



HAL
open science

Proposition d'une échelle de mesure du "sensegiving" en période de changement organisationnel

Clément Desgourdes, Daniel Leroy

► To cite this version:

Clément Desgourdes, Daniel Leroy. Proposition d'une échelle de mesure du "sensegiving" en période de changement organisationnel. Colloque MABEST, Apr 2019, Clermont-Ferrand, France. hal-03544741

HAL Id: hal-03544741

<https://univ-tours.hal.science/hal-03544741>

Submitted on 26 Jan 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

PROPOSITION D'UNE ÉCHELLE DE MESURE DU SENSEGIVING EN PÉRIODE DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.

AUTEURS :

DESGOURDES Clément.

IAE de Tours – Laboratoire Vallorem, 50 avenue Jean Portalis - 37206 Tours cedex 03

LEROY Daniel.

IAE de Tours – Laboratoire Vallorem, 50 avenue Jean Portalis - 37206 Tours cedex 03

Résumé :

Les périodes de changements organisationnels sont des étapes cruciales de l'évolution et de la survie des organisations. Ces étapes de turbulence nécessitent un processus de création de sens de la part des individus qui peut s'avérer déterminant dans le succès du changement mis en œuvre. Dans ce cadre, notre article propose la création d'une échelle de mesure du sensegiving en 7 items permettant d'évaluer la création de sens des managers pour leurs salariés en période de changement organisationnel. Nous testons ensuite notre modèle sur le bien-être au travail des salariés en période de changement en utilisant l'échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET) de Biétry et Creusier (2013).

Mots clés : Sensegiving, sensemaking, bien-être au travail, changement organisationnel

Introduction :

Le concept de sensemaking, consistant à créer du sens de ce qui se passe, genèse du sensegiving, création de sens pour les autres, suscite depuis sa popularisation par Weick (1979) toujours un grand intérêt dans la recherche. Uniquement sur l'année 2017 ces concepts ont été abordés dans de nombreuses revues, de manière non exhaustive nous pouvons citer ; le *Journal of Management Studies* (Bilgili, Tochman Campbell, Ellstrand, et Johnson, 2017), l'*Academy of Management Journal* (Heaphy, 2017; Schabram et Maitlis, 2017), le *Journal of Management* (Rothausen, Henderson, Arnold, et Malshe, 2017), l'*Academy of Management Review* (Vough et Caza, 2017), le *British Journal of Management* (Cunliffe et Scaratti, 2017), l'*Industrial Marketing Management* (Einola et al., 2017). Ces approches permettent d'examiner différentes prises de décision, réactions des individus, selon la perspective du sensemaking et du sensegiving. Néanmoins, cette perspective demeure incommensurable, cet article propose donc une échelle de mesure du sensegiving.

L'intérêt du sensegiving s'explique par le fait que dans un environnement en perpétuelle mutation, les organisations n'ont pas d'autres choix que de s'adapter pour survivre. Ces changements soumettent les managers et l'ensemble des salariés à des fortes pressions où la création de sens devient une nécessité afin de permettre l'adhésion de ceux-ci (Balogun et Johnson, 2004; Lockett, Currie, Finn, Martin, et Waring, 2014). Après s'être créé du sens pour eux-mêmes les managers doivent créer du sens pour leurs collaborateurs dans un processus de sensegiving (Gioia et Chittipedi, 1991). Le sensegiving est alors un maillon clé pour la création de sens des salariés car l'absence de sens peut nuire au bien-être des salariés au travail (Abord de Chatillon et Richard, 2015).

Nous nous sommes intéressés au bien-être eudémonique et hédonique en utilisant l'échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET) de Biétry et Creusier (2013). Cette échelle offre plusieurs avantages : tout d'abord celle-ci a été réalisée dans le contexte culturel français qui correspond à notre utilisation. Ensuite, cette échelle permet d'étudier spécifiquement le bien-être dans la sphère travail, correspondant ainsi parfaitement à notre cadre d'étude.

Notre étude se propose de développer une échelle de mesure du sensegiving. Nos objectifs sont les suivants :

Dans une première partie, nous présentons le cadre théorique du sensegiving ainsi que du bien-être au travail afin d'en montrer l'intérêt théorique.

Dans la seconde partie, nous présentons la démarche de notre construction d'échelle puis nous présentons la validation de cette échelle démontrant l'influence du sensegiving sur le bien-être au travail.

Enfin, nous présentons une discussion avec les apports et limites de notre étude.

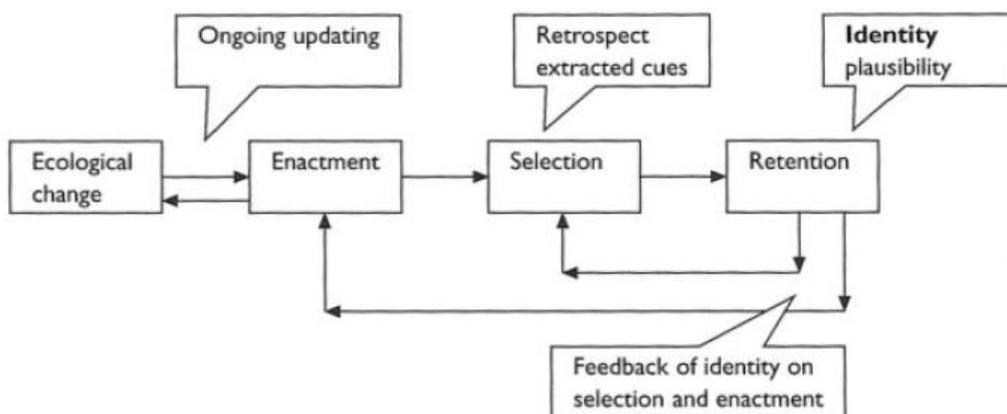
1. CADRE THEORIQUE

1.1 Du sensemaking au sensegiving

Weick (1979), initiateur du terme « sensemaking » évoque que « l'idée de base du sensemaking est que la réalité est un accomplissement en cours qui émerge des efforts pour créer de l'ordre et donner du sens rétrospectivement à ce qui se passe »¹ (Weick, 1993, p. 635). Il traduit cette pensée en une question récurrente dans ses propos résumant la notion de rétrospectivité nécessaire au sens, « comment puis-je savoir ce que je pense tant que je n'ai pas vu ce que je dis » (Weick, 1979, p. 133; Weick, Sutcliffe, et Obstfeld, 2005, p. 416).

Le sensemaking peut être décrit comme « des échanges réciproques entre les acteurs (Enactment) et leur environnement (Ecological Change) qui sont significatifs (Selection) et préservés (Retention) » (Weick et al., 2005, p. 414). Cette séquence Enactment-Selection-Retention (ESR), voir figure 1, n'est significative que si le contenu préservé est à la fois cru et remis en doute (Weick et al., 2005).

