



**HAL**  
open science

# Mesure de l'influence du sensegiving sur l'engagement au travail des salariés en période de changement organisationnel

Clément Desgourdes, Daniel Leroy

## ► To cite this version:

Clément Desgourdes, Daniel Leroy. Mesure de l'influence du sensegiving sur l'engagement au travail des salariés en période de changement organisationnel. XXVIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Jun 2019, Dakar, Sénégal. hal-02442644

**HAL Id: hal-02442644**

**<https://hal.science/hal-02442644>**

Submitted on 16 Jan 2020

**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.

**MESURE DE L'INFLUENCE DU SENSEGIVING SUR L'ENGAGEMENT AU  
TRAVAIL DES SALARIÉS EN PÉRIODE DE CHANGEMENT  
ORGANISATIONNEL**

**Desgourdes, Clément**  
**I.A.E de Tours / Vallorem**  
**clement.desgourdes@univ-tours.fr**

**Leroy, Daniel**  
**I.A.E de Tours / Vallorem**  
**daniel.leroy@univ-tours.fr**

**Résumé :**

---

Les travaux portant sur le sensegiving démontrent son importance stratégique dans les changements organisationnels. La présente étude évalue une échelle de mesure du sensegiving auprès de salariés de la base opérationnelle de manière longitudinale sur 6 mois afin d'en mesurer l'influence sur l'engagement au travail en mobilisant l'échelle de Schaufeli et al. (2006). L'étude permet de valider une échelle de mesure fiable du sensegiving en 7 items et démontre une influence positive du sensegiving sur l'engagement au travail des salariés.

**Mots-clés :** Sensegiving, sensemaking, engagement au travail, changement organisationnel

---

# Mesure de l'influence du sensegiving sur l'engagement au travail des salariés en période de changement organisationnel

## INTRODUCTION

Depuis l'article de Gioia et Chittipedi (1991) les concepts de sensemaking et sensegiving font partie de la littérature en stratégie (Rouleau, 2005) (e.g. Balogun et Johnson, 2004; Dunford et Jones, 2000; Jalonen, Schildt, et Vaara, 2018; Rouleau et Balogun, 2011). La mise en pratique de la stratégie nécessite l'implication du niveau opérationnel (Pettigrew, 2012) et engendre un processus de création de sens où les managers prennent part à travers leur compétence en sensegiving (Gioia et Chittipedi, 1991). Bien que souvent attribué à la direction, le sensegiving est un processus qui incombe également aux managers intermédiaires en lien avec la base opérationnelle (Rouleau, 2005). En effet, ceux-ci doivent opérationnaliser les décisions de changement stratégique prises par la direction (Floyd et Wooldridge, 1997; Thakur, 1998) et les promouvoir auprès des salariés de l'organisation en créant du sens (Balogun et Johnson, 2004; Guilmot et Vas, 2012).

Les changements stratégiques peuvent engendrer des tensions, de l'épuisement émotionnel et de la fatigue chez les destinataires du changement (Johnson, Giraud, Autissier, et Bareil, 2014). Ainsi, la réussite d'un changement organisationnel ne se limite pas au déploiement d'un processus du management de projet et à une mise en œuvre d'un système technique, l'engagement des individus reste indispensable, et ce, même si le projet est terminé (Hornstein, 2015).

Les managers opérationnels doivent veiller au maintien des opérations courantes en période de changement et créer du sens de celui-ci pour leurs collaborateurs, cependant, aucune échelle de mesure n'existe actuellement afin d'évaluer le concept de sensegiving. Par conséquent, l'objectif de notre étude est de répondre à la problématique suivante :

Le sensegiving des managers intermédiaires influence-t-il l'engagement au travail des salariés en période de changement organisationnel ?

Pour répondre à cette problématique, il conviendra dans un premier temps de réaliser un état de l'art sur les concepts du sensegiving et de l'engagement au travail. Dans un deuxième temps nous proposerons une échelle de mesure du sensegiving issue d'entretiens semi-directifs réalisés dans deux PME françaises. Cette seconde partie intègre la présentation

de l'analyse exploratoire et de l'analyse confirmatoire sur un échantillon de 488 salariés de la base opérationnelle répartis dans 226 organisations du secteur public et du secteur privé. Nos résultats présentent ensuite l'influence du sensegiving sur l'engagement au travail de manière longitudinale sur deux périodes espacées de six mois. L'ensemble des résultats seront discutés puis déclinés en apports théoriques et managériaux.

## **1. DE LA CRÉATION DE SENS À L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL**

Afin de mieux appréhender les potentiels liens entre la création de sens et l'engagement au travail nous présentons distinctement le processus de sensegiving de Gioia et Chittipedi, (1991) puis d'engagement au travail selon Schaufeli et al., (2006).

