléments qui permettent de donner l'alerte* ».

Dans la construction des passerelles, les acteurs privilégient le facteur humain dans la communication interpersonnelle, notamment : « *les yeux dans les yeux* » : « *on met tout le monde autour d'une table et on en discute* » pour entendre « *le ton de la voix* », avoir le « *ressenti* » des différents interlocuteurs, pour instaurer les liens directs. L'acteur favorise « *une utilisation des réseaux structurés et une utilisation des réseaux personnels en parallèle* » dans le souci de la rapidité d'accès à l'information. Le « *coefficient de confiance* » est accordé aux membres de ces réseaux selon les résultats des interactions lors des événements situationnels et des parcours professionnels.

<b>Verbatim de l'acteur : assurer la cohérence des processus d'une activité</b>	
Situation	<i>« La difficulté, elle arrive au moment où, les gens s'étant mis d'accord, ils ont besoin d'un aval de leurs autorités, un aval formel de leurs autorités. Et à ce moment-là, on va tirer le fil et on va s'apercevoir que sous la surface il y a tout un travail qui a été fait, il y a eu une organisation qui a été mise en place sans que le process ait été optimisé ».</i>
Verbings	Solliciter un aval (demander la décision, l'accord de l'autorité) sans l'avoir informée et impliquée dans le processus de conception
Discontinuités (Gap)	<i>« Pourquoi est-ce que vous avez fait ça ? Pourquoi vous n'êtes pas passé ? Il y a peut être de bonnes raisons mais il faut les comprendre. Il faut comprendre quelles sont les sollicitations ».</i> <i>« Le problème, ce qu'on ne voit pas toujours le problème. Quand on voit le problème le résoudre c'est relativement simple ».</i> <i>« Le plus difficile n'est pas de corriger les choses, le plus difficile c'est de s'apercevoir qu'il y a une petite partie émergée de l'iceberg et qui en couvre une beaucoup plus grosse... ce sont les détails ou les éléments qui permettent de donner l'alerte ».</i>
Verbings	Comprendre les raisons, comprendre les sollicitations, voir le problème (avant qu'il se pose), savoir ce qui se passe, s'apercevoir qu'il y a quelque chose qui ne va pas

<p>Passerelles (Bridges)</p>	<p>« Quand on se trouve face à un problème comme celui-ci, l'information devient primordiale donc on a tendance à utiliser un mode qui priorise l'information c'est-à-dire des réunions. Ca ne va pas, il y a un problème, on met tout le monde autour d'une table et on en discute. .... Parce que souvent après, c'est dans l'urgence qu'on agit... moi, j'insiste beaucoup sur l'humain parce que, à mon avis, c'est ce qui permet d'avoir les réponses les plus rapides ».</p> <p>«... Le ton, la façon dont un interlocuteur lève les yeux au ciel quand vous donnez tel ou tel argument... Ca vous permet aussi, au contact direct, de mieux envisager la réalité des arguments qu'on vous pose ».</p> <p>« Une utilisation des réseaux structurés et l'utilisation des réseaux personnels en parallèle, les deux se recouvrant ».</p>
<p>Verbing</p>	<p>Mettre tout le monde autour de la table : réunion, (ou) traiter par les réseaux d'information, agir dans l'urgence, être réactif, avoir le ressenti des différents interlocuteurs, être attentif, ne pas donner dans les réactions épidermiques (émotions), avoir les liens directs, les yeux dans les yeux, le ton de la voix, utiliser les réseaux structurés et les réseaux personnels, préciser le besoin, cibler l'information, solliciter, utiliser les réseaux, attribuer un coefficient de fiabilité (aux membres du réseau, à la source humaine), avoir les indicateurs d'alertes (l'expérience, les réseaux), insister sur l'humain pour avoir les réponses rapides</p>

## 5.6 Elaborer, préparer une décision

La sixième situation concerne la préparation et l'élaboration d'une décision ainsi que de son argumentaire. L'activité dont elle relève requiert des informations de tous types, et de différents niveaux de confidentialité. Elle nécessite également des connaissances métiers « techniques » du domaine financier. Elle implique les acteurs militaires, mais demande également la capacité de se projeter dans le domaine politique. La situation a trois prismes temporels : long terme (le futur), court terme (le présent) mais aussi, ce que l'acteur ne mentionne pas explicitement, l'historique des décisions (le passé).