Figure 1: Séquence Enactment-Selection-Retention



Source : Jennings et Greenwood (2003, p. 202; adapté de Weick, 1979, p. 132)

A notre connaissance, la seule échelle de mesure du sensemaking est le baromètre du sensemaking de Autissier et Wacheux (2008) portant sur la création de sens au poste de

¹ « The basic idea of sensemaking is that reality is an ongoing accomplishment that emerges from efforts to create order and make retrospective sense of what occurs » (Weick, 1993, p. 635)

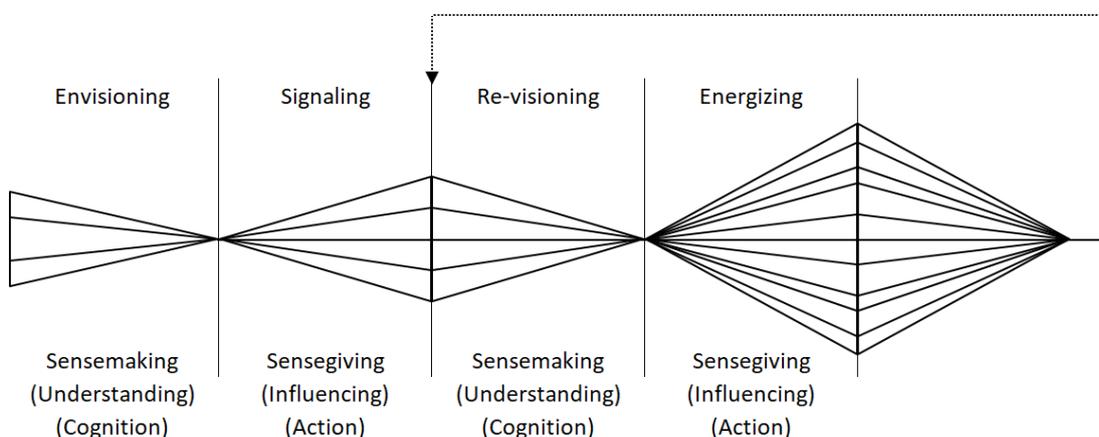
travail, la création de sens dans l'entité et la création de sens dans l'entreprise. Cependant, cette échelle n'a pas été testée afin de pouvoir en apprécier la validité et la fiabilité.

Le sensemaking se retrouve à tous les niveaux de management, que ce soient les top-managers, voir les articles de (Ancona, Malone, Orlikowski, et Senge, 2007; Gioia et Chittipedi, 1991; Thomas, Clark, et Gioia, 1993) ou les managers intermédiaires (Guilmot et Vas, 2012; Balogun et Johnson, 2004; Rouleau, 2005). Lorsque le manager tente de créer du sens pour ses collaborateurs, nous entrons dans un processus de sensegiving (Gioia et Chittipedi, 1991) que nous traitons dans la partie suivante

1.2 Le sensegiving comme levier du changement

Gioia et Chittipedi (1991) complètent le concept de sensemaking avec celui de sensegiving. Afin d'illustrer leurs propos ils s'appuient sur l'étude de cas d'un haut dirigeant devant effectuer un changement stratégique dans son organisation. Celui-ci commence par une phase de sensemaking, c'est-à-dire qu'il donne du sens au changement pour lui-même, il récolte les informations nécessaires à cette phase de cognition. Dans une seconde phase le dirigeant donne du sens au projet pour ses collaborateurs et partenaires, c'est une phase de sensegiving. Lors d'un changement stratégique les phases sensemaking et sensegiving sont susceptibles de s'alterner à plusieurs reprises comme l'illustre la figure 4.

Figure 2 : Processus impliqué dans l'initiation d'un changement stratégique



Source (Gioia et Chittipedi, 1991, p. 444)

Les changements organisationnels créent des tensions entre les anciens et nouveaux schèmes qui impliquent la nécessité de créer du sens afin que les parties prenantes adhèrent au changement (Balogun et Johnson, 2004; Lockett et al., 2014). Pour cela le manager entre dans une phase d'action où il influence ses collaborateurs à travers un processus de sensegiving (Gioia et Chittipedi, 1991; Thomas et al., 1993). Dans une première étape, le manager « capture rapidement les complexités de son environnement et les explique aux autres en des termes simples » (Ancona et al., 2007, p. 95), ensuite le manager donne du sens au projet pour ses collaborateurs (Gioia et Chittipedi, 1991). Le sensegiving permet de créer du sens à une vision, un objectif que le manager souhaite atteindre (Gioia et Chittipedi, 1991). La difficulté pour le manager étant de réussir à supprimer les anciennes façons de faire, les anciens schèmes, pour les remplacer par de nouvelles manières de procéder (Lockett et al., 2014). A cette fin les qualités discursives du manager son un atout (Maitlis et Lawrence, 2007; Rouleau et Balogun, 2011). Cette vision représente trois des huit étapes pour réussir un changement dans une organisation, (1) création d'une vision, (2) communication de la vision, (3) encourager les autres à agir pour réaliser la vision (Kotter, 1995).

Postérieurement à la déclaration de Weick et al. (2005) préconisant une exploration plus approfondie sur l'émotion et le sensemaking soit nécessaire, la relation entre le bien-être au travail et le sensemaking a été établi à plusieurs reprises (Abord de Chatillon et Richard, 2015; Rothausen et al., 2017; Tahri et Elkadiri, 2016). En effet, la perte de sens au travail influence le bien-être et la motivation des salariés (Autissier et Wacheux, 2008).

1.3 Le bien être comme construit multidimensionnel

Le bien-être au travail est un facteur influençant la performance des salariés en entreprise (Karsenty, 2015; Wright et Bonett, 1997) ainsi que d'autres facteurs tels que l'engagement et la satisfaction au travail (Harter, Schmidt, et Keyes, 2003). Par conséquent, c'est au manager que revient la charge de favoriser le bien-être des salariés (Karsenty, 2015).

Il demeure complexe de définir le bien-être au travail (Collange et al., 2017) qui est un construit multidimensionnel (Biétry et Creusier, 2013). Les deux dimensions sont le bien-être hédonique et le bien-être eudémonique (Biétry et Creusier, 2013, 2016; Collange et al., 2017). Celles-ci sont corrélées mais distinctes (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012; Waterman, 1993). Si le bien-être hédonique et le bien-être eudémonique sont deux dimensions distinctes

elles ne sont pas à opposer l'une à l'autre car toutes deux sont complémentaires (Keyes, Shmotkin, et Ryff, 2002).