### **1.1. DU CHANGEMENT STRATEGIQUE A LA CREATION DE SENS**

Les changements organisationnels sont une nécessité pour les organisations si celles-ci veulent survivre (Beer et Nohria, 2000; Burgelman, 2015; Mintzberg et Westley, 1992). Ces périodes de turbulence sont déterminantes pour la croissance des organisations (Greiner, 1998). Les forces contraignant les organisations à opérer des changements sont : « le changement de pouvoir de négociation des acheteurs, fournisseurs, partenaires et des chaînes de distribution ; le changement de degré d'intensité de la concurrence ; la menace potentielle de nouveaux entrants et de produits de substitution ; l'évolution des exigences réglementaires ; et tout particulièrement, le changement rapide de technologie» Burgelman (2015, p.4).

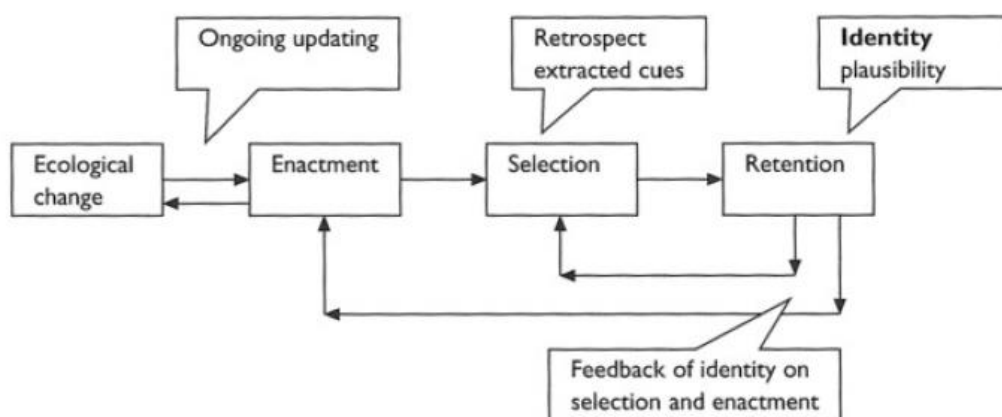
Ainsi, les chercheurs s'intéressent depuis les années 2000 à comment les gestionnaires mettent en pratique la stratégie (Jarzabkowski, Balogun, et Seidl, 2007; Rouleau, 2013). En effet, lier la stratégie à l'opérationnel est un des points communs des entreprises performantes et cette action passe par les managers intermédiaires (Floyd et Lane, 2000; Floyd et Wooldridge, 1997).

Dans cette perspective de mise en pratique de la stratégie, la création de sens survient via un processus de sensemaking dès lors qu'un changement survient (Balogun et Johnson, 2004) afin de structurer une situation inconnue (Hales, 2007). Le sensegiving permet ensuite de communiquer une vision et de convaincre les collaborateurs sur la raison d'être du changement stratégique (Gioia et Chittipedi, 1991) afin d'éviter l'échec du changement organisationnel (Kotter, 1995).

## 1.2. LE SENSEMAKING, DE LA CREATION A LA TRANSMISSION DE SENS

Le sensemaking peut être défini comme le processus par lequel les acteurs organisationnels développent une compréhension de problèmes spécifiques et mettent en œuvre leur environnement (Jalonen et al., 2018; Weick et al., 2005). Cette compréhension passe par une création de sens *a posteriori*, car « 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 »<sup>1</sup> (Weick, 1993, p. 635). Weick et al. (2005, p. 414) décrivent ce processus comme « des échanges réciproques entre les acteurs (Enactment) et leur environnement (Ecological Change) qui sont significatifs (Selection) et préservés (Retention) » (cf. figure1).

Figure 1: Séquence Enactment-Selection-Retention



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

Les incertitudes liées aux changements organisationnels sont génératrices de tensions pour les salariés (Bordia et al., 2004), en effet l'absence de sens est génératrice de stress pour les individus (Weick, 1979, 1993). Le processus de sensemaking passe par des échanges sociaux de manière discursive, cette compétence permettant également au manager d'influencer ses collaborateurs (Maitlis et Sonenshein, 2010; Rouleau et Balogun, 2011).