Le *gap* exprimé est celui de l'accès à l'information, mais surtout de l'appropriation et de la compréhension de cette information importante en volume et dans son hétérogénéité.

Ce traitement cognitif de l'information dans la préparation de la décision se fait en « jonglant » entre différentes dimensions (de l'espace et du temps, B. Derwin), avec la mise en perspective, en problématisant, en se projetant « dans la tête » des décideurs, en dialoguant. La difficulté d'accès à l'information est résolue « par la qualité de la relation » humaine, par l'expérience, « par la bonne connaissance du paysage, qui fait que parfois, même les yeux fermés, j'arrive un peu à dessiner le paysage ». Nous retrouvons dans ce témoignage, tout comme dans les précédents, l'importance du facteur humain et des réseaux. Dans cette situation, le traitement cognitif de l'information peut être mis en relation avec les travaux de Khan sur le concept de « l'image » et ceux de Sonnenwald *et al.* relatifs à « *interwoven situational awareness* ». Ces deux concepts, issus des études dans le domaine opérationnel, demeurent opératoires dans le contexte non-opérationnel de préparation de la décision.

<p><b>Verbatim de l'acteur : élaborer, préparer une décision</b></p>	
<p>Situation</p>	<p>« Les gros travaux aujourd'hui dans lesquels je suis en recherche d'informations</p>

<p>Verbing</p>	<p><i>ce sont les travaux relatifs à la préparation de la prochaine loi de programmation, sur laquelle je dois alimenter tous les décideurs en information... ».</i>  <i>« Je la vis (la situation) avec deux horizons très distincts : les travaux sur le long terme... se projeter à des horizons de cinq voire dix ans en avant, et puis les problèmes quotidiens de gestions des problématiques de très court terme, parfois de la journée... ».</i>  <i>« Donc, la principale difficulté c'est l'accès à l'information, après la capacité à digérer cette information, la traiter... ».</i></p> <p>Accéder à l'information : accès « physique » et cognitif à l'information dans une situation à complexité élevée          « Digérer l'information » : s'approprier de l'information</p>
<p>Discontinuités (Gap)</p>	<p><i>« Prendre ou de faire prendre des décisions dans le domaine financier : La difficulté c'est d'abord, à mon avis, la diversité très importante des informations dont j'ai besoin, qui amène d'abord à être au contact avec un réseau extrêmement large voire à rechercher la personne qui peut me fournir l'information, parce que parfois c'est pas évident de savoir. J'ai identifié un besoin d'information mais ce n'est pas évident de savoir quelle est la meilleure personne ou le meilleur service qui va me donner cette information ? Donc, c'est un effet volume qui pose problème. Et puis ensuite, il y a aussi la diversité ... capacité à comprendre la matière parce qu'on va me parler des forces de souveraineté, on va me parler de programme d'armement, on va me parler d'activité, on va me parler de tout un tas de choses différentes, qui oblige, je dirais, à avoir un esprit, pas hypertrophié, mais capable de s'approprier des problématiques très très diverses, à les mettre en convergence et in fine éventuellement de les prioriser pour proposer des décisions ».</i>  <i>« Donc, la principale difficulté c'est l'accès à l'information, après la capacité à digérer cette information, la traiter... ».</i></p>
<p>Verbing</p>	<p>Capacité à comprendre – comprendre, s'approprier des problématiques, mettre en convergence, prioriser, proposer les décisions, identifier la personne, le service, interagir avec la hiérarchie, les décideurs comme source d'information, comprendre, traiter (aspect cognitif) l'information dans toute sa diversité</p>
<p>Passerelles (Bridges)</p>	<p><i>« Je jongle entre le court, le moyen terme, je jongle entre l'information précise et l'information diffuse, je jongle entre le détail et le tableau complet,... je vais à la fois dans leurs champs de compétences précis et je me retire, et du coup je peux faire interagir les choses et faire apparaître ce qu'il n'est pas sur la photo »</i>  <i>« Il y a un dialogue dans mon travail ... j'ai besoin de cette mise en perspective pour fournir la bonne information... je voudrais tel type d'information à tel dessein, pour faire passer tel message, pour démontrer telle ou telle chose... ».</i>  <i>« L'accès (à l'information) est un élément et c'est là que joue aussi le critère relation de travail et besoin d'entretenir une relation de travail confiante avec les gens... Et aujourd'hui c'est vraiment comme ça que ça se passe ».</i>  <i>difficulté d'accès à l'information « C'est résolu ... par la qualité de la relation, c'est résolu par le nombre de canaux d'information... par l'expérience, par la bonne connaissance du paysage, qui fait que parfois, même les yeux fermés, j'arrive un peu à dessiner le paysage ».</i>  <i>« Il faut avoir, c'est une des qualités : la capacité à tisser (le réseau), ça renvoie aussi au relationnel ».</i>  <i>« L'information vient vers moi, parce que je suis un point de convergence » ;</i></p>