La conception hédonique considère le bien-être lorsque l'affect positif l'emporte sur l'affect négatif. Cette conception prend également en compte une composante cognitive selon laquelle l'individu évalue positivement sa propre vie (Biétry et Creusier, 2013; Collange et al., 2017), qui correspond au concept de satisfaction de vie de Diener et Emmons (1984). Le bien-être hédonique au travail peut être regardé sous deux dimensions, une première dimension correspondant à un rapport au temps satisfaisant, c'est-à-dire un équilibre entre travail et vie privée, une seconde dimension liée à un environnement physique du travail satisfaisant (Biétry et Creusier, 2013).

La conception eudémonique est basée sur l'accomplissement personnel et la réalisation de soi (Biétry et Creusier, 2013; Waterman, 1993; Collange et al., 2017). Cette conception correspond au fait de donner un sens à sa vie et de vivre en accord avec ses principes (Waterman, 1993). Le bien-être eudémonique au travail peut être regardé sous deux dimensions, la qualité des relations entre collègues et l'influence du management (Biétry et Creusier, 2013).

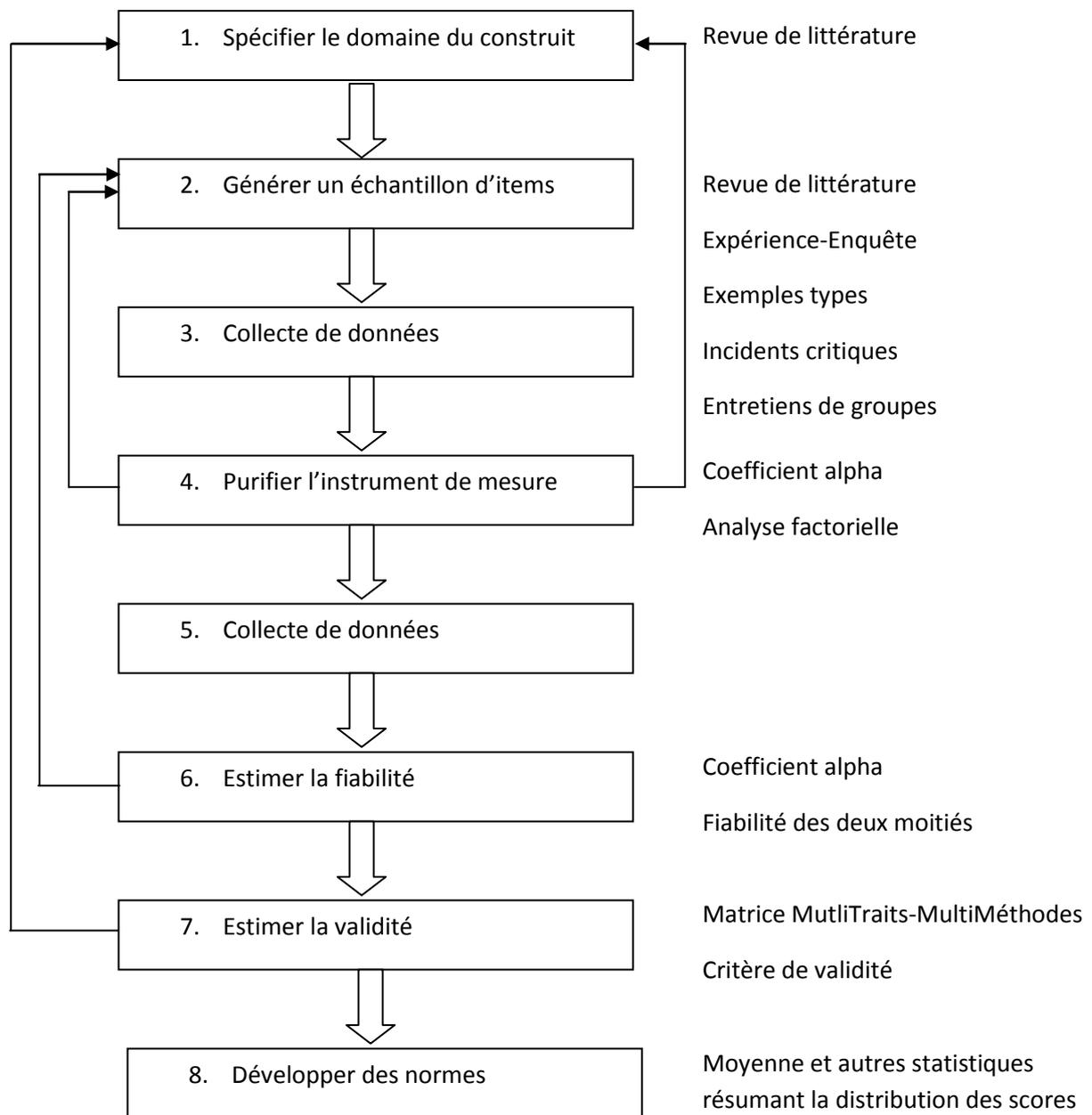
2. CONSTRUCTION ET VALIDATION DE L'ÉCHELLE DE MESURE DU SENSEGIVING

2.1 Phase exploratoire de l'étude :

Churchill (1979) propose une méthode permettant de développer une échelle de mesure de manière rigoureuse, voir figure 3. Cette méthode développée dans les années 1970 demeure une référence aujourd'hui (Roussel, Durrieu, Campy, et El Akremi, 2014). Le paradigme de Churchill est décomposé en 8 étapes pouvant être synthétisée en trois étapes selon Évrard et al. (2003) :

-Étape 1 : définir le domaine conceptuel grâce à la revue théorique, phases 1 et 2 du paradigme de Churchill. Cette étape a été présentée dans la première partie de cette communication.

Figure 3: Démarche du paradigme de Churchill



Source : (Churchill 1979:66)

- Etape 2 : phase exploratoire, regroupe les phases 3 et 4 du paradigme de Churchill. Des items sont générés à partir d'entretiens puis purifiés avec une analyse factorielle exploratoire.

Nous avons réalisé 14 heures d'entretiens semi-directif auprès de 10 salariés répartis dans de deux organisations afin d'établir un échantillon d'items, les deux organisations sont décrites en annexe 1. L'objectif était de recueillir l'avis des salariés sur les changements en cours et la manière dont ceux-ci étaient dirigés, voir trame de l'entretien en annexe 2.