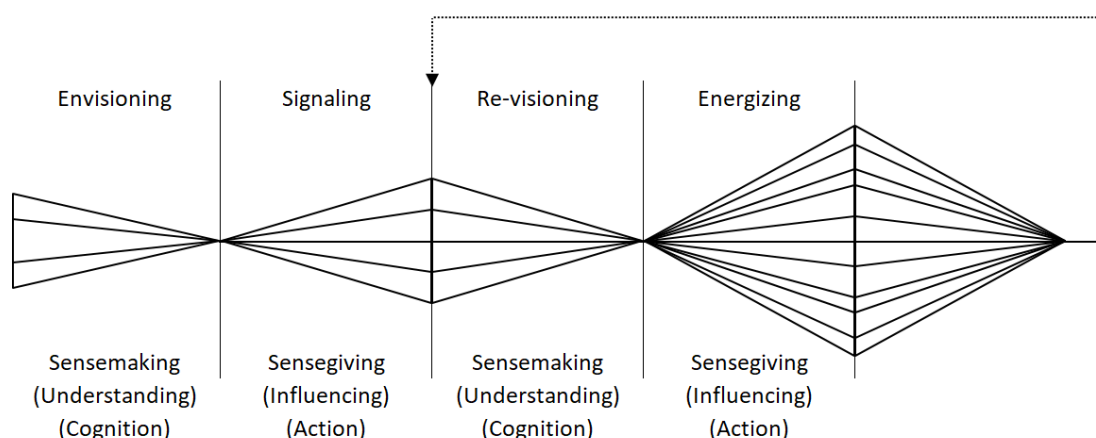
D'un point de vue managérial il demeure intéressant de dissocier le processus par lequel le manager crée du sens pour lui-même et le processus par lequel le manager influence ses collaborateurs pour transmettre sa vision du changement, cette dernière étape étant le sensegiving.

<sup>1</sup> « 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)

### 1.3. LE SENSEGIVING MANAGERIAL

Dès lors que l'on s'intéresse à l'aspect managérial du sensemaking, le sensegiving devient une dimension prépondérante. Gioia et Chittipedi (1991) évoquent l'aspect processuel entre sensemaking et sensegiving (cf. figure 2). La phase sensemaking *envisioning* correspond à la manière dont le manager comprend, interprète et crée du sens pour lui-même d'une situation (Gioia et Chittipedi, 1991; Rouleau, 2005). La phase de sensegiving *signaling* correspond à la phase où le manager tente de communiquer sa vision et d'influencer les autres afin de les faire adhérer à sa cause (Gioia et Chittipedi, 1991; Rouleau, 2005). Ensuite, la phase sensemaking *re-visioning* correspond à la phase où les collaborateurs tentent de comprendre les changements (Gioia et Chittipedi, 1991). Enfin la phase sensegiving *energizing*, correspond à la phase où les collaborateurs tentent à leur tour d'influencer les formes du changement et le manager (Gioia et Chittipedi, 1991).

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



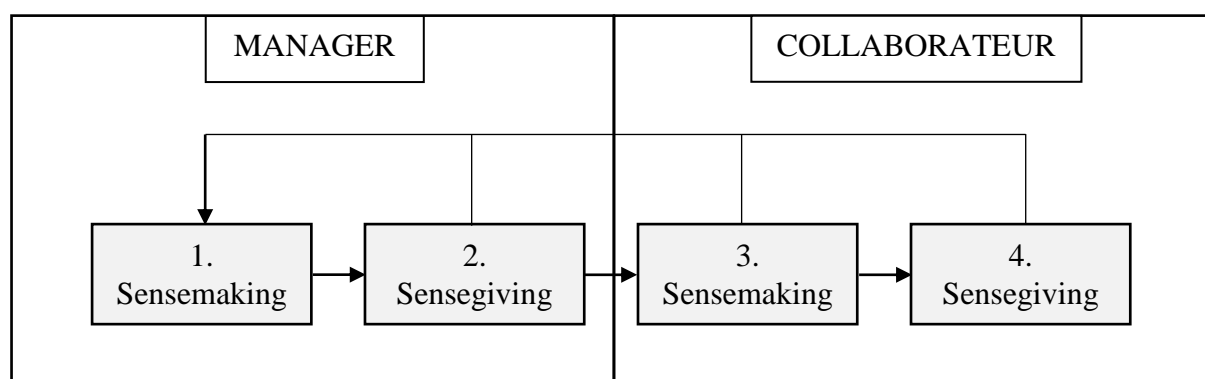
Source : Gioia et Chittipedi (1991, p. 444)

Le sensegiving est parfois perçu comme partie intégrante du sensemaking. Weick, Sutcliffe, et Obstfeld (2005) évoquent « comment puis-je savoir ce que je pense tant que je n'ai pas vu ce que je dis ? Sensegiving correspond au « dis », le « dis » influençant ce que je pense implique par conséquent que le sensegiving influence le sensemaking. Le sensemaking est un processus social individuel et partagé évoluant par nos interactions avec les autres (Lockett et al., 2014), ce qui contient à la fois le sensemaking et le sensegiving.

La mise en place d'un changement stratégique nécessite des agents et des destinataires du changement (Ford, Ford, et D'amelio, 2008) et par conséquent des individus qui

influencent et des individus qui créent du sens pour eux-mêmes dans un processus de cognition. Ainsi dans la continuité de Gioia et Chittipedi (1991) et en prenant en compte les remarques de Weick et al. (2005) nous décrivons dans la figure 3 le processus sensemaking/sensegiving en insistant sur l'influence réciproque de ces concepts. Dans un premier temps (1) le manager crée du sens pour lui-même d'un changement stratégique avant de (2) communiquer sa vision du changement à son collaborateur. Tel que montré par Weick et al. (2005) l'étape du « dit » influence de nouveau le sensemaking du manager. Cette étape de sensegiving engendre (3) la création de sens du collaborateur qui tente d'appréhender la situation avant d'éventuellement (4) communiquer à son tour sa vision du changement stratégique. Durant ces deux phases (3) et (4) le manager est également à son tour influencé par la réaction de son interlocuteur.