Verbing	« Lorsque'il y a des sujets très spécifiques, très pointus, je vais aller effectivement chercher l'information, une information ciblée, pour creuser un sujet, pour améliorer la solidité d'un argumentaire ».
	Jongler entre différentes dimensions (de l'espace informationnel et du temps), mettre en perspective, problématiser, prioriser, se projeter « dans la tête » des décideurs, aspirer de l'information, aller chercher l'information ciblée, dialoguer, cerner l'information, calibrer la demande de l'information, préciser la nature de l'information avant de la demander, entretenir des relations de travail confiantes, tisser des réseaux, avoir le facteur humain

## 6 Discussion et conclusion

En s'appuyant sur le cadre théorique méthodologique de B. Dervin, ignoré jusqu'alors dans les travaux appliqués au champ militaire, notre étude empirique nous a permis d'établir un premier ensemble de facteurs influençant les pratiques informationnelles des chefs militaires.

Tout d'abord, en prenant appui sur les situations présentées en exemple dans cet article, nous pouvons considérer l'importance du facteur humain dans les pratiques communicationnelles, les pratiques de la recherche et de l'accès à l'information, indépendamment des caractéristiques et contraintes situationnelles.

Deuxièmement, nous constatons l'importance du facteur « confiance » dans l'accès et le traitement de l'information par les chefs militaires. La confiance catalyse une plus forte tolérance face à l'ambiguïté et l'incertitude provoquées par le changement (Petitbon, Reynaud & Heckmann, 2010 : 76). « De manière générale, la confiance est essentielle à la fois pour asseoir des relations sociales stables et pour réduire la complexité des systèmes sociaux ; elle est une manière pour les acteurs sociaux de faire face à l'incertitude et à la fragilité inhérentes aux relations sociales. » (Soulet, 2005 : 32).

La confiance permet d'entrer tout de suite « dans le jeu » de travail, malgré l'information décisionnelle non communiquée (situation n°3). Pour asseoir une nouvelle structure, on s'attache à créer une « relation confiante de travail » et, de ce fait, à améliorer l'accès et la circulation de l'information (situation n°4).

Le troisième facteur est la structure, comprise comme système de (K. Weick). Dans l'approche de *sensemaking* de K. Weick, la structure est un lieu d'interactions, et elle entretient un lien étroit avec la construction ou la perte de sens. « Les structures sont constituées et constituantes... des processus cognitifs interpersonnels, des dépendances politiques, et des contraintes contextuelles » (Laroche, 2003 : 77). C'est pourquoi la situation où la structure se caractérise par sa « jeunesse » et sa dénomination qui ne la situe pas dans le contexte militaire (situation n°4), est à l'opposé de la situation où la structure se repose sur « les choses qui sont dans nos gènes » (situation n°2). La compréhension et le sens collectif dans ces deux situations, pourtant potentiellement comparables, ne se trouvent pas au même niveau.

Le(s) réseau(x) apparai(ssen)t comme un paradigme structurant les pratiques informationnelles. Les acteurs distinguent plusieurs types de réseaux : les réseaux formels (*officiels*), les réseaux professionnels, les réseaux personnels. « Tisser un réseau » fait partie intégrante de l'activité et de la fonction du chef militaire. La capacité à tisser des réseaux est considérée comme une « qualité ». Le traitement de l'information (l'accès, la recherche, la gestion, l'évaluation) chez les chefs militaires se trouve influencé, conditionné par les réseaux. Ce vocable est largement et

aisément employé par tous les acteurs interviewés. Le concept de réseau peut être analysé en référence au concept du *lien* de K. Weick.