L'analyse des données collectées a été réalisée en commençant par une analyse thématique verticale avec le logiciel Nvivo, c'est-à-dire document par document afin de faire émerger les thèmes correspondants à ceux-ci. Nous avons ensuite réalisé une analyse horizontale permettant de repérer les récurrences entre les documents. Les analyses verticales et horizontales ont été alternées jusqu'à l'obtention de la saturation des résultats en poursuivant les allers-retours entre nos données et la littérature relative à notre recherche. Le codage des entretiens effectués avec le logiciel Nvivo et notre revue de littérature, nous ont permis de faire ressortir deux dimensions au sensegiving, la dimension « communication » et la dimension « objectif ». La dimension « communication » reflète l'intention du manager de transmettre l'information aux membres de son équipe, voir annexe 3. La dimension « objectif » correspond à la transmission du manager vers son équipe de la raison d'exister du projet. Une échelle de Likert sans point neutre à 6 échelons pour nos items. Avec des réponses allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord » a été utilisée pour cette échelle. Enfin la qualité psychométrique des items a été vérifiée par un collègue d'expert constitué de trois universitaires et trois managers.

Enfin, pour la mesure du bien-être au travail, nous avons utilisé l'échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET) de Biétry et Creusier (2013). L'échelle comporte 12 items sur 4 dimensions. Deux dimensions hédoniques : rapport au temps satisfaisant, environnement physique du travail satisfaisant. Deux dimensions eudémoniques : la qualité des relations entre collègues et l'influence du management.

Le questionnaire réalisé sur SphynxOnline a été diffusé via les réseaux sociaux (LinkedIn, Tweeter, Facebook) ainsi que par les étudiants de l'université étant en stage ou en apprentissage. L'ordre des questions était aléatoire.

Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire montrent que le construit permettant de mesurer le sensegiving est unidimensionnel. Sept items ont été retenus, voir tableau 1, avec des communalités et qualités d'extraction supérieures à 0.7. Le nombre de dimensions retenues a été déterminé à partir d'une extraction basée sur les valeurs propres supérieures à 1 conformément au principe de Kaiser. Le pourcentage de variance expliquée est supérieur à 50% et l'alpha de Cronbach (1951) est satisfaisant puisque supérieur à 0.7, voir tableau 2.

Tableau 1: Items de mesure du sensegiving

CODES	Items
SENS1	Il nous a expliqué l'objectif du changement
SENS4	Il communique sa vision du changement
SENS2	Il nous a expliqué pourquoi ce changement devait être réalisé
SENS5	Il donne du sens à ce que nous faisons
SENS3	Il nous a expliqué les enjeux de notre travail
SENS6	Il ne nous parle jamais du changement
SENS8	Il parle souvent avec nous

Tableau 2: Analyse Factorielle Exploratoire portant sur le sensegiving

	F1	Extraction
SENS1	0.885	0.783
SENS4	0.855	0.631
SENS2	0.829	0.687
SENS5	0.824	0.678
SENS3	0.817	0.667
SENS6	0.783	0.614
SENS8	0.713	0.508
Variance expliquée	66.6842%	
Alpha de Cronbach	0.901	

KMO : .915 ; Khi-2 : 844.078 ; ddl : 21 ; p. :<.001 ; N : 194

-Etape 3 : phase validation, la fiabilité et la validité de l'instrument de mesure sont testés, phases 5, 6 et 7 du paradigme de Churchill. Cette étape est présentée en 2.2.

2.2 L'analyse factorielle confirmatoire :

Nous avons utilisé un échantillon de 488 salariés, voir tableau 3, répartis dans 226 organisations afin de réaliser l'analyse factorielle confirmatoire sur les 7 items de l'échelle de mesure du sensegiving ainsi que les 12 items de l'échelle de mesure du bien-être au travail

établis par Biétry et Creusier (2013). L'analyse a été réalisée avec logiciel AMOS et démontre un modèle de mesure fiable et valide.

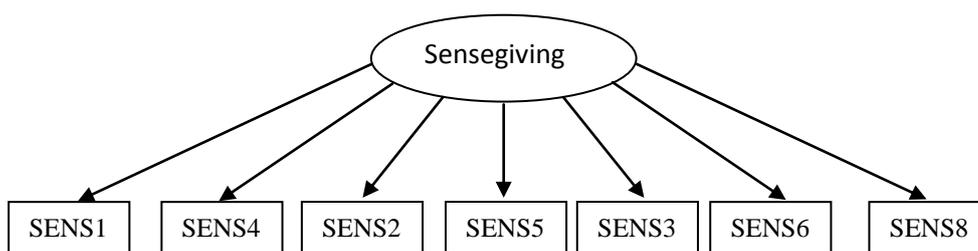
Tableau 3 : Répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Nombre	Pourcentage
Autre	32	6,6%
Cadre/ ingénieur	201	41,3%
Employé/ouvrier	99	20,1%
Technicien/ agent de maîtrise	156	32 %

Afin d'apprécier la qualité d'ajustement de notre modèle nous nous sommes appuyés sur les trois types d'indices : absolus, incrémentaux et parcimonieux. Nos seuils d'acceptation du modèle sont décrits dans le tableau 4 et sont tous validés avec des indices absolus supérieurs à 0.940 et des indices incrémentaux supérieur à 0.950, voir figure 4.

Enfin la validité et la fiabilité du construit ont été évaluées par le $\rho_{vc(\eta)}$ (Fornell et Larcker, 1981) et le ρ de Jöreskog . Fornell et Larcker (1981) évoquent que la part expliquée par le modèle doit être supérieure à celle expliquée par l'erreur, le ρ_{vc} de notre construit étant de 0.572 permet de validé celui-ci. Enfin, le ρ de Jöreskog pouvant s'apprécier comme un alpha de Cronbach étant supérieur à 0.7 ($\rho= 0.903$), la fiabilité du construit est également validée.

Figure 4 : Modèle de mesure du sensegiving



Principaux indices d'ajustement : CFI : .965 ; χ^2/ddl : 4.9 ; NFI : .956 ; GFI : .955 ; SRMR : .0337

Tableau 4: Seuils d'acceptations des indices

Types d'indices	Caractéristiques	Exemples	Seuils d'acceptations empiriques
Les indices absolus	Ces indices permettent de vérifier la similarité entre le modèle théorique et les données observées.	Chi-deux	
		GFI : Goodness of Fit Index	Valeurs supérieures à 0,9
		AGFI : <i>Adjusted Goodness of Fit Index</i>	
		SRMR <i>Root-mean-square residual</i>	Valeurs inférieures à 0,08 ou idéalement 0,05
RMR : <i>Root-mean-square residual</i>	Valeurs inférieures à 0,05		
Les indices incrémentaux	Ces indices permettent de comparer entre le modèle testé et le modèle de référence	CFI : Bentler <i>Comparative Fit Index</i>	Valeurs supérieures à 0,9
		NFI : Normal Fit Index	
		RFI : <i>Relative Fit Index</i>	
		IFI : <i>Incremental fit Index</i>	
		TLI: <i>Tucker-Lewis Index</i>	
L'indice de parcimonie	Cet indice permet d'obtenir un modèle plus simple avec un meilleur ajustement	AIC : <i>Akaike Information Criterion</i>	Plus faible possible par rapport à un autre modèle
		Chi-deux normé (<i>Chi-deux/ddl</i>)	Valeurs inférieures à 3 voire 5

Source : Synthèse de (Roussel, 2014; Jolibert et Jourdan, 2011; Évrard et al., 2003)

2.3 Fonctionnalité et exploitabilité de la mesure :

La fonctionnalité et l'exploitabilité de la mesure sont des critères subjectifs (Leroi-Werelds et al., 2014).