Figure 3 : Processus décrivant l'influence du sensegiving / sensemaking :



Communiquer une vision et tenter d'influencer son interlocuteur est partie intégrante du sensegiving (Gioia et Chittipedi, 1991) qui est une compétence liée au leadership permettant l'engagement des salariés (Schmitt et al., 2016; Soparnot, 2014; Bass & Riggio, 2006; Kotter, 2001). Notre étude s'intéresse à cette phase (2) où le manager influence ses collaborateurs de par son sensegiving afin qu'ils s'engagent dans leur travail lors des périodes de changement.

#### 1.4. L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL

L'engagement au travail a été défini par Allport (1943) comme une attitude participative au travail. Depuis ses travaux, l'intérêt pour l'engagement au travail a engendré de nombreuses recherches, Reeve et Smith (2001) dénombrent ainsi 1203 articles traitant du sujet entre 1968 et 1998.

Plus récemment, Lodahl & Kejner (1965, p. 25) ont défini l'engagement au travail comme « le degré dans lequel le rendement au travail d'une personne affecte son estime de soi ». L'échelle qu'ils proposent basée sur la préoccupation envers le travail, le sens du devoir, la tendance à éviter le travail et la fierté envers le travail est largement critiquée par Kanungo (1982) évoquant le flou de leur concept.

Dans notre étude nous traitons de l'engagement au travail en le dissociant de l'engagement organisationnel traité par ailleurs par Meyer et Allen (1991) sur trois dimensions : affective, normative et continue. Plus précisément, l'étude porte sur l'engagement à un travail spécifique qui correspond à l'emploi d'un individu et non à un engagement au travail en général qui est normatif (Kanungo, 1982).

Pour nos travaux, nous considérons l'engagement au travail selon la définition de Schaufeli, Salanova, González-romá, & Bakker (2002, p. 74) comme étant « un état d'esprit positif, satisfaisant, lié au travail et caractérisé par l'absorption, le dévouement et la vigueur » (cf. tableau 1). « La vigueur se caractérise par des niveaux élevés d'énergie et de résilience mentale au travail, par la volonté d'investir des efforts dans son travail et par la persévérance, même face aux difficultés. Le dévouement signifie être fortement impliqué dans le travail et éprouver un sentiment de signification, d'enthousiasme, d'inspiration, de fierté et de défi. Enfin, l'absorption se caractérise par la concentration et l'engagement avec enthousiasme dans le travail. Le temps passe vite et on a du mal à se détacher du travail » (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006, p. 702).

L'engagement au travail n'est pas un état particulier momentané, mais un état cognitif et affectif qui s'inscrit dans le temps (Schaufeli et al., 2006) dont les caractéristiques vigueur et dévouement peuvent être perçues comme étant l'antipode du burnout (Maslach et al., 2001).

## **1.5. DEFINITION DU MODELE ET DES HYPOTHESES DE RECHERCHE**

Kotter (1995) évoque que la communication d'une vision permet l'implication des collaborateurs. De plus, Bass et Riggio (2006) ainsi que Schmitt et al. (2016) ont établi qu'un leadership transformationnel qui passe par la création de sens et la communication d'une vision permet l'engagement au travail des collaborateurs. Enfin, Vandangeon-Derumez et Autissier (2006) évoquant le lien entre création de sens et engagement ainsi que son influence sur la réussite d'un projet de changement, nous formulons l'hypothèse centrale de notre



Tableau 1 : Synthèse des approches de l'engagement au travail d'après Codo (2012) et Brillet, Maubisson, et Ndiaye (2017) :