Enfin, la discontinuité la plus souvent énoncée est le besoin de la compréhension globale, de la compréhension complète de la situation : comprendre les sollicitations, les logiques, « *la capacité à comprendre la matière* », s'approprier des problématiques, traiter (de façon cognitive) l'information dans toute sa diversité, mettre en perspective. En effet, les chefs militaires du niveau stratégique de la décision agissent dans des situations complexes. Les situations complexes impliquent plusieurs acteurs physiques et institutionnels ayant de nombreuses interactions. Ces situations se déroulent dans plusieurs espaces informationnels (politique, militaire, national, international, etc.). Elles nécessitent d'être considérées au sein et à partir de plusieurs sphères temporelles : le passé, l'immédiat, le présent, le futur proche, le futur lointain (long terme). Dans ces circonstances, le chef militaire construit, complète « *la photo* », « *le paysage* », jongle entre « *le détail et le tableau* » (situation n° 6) pour obtenir « *l'image* » (Kahan, Worley & Stasz, 2000), Sarna (2002), Klein (1998) in (Bayer, 2010), qu'il va ensuite partager avec ses collaborateurs parfois dans le but de les faire participer à son élaboration (Sonnenwald & Pierce, 2000). Cette perspective de recherche à partir des travaux en construction de sens comprenant la *conscience de la situation* (*situation awareness*) nous semble d'ailleurs particulièrement prometteuse.

Notre travail pourrait se prolonger avec l'exploration des pratiques informationnelles des militaires en opération. L'enjeu est important car de plus en plus, ces activités mobilisent des coalitions d'acteurs et d'institutions, ainsi que des dispositifs informationnels complexes. Il serait aussi opportun de questionner, à travers des approches info-communicationnelles, les dimensions politiques, stratégiques et culturelles liées à la « numérisation » des activités militaires et, d'une façon plus globale, la place du concept de l'information dans les doctrines militaires.

Enfin, l'analyse des situations en rapport avec la décision (par exemple la situation « *élaborer, préparer une décision* ») montre bien le lien qui associe l'information à la décision. La question du sens apparaît désormais comme un facteur dimensionnant dans les processus décisionnels (Labour & Abou Jaoude, 2013). Il serait alors opportun d'accorder plus d'attention au rôle de la construction de sens dans les modèles de prise de décisions militaires, et de poursuivre les recherches dans ce sens.

## Bibliographie

Agarwal, N. K. (2013). *Making sense of sense-making: tracing the history and development of Derrin's Sense-Making Methodology*. Consulté le 7 Août, 2013, Disponible sur: <http://gslis.simmons.edu/blogs/naresh/files/2013/01/Agarwal-ASIST-History-preconf-2012-author-formatted-6Jan2013.pdf>

Aïssani, Y. & Bordes, O. (2007). Démarche qualité, sensemaking et émergence dans des structures de communication. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 29 (13), 59-90.

Autissier, D., Benseba, F. & Koenig, G. (2006). *Les défis du sensemaking en entreprise : Karl E. Weick et les sciences de gestion*. Paris: Economica.

Bayer, J. R. (2010). *A theory of emergency service command staff sensemaking processes*. PhD Thesis. Cranfield University.