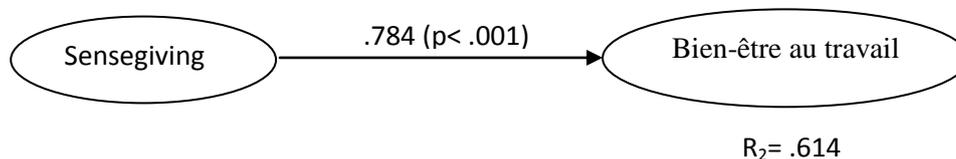
La fonctionnalité réfère à la facilité d'utiliser le questionnaire et à sa longueur (Leroi-Werelds et al., 2014). Notre échelle de mesure étant réalisée à l'aide d'un simple questionnaire, aucune adaptation majeure n'est requise avant de pouvoir l'utiliser. De plus, le questionnaire comportant 7 items, celui-ci peut être aisément incorporé dans un autre questionnaire et nécessite peu d'effort de la part du répondant afin de le compléter.

L'exploitabilité réfère au niveau de pertinence des informations récoltées afin de pouvoir les traduire en actions stratégiques (Leroi-Werelds et al., 2014). Le sensegiving portant sur la création sens donne aux informations récoltées une visée managériale et stratégique indéniable.

3. RESULTATS :

Nous testons l'effet du sensegiving sur la dimension de second ordre du bien-être au travail (BET) avec l'échelle de mesure de Biétry et Creusier (2013). L'ensemble des indicateurs d'ajustement demeurent satisfaisants. L'analyse du lien structurel, voir figure 5, est significatif ($p < .001$) et démontre que le sensegiving influence positivement le bien-être au travail. La valeur du coefficient de détermination (R_2) associée à l'estimation de ce paramètre est relativement élevée ; 61.4% de la dispersion de la variable « BET » est expliquée par le sensegiving.

Figure 5 : estimation des paramètres du modèle structurel et indices d'ajustement



Principaux indices d'ajustement : CFI : .946 ; χ^2/ddl : 2.19 ; NFI : .905 ; GFI : .927 ; SRMR : .0585

Les statistiques descriptives nous permettent d'approfondir ces premiers résultats, voir tableau 5, et démontrent une marge d'évolution possible importante concernant le sensegiving et le bien-être au travail. En effet, le score maximal étant de 5, le sensegiving a une marge d'évolution de 1,89. La dimension bien-être au travail (BET) étant de second ordre nous détaillons également les résultats des quatre dimensions la composant selon Biétry et Creusier (2013), la qualité des relations avec les collègues (Be_Coll), l'influence du management (Be_Mgt), l'équilibre vie privée et vie professionnelle (Be_Tps) et un environnement physique du travail satisfaisant (Be_env)

Tableau 5: Statistiques descriptives du sensegiving et du bien-être au travail

	Moyenne	Ecart-Type
Sensegiving	3,11	1,07
BET	3.09	0.71
Be_Coll	3.79	0.88
Be_Mgt	2.75	1.14
Be_Tps	2.83	1.15
Be_env	3.11	0.99

Nous réalisons ensuite une ANOVA afin d'apprécier si un faible niveau de sensegiving (moyenne des réponses < 2.5) réduit ou augmente le bien-être au travail comparativement à un fort sensegiving (moyennes des ≥ 2.5).

La première étape consiste à vérifier l'homogénéité des moyennes avec la significativité de la statistique de Levene, voir tableau 6. L'hypothèse nulle d'égalité des variances est acceptée pour l'ensemble des dimensions avec une exception pour la dimension liée à la qualité des relations avec les collègues.

L'ANOVA confirme l'influence positive du sensegiving sur le bien-être au travail et plus particulièrement sur le bien-être lié à la relation avec le management.

Tableau 6 : Résultats de l'ANOVA entre sensegiving et bien-être au travail

	Sig. test Levene	Moyenne (Sensegiving faible)	Moyenne (Sensegiving fort)	Sig. ANOVA
BET	.552	2,603	3,308	.000
Be_Coll	.000	3,419	3,948	.000
Be_Mgt	.500	1,789	3,169	.000
Be_Tps	.386	2,579	2,938	.003
Be_env	.316	2.624	3.1782	.000

4. LIMITES ET APPORTS DE LA RECHERCHE

Cette recherche a permis de répondre à nos principaux objectifs annoncés qui étaient de :

- montrer l'intérêt théorique des concepts de sensegiving et du bien-être;
- construire et valider une échelle de mesure du sensegiving.

4.1 Les limites

Une première limite de notre étude est que nous réalisons l'étude de l'influence du sensegiving sur le bien-être au travail en limitant l'influence du manager au sensegiving. Cette limite offre ainsi des perspectives de recherches futures consistant à inclure des compétences managériales supplémentaires dans le modèle. De même, l'ajout de variables médiatrices et modératrices permettrait d'affiner notre compréhension de l'influence du sensegiving sur le BET.

Une deuxième limite résulte du fait que l'état d'avancement du projet à l'instant où les répondants complètent le questionnaire n'est pas connu, cette variable aurait également pu permettre de modérer et d'approfondir les résultats. En effet, Gioia et Chittipedi (1991) montrent une évolution du sensegiving dans le temps que nous ne maîtrisons pas dans cette étude. Cette seconde limite incite à d'autres recherches futures réalisées de manière longitudinale afin de pouvoir apprécier la rétrospectivité du sensegiving.

4.2 Les apports

Le premier apport de cette étude est de proposer une échelle de mesure du sensegiving dont la fiabilité et la validité sont satisfaisantes. Ces résultats permettront ainsi d'autres recherches pouvant s'inscrire dans des contextes différents. En effet, Gioia et Chittipedi, 1991 associant le sensegiving au succès du changement organisationnel, la création de sens permettant aux acteurs de s'approprier une innovation (Alter, 2013), l'échelle de mesure proposée permet d'évaluer quantitativement l'influence du sensegiving sur l'ensemble de ces concepts.