Auteurs	Approches	Description des unités d'analyse
Saleh et Hosek (1976)	Conative.	Comportements actifs au travail.
	Affective.	Centralité du travail dans la vie.
	Cognitive.	Identification au travail.
Gorn et Kanungo (1980)	Unidimensionnelle	Etat cognitif d'identification psychologique avec le travail et dépend de la mesure dans laquelle le travail répond aux besoins essentiels.
Bellier-Michel (2005)	Calculé ou intéressé.	Engagement comme moyen de satisfaction des besoins (rémunération).
	Humaniste.	Volonté d'agir pour l'efficacité organisationnelle.
	Politique.	Engagement comme source de pouvoir ou de revendication de son professionnalisme.
Thévenet (2002, 2004)	Plaisir.	Epanouissement.
	Fierté.	Satisfaction et reconnaissance.
	Réalisation.	Utilité.
	Tension.	Excitation, peur de faillir.
Schaufeli et Bakker (2004)	Absorption.	Concentration, immersion complète et enthousiaste dans le travail à accomplir, dont il est difficile d'en sortir.
	Dévouement.	Sens du travail, fort attachement au travail se traduisant par l'enthousiasme, l'inspiration, la capacité de relever les défis et un sentiment de fierté.
	Vigueur.	Efforts, disposition à mettre beaucoup d'énergie (mentale) et de dynamisme dans le travail, à faire preuve d'ardeur et de persévérance, même lorsque les choses ne vont pas bien.
Schaufeli et al. (2006)	Unidimensionnelle.	État affectif-cognitif global, persistant et omniprésent.
Rich et al. (2010)	Dimensions cognitive, émotionnelle, physique regroupées sous un facteur de 2d ordre.	Degré pour lequel les employés associent leur emploi à leur vie en général ; de sorte qu'un employé qui manifeste une forte implication dans son travail, s'identifie à son emploi et y pense même en dehors de son travail.
Klein, Molloy, et Brinsfield, (2012)	Unidimensionnelle	Lien psychologique volontaire reflétant l'engagement et la responsabilité vis-à-vis d'un objectif.
Matta et al. (2015)	Unidimensionnelle.	Investissement simultané de l'énergie physique, cognitive et émotionnelle d'un individu dans une forte performance active de travail (empruntée à Rich et al., 2010).
Schmitt et al. (2016)	Unidimensionnelle.	État affectif et motivationnel positif, caractérisé par un niveau élevé d'énergie et d'implication de soi.
Shantz et al. (2016)	Unidimensionnelle.	État affectif-cognitif global, persistant et omniprésent (Schaufeli et Bakker, 2006) évalué à partir d'une mesure unidimensionnelle qui regroupe les facettes « absorption », « dévouement » et « vigueur ».

travail (cf. figure 4):

H1 : « *Plus un manager effectue du sensegiving plus ses collaborateurs s'engagent dans leur travail* »

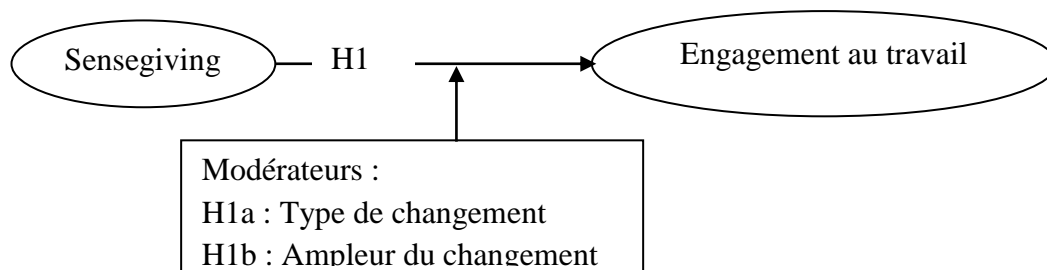
Étant établi qu'un changement participatif facilite la mobilisation des ressources humaines Dubouloz (2014) et Autissier et Moutot (2013), nous formulons la sous-hypothèse suivante :

H1a : « *Plus un changement est participatif plus le sensegiving influence l'engagement des salariés dans leur travail* ».

Enfin, Jaros (2010) et Bareil (2009) évoquant que la perception de l'effort de changement peut influencer l'engagement, nous posons une deuxième sous-hypothèse :

H1b : « *Plus un changement demande des efforts à un individu, plus le sensegiving influence l'engagement des salariés dans leur travail* ».

Figure 4 : Représentation graphique du modèle structurel



## 2. ÉLABORATION DE L'ÉCHELLE DE MESURE DU SENSEGIVING

Les items ont émergé d'entretiens semi-directifs réalisés au sein de deux P.M.E françaises mettant en œuvre des changements organisationnels, une AFE puis une AFC permettent de tester et valider notre construit.

### 2.1. ÉLABORATION ET SÉLECTION DES ITEMS

Afin d'établir un premier échantillon d'items, conformément aux recommandations de Churchill (1979), nous nous sommes appuyés sur 17 entretiens semi-directifs au sein de deux organisations mettant en œuvre des changements (voir détails en annexe 1). L'objectif des entretiens semi-directifs était de recueillir l'avis des salariés sur les changements en cours et leur manager, en les laissant aborder spontanément les sujets qu'ils souhaitaient. Les quatre

questions principales étaient : (1) Pouvez-vous me décrire votre travail ? (2) Pouvez-vous me décrire le projet en cours ? (3) Pouvez-vous me parler de votre équipe ? (4) Pouvez-vous me décrire votre responsable ? La majorité des entretiens a été réalisée au sein de la société Mizy (cf. tableau 2).

L'analyse thématique des entretiens s'est déroulée en deux temps : l'approche verticale puis l'approche horizontale. L'approche verticale consiste à travailler document par document afin d'en repérer les idées, les thèmes et structurations qui lui sont propres.