- Bibard, L. (2012). Quand la perte de sens met à mort l'organisation. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 46 (18), 317-330.
- Brustlein, C. (2011). *Apprendre ou disparaître : le retour d'expérience dans les armées occidentales*. Focus stratégique. N. 33, Paris, Octobre
- Burnett, M., Wooding, P. & Prekop, P. (2004). *Sense Making - Underpinning Concepts and Relation to Military Decision-making*. Dans C. a. Defence Science and Technology Organisation (Éd.), 9th International Command and Control Research and Technology Symposium Coalition Transformation: An Evolution of People, Processes and Technology to Enhance Interoperability. Consulté le 7 Avril 2012. Disponible sur : <http://www.dtic.mil/get-tr-doc/pdf?AD=ADA466530>
- Burnett, M., Wooding, P. & Prekop, P. (2005). *Sense Making in the Australian Defence Organisation (ADO) Intelligence Community*. Australian Defence Headquarters, Command and Control Division. Canberra : DSTO Defence Science and Technology Organisation.
- Chalandon, X. (2013). *Conscience de la situation : invariants internes et invariants externes*. Thèse extraits. CNAM.
- Cheuk, B. W.-Y. & Dervin, B. (1999). A qualitative sense-making study of the information seeking situations faced by professionals in three workplace contexts. *The Electronic Journal of Communication*. Consulté le 6 Mai, 2014 sur <http://www.cios.org/EJCPUBLIC/009/2/009215.html>
- CICDE (2011). *Doctrine d'emploi des forces : Doctrine interarmées DLA-01\_DEF*. Center armées de concepts, de doctrines et d'expérimentations. Paris : Ministère de la Défense FR.
- Debons, A. & Horne, E. E. (1997, Septemper). NATO Advanced Study Institutes of Information Science and Foudation of Information Science. *Journal of the American for Information Science*, 48 (9), 794-803.
- Dervin, B. (2008). Interviewing as dialectical practice : sense-making methodology as exemplar. Presented to : audience section *International Association for Media and Communication Research (LAMCR)*, LAMCR 2008 annual meeting . Stockholm, Sweden.
- Dervin, B. & Dewdney, P. (1986). Neutral questioning : a new approach to the reference interview. *Research Quarterly*, 25 (4), 506-513.
- Dervin, B. & Naumer. (2009). *Sense-making*. Dans M. J. Bates, & M. N. Maack, Encyclopedia of Library and Information Sciences Marcia J. Bates (Editor), Mary Niles Maack (Editor). CRC Press.
- Dervin, B., Foreman-Wernet, L. & Lauterbach, E. (2003). *Sense-Making Methodology Reader: Selected Writings of Brenda Dervin*. Cresskill, New Jersey : Hampton Press.
- Deschaux-Beaume, D. (2011). Enquêter en milieu militaire - Stratégie qualitative et conduite d'entretiens dans le domaine de la défense. Consulté le 26 Octobre, 2013, sur *RES MILITARIS*. Vol.1, n° 2 : <http://resmilitaris.net/index.php?ID=1013783>
- Endsley, M. R. (1995). Toward a theory of situation awareness in dynamic systems. *Human Factors*, vol. 37, no. 1, pp. 32-64.

Furnas, G.W., D.M. Russell. (2005). Making sense of sense-making. in *CHI'05*. 2005. Portland, OR: ACM.

Frenette, M. (2010). *La recherche en communication : un atout pour les campagnes sociales*. Presses de l'Université du Québec.

Garreau, L. (2006). *L'apport du concept de sens à l'étude du fonctionnement des équipes projet : études de cas de développement de centres commerciaux chez Immochan*. Thèse. Université Paris Dauphine.

Giroux, N. (2006). La démarche paradoxale de Karl E. Weick. Dans D. Autissier, F. Benseba, & G. Koenig, *Les défis du sensemaking en entreprise : Karl E. Weick et les sciences de gestion*. Paris: Economica, 25-45.

Hoc, J.M. (1996). *Supervision et contrôle de processus*. Grenoble : PUG.

Hutton, R., Klein G. & Wiggins S. (2008). Designing for sensemaking: A macrocognitive approach. in *Computer Human Interactions 2008*. Florence, Italy: ACM.

Ihadjadene, M. & Chaudiron, S. (2008). L'étude des dispositifs d'accès à l'information électronique : approches croisées. Dans F. Papy, *Problématiques émergentes dans les sciences de l'information*. Lavoisier, Paris, 183-207.

Jensen, E. & Brehmer, B. (2005). Sensemaking in the Fog of War: An Experimental Study of How Command Teams Arrive at a Basis for Action. *Proceedings of the 10th International Command and Control Research and Technology Symposium (10th ICCRTS)*, June 13-16, 2005, McLean, VA, USA, Command and Control Research Program (CCRP).

Kahan, J. P., Worley, D. R. & Stasz, C. (2000). *Understanding Commander's Information Needs*. RAND Corporation.

Klein, G. A. (1998). *Sources of power: how people make decisions*. MIT Press, Cambridge, Mass.

Klein, G., Moon, B. & Hoffman, R. R. (2006). Making sense of sensemaking I: alternative perspectives. *IEEE Intelligent Systems*, vol. 21, no. 4, pp. 70-73.

Klein, G., Moon, B. & Hoffman, R. R. (2006). Making sense of sensemaking II: a macrocognitive model. *IEEE Intelligent Systems*, vol. 21, no. 5, pp. 88-92.

Labour, M. (2010). L'apport de la méthode triadique à l'analyse des pratiques informationnelles. *Etudes de communication*, 35. 77-90.