Le second apport de cette recherche tend à confirmer le lien étroit entre le sensegiving et le bien-être au travail des salariés, plus particulièrement en situation de changement organisationnel. L'étude s'inscrit ainsi dans une suite logique de précédents travaux évoquant le lien entre création de sens et le bien-être prôné par plusieurs auteurs (eg. Abord de Chatillon et Richard, 2015; Rothausen et al., 2017; Tahri et Elkadiri, 2016). L'analyse des variances démontrent que le sensegiving influence l'ensemble des dimensions du bien-être au

travail, la dimension liée au management est logiquement la plus influencée par le sensegiving du manager.

Par conséquent, en abordant le concept de sensegiving notre étude démontre l'influence des managers sur le bien-être au travail de leurs collaborateurs et encourage ainsi les managers à la création de sens. Les résultats obtenus témoignent d'une marge d'évolution potentielle relativement importante concernant la création de sens ainsi que sur le bien-être au travail, signifiant ainsi qu'un réel travail reste à mener dans les organisations afin d'améliorer le BET. À cette fin, l'échelle de mesure proposée peut ainsi servir aux managers à déterminer leur niveau de sensegiving et ou à effectuer un diagnostic préalable à la mise en place d'un changement organisationnel. La fonctionnalité et l'exploitabilité de l'échelle de mesure font que celle-ci peut être aisément incluse dans des questionnaires à visées managériales.

Malgré certaines limites identifiées notre étude encourage les recherches sur le sensegiving en démontrant l'importante influence que peut avoir la création de sens pour les individus et plus particulièrement sur leur bien-être au travail. La proposition de cette échelle de mesure du sensegiving devrait encourager de futures recherches sur ce concept.

BIBLIOGRAPHIE

- Abord de Chatillon, E., et Richard, D. (2015). Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC). *Revue Française de Gestion*, 249, 53- 71.
- Alter, N. (2013). *L'innovation ordinaire*. Paris: PUF.
- Ancona, D., Malone, T. W., Orlikowski, W. J., et Senge, P. M. (2007). In praise of the incomplete leader. *Harvard Business Review*, 85(2), 92- 100.
- Autissier, D., et Wacheux, F. (2008). *Manager par le sens: les clés de l'implication au travail*. Paris: Ed. d'Organisation.
- Balogun, J., et Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523- 549.
- Biétry, F., et Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 23.
- Biétry, F., et Creusier, J. (2016). Comment allez-vous ? How are you doing? Как поживаешь ? extension de la validité de l'échelle positive de mesure du bien-être au travail (EPBET). *Revue de gestion des ressources humaines*, (99), 62- 80.
- Bilgili, H., Tochman Campbell, J., Ellstrand, A. E., et Johnson, J. L. (2017). Riding off into the sunset: Organizational sensegiving, shareholder sensemaking, and reactions to CEO retirement. *Journal of Management Studies*, 54(7), 1019- 1049.
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 64- 73.
- Collange, J., Gaucher, R., George, M., Saunder, L., et Albert, E. (2017). Mesurer le bien-être au travail : construction et validation factorielle du BET. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 78(1), 27- 36.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297.

- Cunliffe, A. L., et Scaratti, G. (2017). Embedding Impact in Engaged Research: Developing Socially Useful Knowledge through Dialogical Sensemaking. *British Journal of Management*, 28(1), 29- 44.
- Dagenais-Desmarais, V., et Savoie, A. (2012). What is Psychological Well-Being, Really? A Grassroots Approach from the Organizational Sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659- 684.
- Diener, E., et Emmons, R. A. (1984). The independence of positive and negative affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(5), 1105- 1117.
- Einola, S., Kohtamäki, M., Parida, V., et Wincent, J. (2017). Retrospective relational sensemaking in RetD offshoring. *Industrial Marketing Management*, 63, 205- 216.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.10.001>
- Évrard, Y., Pras, B., Roux, E., Desmet, P., Dussaix, A.-M., et Lilien, G. (2003). *Market: études et recherches en marketing*. Paris: Dunod.
- Fornell, C., et Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 39- 50.
- Gioia, D., et Chittipedi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433- 448.
- Guilmot, N., et Vas, A. (2012). Les cadres intermédiaires au cœur du sensemaking. *Revue internationale de psychosociologie*, 18(45), 77- 99.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., et Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: a review of the gallup studies. In Corey L. M. Keyes et J. Haidt, *Flourishing: positive psychology and the life well lived* (1st ed, p. 205- 224). Washington, DC: American Psychological Association.
- Heaphy, E. D. (2017). « Dancing on Hot Coals »: How Emotion Work Facilitates Collective Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 60(2), 642- 670.

- Jennings, P. D., et Greenwood, R. (2003). Constructing the iron cage: Institutional theory and enactment. In R. I. Westwood et S. Clegg (Éd.), *Debating Organization: Point-Counterpoint in Organization Studies* (p. 195- 207). Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Jolibert, A., et Jourdan, P. (2011). *Marketing research: méthodes de recherche et d'études en marketing*. Paris: Dunod.
- Karsenty, L. (2015). *Quel management pour concilier performances et bien-être au travail ?* Toulouse: Octarès éditions.
- Keyes, Corey Lee M, Shmotkin, D., et Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007- 1022.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. (cover story). *Harvard Business Review*, 85(1), 59- 67.
- Leroi-Werelds, S., Streukens, S., Brady, M., et Swinnen, G. (2014). Assessing the value of commonly used methods for measuring customer value: a multi-setting empirical study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(4), 430- 451.
- Lockett, A., Currie, G., Finn, R., Martin, G., et Waring, J. (2014). The Influence of Social Position on Sensemaking About Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1102- 1129.
- Maitlis, S., et Lawrence, T. B. (2007). Triggers and Enablers of Sensegiving in Organizations. *Academy of Management Journal*, 50(1), 57- 84.
- Rothausen, T. J., Henderson, K. E., Arnold, J. K., et Malshe, A. (2017). Should I Stay or Should I Go? Identity and Well-Being in Sensemaking About Retention and Turnover. *Journal of Management*, 43(7), 2357- 2385.
- Rouleau, L. (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413- 1441.
- Rouleau, L., et Balogun, J. (2011). Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953- 983.

- Roussel, P., Durrieu, F., Campy, E., et El Akremi, A. (2014). Analyse des effets linéaires par modèles d'équations structurelles. In P. Roussel et F. Wacheux, *Management des ressources humaines* (p. 297- 324). De Boeck Supérieur.
- Schabram, K., et Maitlis, S. (2017). Negotiating the Challenges of a Calling: Emotion and Enacted Sensemaking in Animal Shelter Work. *Academy of Management Journal*, 60(2), 584- 609.
- Tahri, W., et Elkadiri, I. (2016). Sensemaking et bien-être dans le contexte de changement organisationnel. *Question(s) de management*, 2(13), 73- 85.
- Thomas, J. B., Clark, S. M., et Gioia, D. A. (1993). Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes. *The Academy of Management Journal*, 36(2), 239- 270.
- Vough, H. C., et Caza, B. B. (2017). Where Do I Go from Here? Sensemaking and the Construction of Growth-Based Stories in the Wake of Denied Promotions. *Academy of Management Review*, 42(1), 103- 128.
- Waterman, A. S. (1993). Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment. *Journal of Personality et Social Psychology*, 64(4), 678- 691.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2d ed). Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co.
- Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628- 652.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., et Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409- 421.
- Wright, T. A., et Bonett, D. G. (1997). The role of pleasantness and activation-based well-being in performance prediction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(3), 212- 219.