Tableau 2 : catégories des répondants

Phase du changement	Entretien	Société	Statut	Durée entretien (min)
Démarrage du projet	E1	Mizy	Manager Intermédiaire	56
	E2	Mizy	Manager de première	70
	E3	Mizy	Informaticien	67
	E4	Mizy	Informaticien	51
	E5	Mizy	Informaticien	71
	E6	Mizy	Informaticien	61
	E7	Mizy	Informaticien	82
Clôture du projet	E8	Mizy	Manager de première	55
	E9	Mizy	Informaticien	36
	E10	Mizy	Informaticien	21
	E11	Mizy	Informaticien	30
	E12	Mizy	Informaticien	25
Démarrage du projet	E13	Mizy	Informaticien	40
	E14	KWjouet	Manager Intermédiaire	57
	E15	KWjouet	Manager de première	63
	E16	KWjouet	Commercial	50
	E17	KWjouet	Commercial	43

Le chercheur doit ainsi être en mesure de faire apparaître les thèmes abordés, mais aussi la logique et l'énonciation (Gavard-Perret et al., 2012). Dans un second temps nous avons procédé à une approche horizontale, consistant à repérer les récurrences et la régularité entre les documents. Dans cette approche le chercheur étudiera la récurrence des thèmes (Gavard-Perret et al., 2012). Nous avons ainsi réalisé un codage explicatif avec une logique abductive, par des allers-retours avec la théorie afin de faire émerger et regrouper des thèmes de manière de plus en plus précise. Nous avons ensuite alterné les analyses verticales et horizontales jusqu'à 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 (voir annexe 2), nous a 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. La dimension « objectif » correspond à la transmission du manager vers son équipe de la raison d'exister du projet.

Enfin, pour la mesure de l'engagement au travail nous avons utilisé l'échelle de Schaufeli et al. (2006).

## **2.2. CREATION ET DIFFUSION DU QUESTIONNAIRE**

Nous avons utilisé une échelle de Likert sans point neutre à six échelons pour nos items. Les réponses allaient de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ». Churchill et Peter (1984) déclarant que l'utilisation d'une échelle paire ou impaire ne modifiant pas la fiabilité des résultats obtenus, nous avons opté pour une échelle paire afin de forcer les répondants à faire un choix et d'éviter une réponse trop hâtive. De plus, un item a été formulé avec une forme négative afin de vérifier la cohérence des réponses et de maintenir l'attention des répondants. 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 à des salariés de la base opérationnelle sans responsabilités hiérarchiques. L'ordre des questions était aléatoire.

La collecte de données s'est effectuée en trois temps :

-Une analyse factorielle exploratoire (AFE) a été réalisée avec un échantillon de 194 salariés. Cette analyse factorielle effectuée à l'aide du logiciel SPSS nous a permis de supprimer les items avec des qualités psychométriques insatisfaisantes.

-Nous avons validé les dimensions de l'AFE grâce à une Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC) réalisée avec un échantillon de 488 salariés à l'aide du logiciel AMOS.

-Nous avons de nouveau soumis le questionnaire aux 488 salariés ayant participé à l'AFC six mois après, 198 salariés ont accepté de répondre une nouvelle fois.

## **2.3. L'ANALYSE FACTORIELLE EXPLORATOIRE**

L'AFE a été réalisée avec une rotation OBLIMIN. Nous avons veillé à ce que le KMO soit supérieur à 0,7 (Carricano, Pujol, et Bertrandias, 2012) et conservé uniquement les items dont l'analyse des communalités sont supérieures à 0,5 (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, et Jolibert, 2012; Évrard et al., 2003). De plus, nous avons supprimé les items dont les

contributions factorielles étaient inférieures à 0,5 ou avec une contribution supérieure à 0,3 sur deux dimensions (Roussel, 2014).

L'AFE a été réalisée (cf. tableau 3) avec une extraction basée sur les valeurs propres supérieures à 1. La dimension SENS7 a été supprimée pour une communalité inférieure à 0.5. Nous présentons les items retenus pour mesurer la dimension sensegiving dans le tableau 4. Le sensegiving apparaît comme unidimensionnel.

Tableau 3: Analyse Factorielle Exploratoire portant sur le sensegiving

Code item	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	

Tableau 4: Items de mesure du sensegiving

Code item	Item
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

## 2.4. L'ANALYSE FACTORIELLE CONFIRMATOIRE

L'AFC réalisée auprès de 488 salariés (cf. tableau 5), répartis dans 226 organisations (cf. tableau 6), a été réalisée avec le logiciel AMOS. Nous avons testé les sept items de l'échelle de mesure du sensegiving ainsi que les neuf items établis par Schaufeli et al. (2006) afin de tester l'engagement au travail des salariés.