Labour, M. & Abou Jaoude, C. (2013). Information, représentation et décision. Dans S. Leleu-Merviel, & H. Boulekbache-Mazouz, *Recherche en design : processus de conception, écriture et représentations*. Paris, Lavoisier, 149-203

Laroche, H. (2003). Mann Gulch, l'organisation et la nature fantastique de la réalité. Dans B. Vidaillet, *Le sens de l'action : Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation*. Paris: Vuibert, 51-86

Leedom, D. K. (2001). *Sensemaking symposium : final report. Command and Control Research Program*. Vienna, Virginia: Office of the Assistant Secretary of Defense for Command, Control, Communications and Intelligence.

- Leleu-Merviel, S. (2014). Figures féminines des sciences de l'information et de la documentation. *Revue Française des Sciences de l'information et de la communication*, 4. Consulté le 6 décembre 2014 sur <http://rfsic.revues.org/898>
- Lesca, N. (2002). *Construction du sens : le cas de la veille stratégique et de l'exploitation des signes d'alerte précoce*. Thèse. Université de Grenoble.
- Lezon Rivière, A. (2013). *Gestion stratégique de l'information et construction de sens : étude des pratiques informationnelles des chefs des militaires*. Thèse. Université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis.
- Marmuse, C. (1999). *Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens*. Consulté le 4 Décembre, 2014, sur Communication à la VII<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Paris, mai 1999 : <http://christian.marmuse.free.fr/pub/Diagnostic.pdf>
- Ntuen, C. A. (2008). *The Process of Sensemaking in Complex Human Endeavors*. Dans N. C. University (Éd.), 13th International Command & Control Research and Technology Symposium C2 for Complex Endeavors. Army Center for Human-Centric Command & Control Decision Making, The Institute for Human-Machine Studies, USA. Consulté le 7 Avril 2012. Disponible sur : <http://www.dtic.mil>
- Perryman, C. L. (2011). *The Sense-making Practices of Hospital Librarians*. PhD Thesis. University of North Carolina.
- Petitbon, F., Reynaud, A. & Heckmann, H. (2010). *Restaurer la confiance dans l'entreprise : renouveler le lien entre employeur et collaborateurs*. Paris: Dunod.
- Pirolli, P. & Card, S. (2005). The sensemaking process and leverage points for analyst technology as identified through cognitive task analysis. *Proceedings of International Conference on Intelligence Analysis*, 2-4 May 2005, McLean, VA, The MITRE Corporation.
- Russell, D. M., Stefik, M. J., Pirolli, P. & Card, S. K. (1993). The cost structure of sensemaking. *CHI '93: Proceedings of the INTERACT '93 and CHI '93 conference on Human factors in computing systems*, April 24 - 29, Amsterdam, The Netherlands, ACM, New York, NY, USA, pp. 269-276.
- Sarna, P. C. (2002). Managing the spike: The command perspective in critical incidents. in Flin, R. and Arbutnot, K. (eds.) *Incident Command: Tales from the Hot Seat*, Ashgate, Aldershot, pp. 32-57.
- Schutz, A. (1967). *The Phenomenology of the Social World*. Evanston. Illinois : Northwestern University Press.
- Sieck, W. R., Klein, G., Peluso, D. A., Smith, J. L. & Harris-Thopson, D. (2007). FOCUS: A model of sensemaking. *Technical Report 1200*, United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Arlington, Virginia.
- Song, M. (2007). *Modeling situated health information seeking and use in context : the use of two approaches to grounded theorizing as applied to 81 sense-making methodology derived narrative interviews of health situation facing*. PhD Thesis. Ohio State University.
- Sonnenwald, D. H. & Pierce, L. G. (2000). Information behavior in dynamic group work contexts: interwoven situational awareness, dense social networks and contested collaboration in command and control. *Information Processing and Management*, 36, 461-479.

Soulet, M.-H. (2005). Confiance et capacité d'action : agir en contexte d'inquiétude. Dans C. Balsa, *Confiance et lien social*. Fribourg : Academic Press Fribourg, 31-55.

Tidline, T. J. (2005). Dervins's sense-making. Dans T. o. behavior, Erdelez, Sanda, & L. E. McKechnie, *Theories of information behavior* (pp. 113-117). Medford N.J.: Information Today.

Vidaillet, B. (2003). *Le sens de l'action : Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation*. Paris: Vuibert.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage, California : Thousand Oaks.

Weick, K. E. (1969). *The social psychology of organizing*. Addison-Wesley : Reading, Mass.

Zhang, P. (2010). *Sensemaking : conceptual changes, cognitives mechanisms, and structural representations. A qualitative user study*. PhD Thesis. University of Maryland.