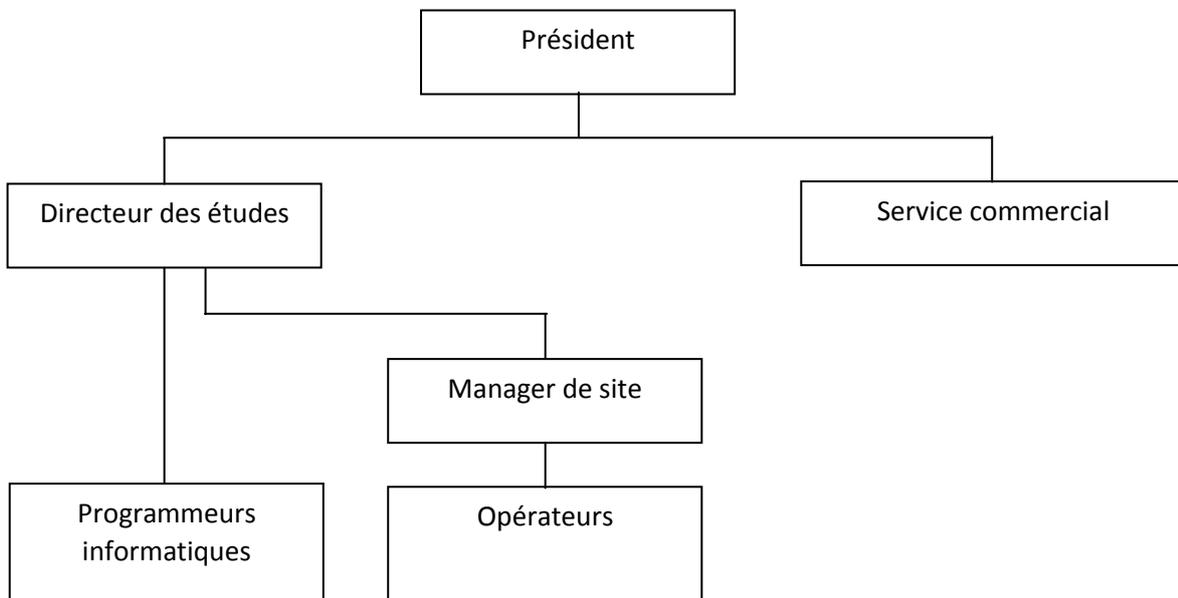
ANNEXE 1 : Présentation des sociétés Mizzy et KWjouet

1) Première société : Mizzy

La société Mizzy est une P.M.E. française fondée en 2009 qui est devenue le leader européen dans le développement de logiciel et la prestation de services dans le secteur de l'optique (opticiens, fournisseurs, distributeurs, éditeurs, plateformes...).

La société est constituée de 23 personnes réparties entre la France et le Portugal. Le président et le service commercial sont situés en région des Pays de la Loire, le directeur des études ainsi que les programmeurs sont localisés dans la région Centre Val de Loire, enfin le manager de site et les opérateurs sont situés au Portugal.

Figure 6 : organigramme de la société Mizzy



La concurrence dans le développement de logiciel de type E.R.P.², M.R.P.³ est forte, cependant la société Mizzy s'est concentré dans un secteur où les spécificités sont nombreuses et la technique élevée. En effet, les normes françaises et étrangères ainsi que leurs évolutions demandent une connaissance de ce secteur. De plus, les modalités de remboursement des frais passant notamment par l'utilisation de mutuelle et/ ou d'assurance santé ainsi que leurs variantes internationales s'ajoutent aux spécificités du secteur de l'optique. Aussi, la société Mizzy peut profiter d'une plus faible concurrence qui lui a permis de bénéficier d'une croissance de son chiffre d'affaires d'environ 30% chaque année, supérieur à 1 000 000€ en 2016. Ses effectifs sont passés de 3 salariés en 2009 à 23 salariés en 2016.

² E.R.P. : Enterprise Resource Planning

³ M.R.P. : Materials Resources Planning

Intervenant au près d'une centaine de clients, la stratégie de la société est de se structurer afin de poursuivre sa croissance au niveau européen sur les prochaines années à venir sans perdre en qualité de service.

Ainsi, le Directeur des études a souhaité ne plus assurer le management de première ligne afin de pouvoir se recentrer plus sur la partie stratégique et commerciale. Pour ce faire, il a décidé en accord avec le Président d'attribuer une promotion à un programmeur informatique qui deviendrait ainsi le manager de première ligne. Egalement, afin de pouvoir suivre de façon macro le travail de l'équipe et de permettre au manager de première ligne de pouvoir suivre l'augmentation du nombre de projet, il a associé à cette promotion et modification des méthodes de travail.

2) Deuxième société : KWJouet

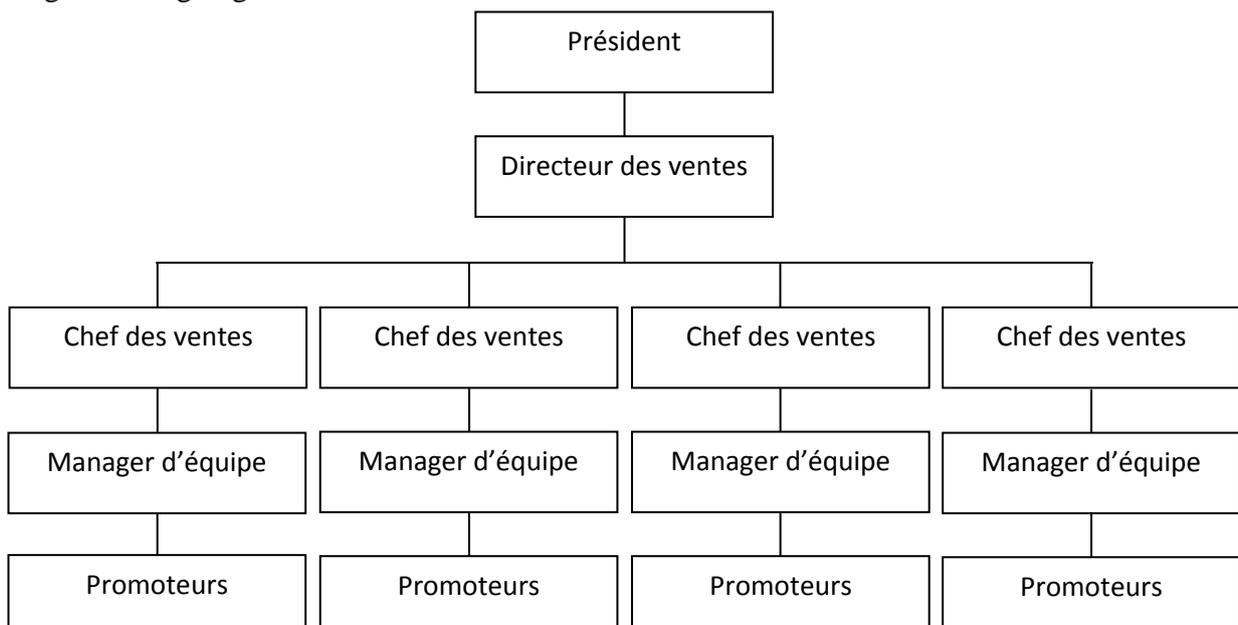
Cette société de la région Val de Loire est issue d'une fusion de plusieurs entreprises il y a une vingtaine d'années. La société KWJouet, contrairement à la société Mizzy est dotée d'un fort historique puisque sa première entreprise a été créée dans les années 1950. De plus, celle-ci a été rachetée il y a une dizaine d'année par ses cadres.