Tableau 5 : 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 %

Tableau 6 : Répartition des organisations par effectif

Effectif	Nombre	Pourcentage
Supérieur à 500 salariés	225	46.1%
Entre 50 et 499 salariés	164	33.6%
Moins de 50 salariés	99	20,3%

89% des organisations sont privées, 11% sont publiques

La qualité d'ajustement du modèle, voir tableau 7, peut être appréciée avec les indices de mesure absolus permettant d'évaluer comment un modèle reproduit *a priori* correctement les données (Roussel, 2014; Jolibert et Jourdan, 2011). Les indices incrémentaux, ou indices relatifs, permettent de comparer un modèle à un autre modèle plus contraint (Évrard et al., 2003). Enfin, les indices de mesure de parcimonie permettent de compléter les indices relatifs et permettent de choisir plus facilement un modèle (Évrard et al., 2003).

Tableau 7: Résultats de l'AFC portant sur le sensegiving

Chi-deux	Degrés de liberté	GFI	AGFI	SRMR	RMSEA (int. De confiance à 90%)	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
19.51	5	.981	.943	.0337	.084 (.047 ; .124)	.982	.964	.986	.973	.986

L'ensemble de nos indicateurs (cf. tableau 5), sont au-dessus des seuils d'acceptation, ce qui témoigne d'une bonne qualité d'ajustement. Seul le RMSEA est légèrement supérieur au seuil d'acceptation de 0.08. Le RMSEA étant défini par le nombre de degrés de liberté (Évrard et al., 2003) et notre modèle disposant de relativement peu de degrés de liberté, le RMSEA est alors élevé.

Après avoir apprécié la qualité d'ajustement il convient d'évaluer la fiabilité de cohérence interne avec le coefficient  $\rho$  de Jöreskog (cf. tableau 8), celui-ci est le plus adapté pour les méthodes d'équations structurelles car il intègre les termes de l'erreur et les contributions factorielles (Roussel, Durrieu, Campy, et El Akremi, 2014). L'interprétation du résultat de ce facteur est similaire à l'alpha de Cronbach avec une cohérence interne du construit bonne lorsqu'elle est supérieure à 0.7 (Roussel et al., 2014).

Afin de pouvoir apprécier la validité convergente de notre construit, nous avons d'abord regardé que le test t de chaque contribution factorielle soit significatif (supérieur à 1,96 pour  $p=0.05$ ) (Roussel et al., 2014). De plus, afin d'examiner de manière plus approfondie la variance partagée de notre modèle de mesure nous avons mesuré la variance

expliquée par le construit par rapport à celle expliquée par la mesure de l'erreur (Fornell et Larcker, 1981). Nous prenons comme seuil de validité convergente  $\rho_{vc(\eta)}$  supérieur à 0.5 car « si  $\rho_{vc(\eta)}$  est inférieur à 0.50, la variance due à l'erreur de mesure est supérieure à la variance capturée par le construit  $\eta$ , et la validité de l'indicateur individuel ( $y_i$ ) autant que le construit ( $\eta$ ) est questionnable » (Fornell et Larcker, 1981, p. 46). Nos résultats (cf. tableau 8), montrent une fiabilité et une validité convergente satisfaisante de notre concept sensegiving.

Tableau 8 : Analyse factorielle confirmatoire de l'échelle « sensegiving »

Code item	R2	$\lambda$	t	p
SENS 1	0.692	0.832	19.676	<0.001
SENS 2	0.682	0.826	19.574	<0.001
SENS 3	0.521	0.722	16.136	<0.001
SENS 4	0.618	0.786	18.178	<0.001
SENS 5	0.566	0.753	17.122	<0.001
SENS 6	0.493	0.702	15.605	<0.001
SENS 8	0.429	0.655	14.280	<0.001
$\rho$ de Jöreskog	0.903			
$\rho_{vc}$	0.571			

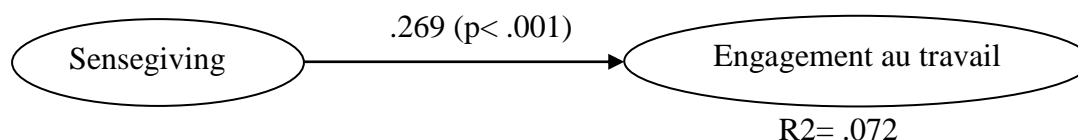
### 3. RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

Nos résultats démontrent une influence du sensegiving sur l'engagement au travail qui est pondérée selon le type et l'ampleur du changement.

#### 3.1. RESULTATS DE L'ETUDE DU LIEN STRUCTUREL

L'étude du lien structurel (H1) montre une influence positive du sensegiving sur l'engagement au travail. Toutefois, cette influence reste relativement faible puisqu'elle ne représente que 7.2% de la dispersion de la variable « engagement au travail » (cf. figure 5).