La société a un chiffre d'affaires d'environ 50 millions d'euros et un effectif de 250 personnes. Elle possède deux sites industriels en France ainsi que deux filiales en Chine.

KWJouet est un grossiste en jeux et jouets possédant également son propre réseau de magasins en France avec une trentaine de points de vente.

La concurrence dans le secteur du jouet est extrêmement forte et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord il existe d'autres sociétés telles que KWJouets, ensuite le secteur de la grande distribution est souvent capable de dispenser des grossistes, enfin la vente en ligne prend une part de plus en plus importante dans le marché du jouet.

Figure 7: Organigramme des ventes



Afin de rester concurrentiel, le président a souhaité moderniser ses méthodes de travail en remplaçant les anciennes tablettes tactiles utilisées par les 80 promoteurs de l'entreprise et en changeant le progiciel associé. Ce changement est particulièrement important pour la société car les promoteurs sont en contact direct avec les clients et doivent transmettre une image positive de la société. Ce nouvel outil de travail doit ainsi permettre aux promoteurs de pouvoir être mieux informés sur les promotions en cours, le niveau des stocks de marchandises, ainsi que sur les consignes diverses. Il permettra également de supprimer le catalogue papier qui est désormais obsolète et difficilement transportable.

ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN

Introduction de l'entretien:

- 1) Remerciements
- 2) Présentation personnelle ainsi que du travail réalisé
- 3) Garantir l'anonymat et expliquer l'objectif de l'enregistrement puis demander la permission d'enregistrer.
- 4) Evoquer la possibilité d'accès aux résultats de l'étude
- 5) Evoquer un thème hors-sujet pour mettre à l'aise l'interviewé (sport, météo...)

Phase	Objectif	Question principale	Questions de relance
1	Mise en confiance	Pouvez-vous me décrire votre travail ?	Appréciez-vous de travailler ici ? Pourquoi ? Quelle sont vos difficultés ? Etes-vous autonome ?
2	Déterminer les leviers d'influence sur la perception du changement	Pouvez-vous me décrire le projet en cours ?	Comprenez-vous l'objectif du projet ? Qu'est-ce qu'on attend de vous dans ce projet ? Quelle est votre appréciation de ce projet ? Pourquoi ? Qu'est ce qui pourrait être amélioré ? Etes-vous prêt à vous engager dans celui-ci pour qu'il soit un succès ? Quelle sont vos difficultés dans ce projet ?
3	Déterminer les comportements managériaux du responsable	Pouvez-vous me parler de votre équipe ?	Quels sont ses points forts ? Quels sont ses points faibles ?
		Pouvez-vous me décrire votre responsable ?	Quel est son rôle dans le projet ? Quels sont ses points forts ? Quels sont ses points faibles ?

Conclusion :

- 1) Remerciements

ANNEXE 3 : TABLEAU CRÉATION DES ITEMS SENSEGIVING

Dimensions	Items	Verbatims	Références théoriques
Communication	Il ne nous parle jamais du changement: SENS6	E1 "Jordan il reste très très réservé il ne parle pas beaucoup, maintenant c'est mieux mais avant c'était vraiment dans un coin, il dit rien" "	"Communication is a central component of sensemaking" Weick (2005, p413) " sensemaking is, importantly, an issue of language, talk, and communication." (Weick, 2005,p409) "Sensegiving is concerned with their attempts to influence the outcome, to communicate their thoughts about the change to others, and to gain their support" (Rouleau, 2005,p1415)
	Il parle souvent avec nous : SENS8		
	Il communique régulièrement avec nous de manière informelle : SENS7	E2 "Alors pas forcément parce que c'est quelque chose qu'il m'avait dit déjà depuis le début qu'il cherchait à... et puis même au fur et à mesure il nous a dit qu'il cherchait quand même à dispatcher pour qu'ils puisse s'occuper d'autre chose [...] donc ça a totalement du sens"	
	Il communique sa vision du changement : SENS4	E6 "En tout cas moi j'ai vraiment aimé (la réunion) parce que du coup ça donne les directives, enfin ça donne une vision globale de là ou on va tous ensemble"	
Objectifs	Il donne du sens à ce que nous faisons : SENS5	E4 "Ouais, ça me choque pas, je trouve ça... non au contraire ça a du sens , c'est... ouais non c'est bien aussi." E1 " ce qu'on fait ça a un impact , c'est on voit qu'on a plus de projet, donc d'où vient le travail, d'où vient le boulot qu'on fait et le boulot qu'on fait ce que ça rapporte à l'entreprise."	« The basic idea of sensemaking is that reality is an ongoing accomplishment that emerges from efforts to create order and make retrospective sense of what occurs » (Weick, 1993, p.635)
	Il nous a expliqué l'objectif du changement : SENS1	E5 " je comprends qu'il a besoin de faire plus de déplacement, de rendez-vous, d'aller chercher des projets, de ramener aussi pour qu'on ait du travail " E21 "je leur explique ce qu'il y a à mettre en place sur l'outil qu'on est en train de développer"	
	Il nous a expliqué pourquoi ce changement devait être réalisé : SENS2		
	Il nous a expliqué les enjeux de notre travail : SENS3		
			"hey can act effectively simply by making sense of circumstances in ways that appear to move toward general long-term goals" (weick, 2005, p415) "Shared goals may make the interaction more rewarding or more enjoyable" (Weick, 1979, p101)