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



Principaux indices d'ajustement : CFI : .932 ;  $\chi^2/ddl$  : 2.828 ; NFI : .899 ; GFI : .918 ; RMSEA : .066

Ce résultat peut s'expliquer par la nature de l'engagement au travail qui est influencée par de nombreux facteurs. Ainsi un style de leadership transformationnel (Bass et Riggio, 2006), la rémunération (Roussillon, 2018), l'immersion (Brillet et al., 2017), la vocation (Lailier, 2011) sont des facteurs additionnels susceptibles d'influencer l'engagement.

Notre étude s'inscrivant dans la mise en pratique de la stratégie, il nous apparaît pertinent d'observer si le type de changement (H1a), participatif ou non participatif, ainsi que l'ampleur du changement pour le salarié (H1b), modèrent la relation entre le sensegiving et l'engagement au travail.

L'ampleur du changement pour le salarié est appréciée à travers l'évaluation faite sur l'item « ce changement modifie mes habitudes de travail ». Le type de changement est évalué par l'item « Je peux participer à l'élaboration du changement ». Ces deux items ont été mesurés avec une échelle de Likert à six points allant de « pas du tout d'accord » (0) à « tout à fait d'accord » (5).

L'effet modérateur du type et de l'ampleur du changement a été testé à partir d'analyses multi-groupes. L'effet modérateur du type et de l'ampleur du changement sur l'influence du sensegiving sur l'engagement au travail est confirmé en comparant les modèles contraints et non-contraints par une analyse multi-groupes ( $p < 0,05$ ) (cf. tableau 9).

Tableau 9: Tests des effets modérateurs relatifs aux analyses multi-groupes.

	Type de changement		Ampleur du changement	
	Chi-2	ddl	Chi-2	ddl
<b>Modèle non contraint</b>	291.286	103	291.286	103
<b>Modèle contraint</b>	389.916	206	424.823	206
$\Delta$	98.630	103	133.537	103
<b>p</b>	0.000		0.000	

Les résultats montrent que le type de changement, participatif ou non-participatif, modère significativement l'influence du sensegiving sur l'engagement au travail ( $p < 0.05$ ). Cependant, l'influence du sensegiving sur l'engagement au travail est la plus forte lorsque le changement n'est pas participatif, l'hypothèse H1a n'est donc pas validée. (cf. tableau 10).

Les résultats montrent également que l'influence de l'ampleur du changement pour le salarié modère le lien sensegiving-engagement au travail de façon significative ( $p < 0.05$ ). L'influence du sensegiving sur l'engagement au travail étant plus forte lorsque le changement est de faible ampleur, l'hypothèse H1b n'est donc pas validée. (cf. tableau 10).

Tableau 10 : Paramètres estimés pour les analyses multi-groupes

Changement	Coef. Structurel	Coef. standardisé	R <sub>2</sub>	t	p
Non participatif	0.469	0.305	0.093	2.649	0.008
Participatif	0.153	0.174	0.030	2.745	0.006
Faible ampleur	0.460	0.501	0.251	4.729	0.000
Forte ampleur	0.181	0.183	0.033	2.897	0.004



### 3.2. TEST APPARIE D'UN ECHANTILLON

Nous avons pu voir que le processus de sensegiving du manager est influencé par le processus de sensemaking/sensegiving du destinataire (Gioia et Chittipedi, 1991; Weick et al., 2005). Afin de prendre en compte cette influence, nous avons interrogé le deuxième échantillon de 488 employés sur deux périodes. La période 1 correspond à la date de la première réponse au questionnaire, la période 2 correspondant au deuxième retour a été effectuée entre cinq à six mois après la première enquête. Cette étude longitudinale permet d'étudier si une variation dans la création de sens engendre une variation dans l'engagement au travail. En observant les statistiques descriptives (cf. tableau 11) nous constatons que la différence des moyennes entre les deux périodes est faible.

Tableau 11 : Statistiques descriptives

	Période 1	Période 2
Moyenne sensegiving	3.14	3.11
Ecart-type sensegiving	1.11	1.14
Moyenne engagement au travail	3.46	3.41
Ecart-type engagement au travail	0.73	0.73

Les coefficients de corrélations de Pearson (cf. tableau 12) sont significatifs ( $< 0.05$ ). Les corrélations des échantillons entre la période 1 et la période 2 sont fortes.

Tableau 12 : Corrélations des échantillons appariés

	Corrélation	Sig.
Sensegiving	0.516	0.000
Engagement au travail	0.613	0.000

Dans les deux cas (cf. tableau 13), les intervalles de confiance à 95% comprennent la valeur nulle et la différence des échantillons ne sont pas significatives. Par conséquent, nous acceptons les hypothèses nulles d'égalité des moyennes entre la période 1 et la période 2.

Tableau 13: Test des échantillons appariés

	Intervalle de confiance de la différence à 95 %		t	Sig
	Inférieur	Supérieur		
Sensegiving	-0,134	0,205	0.411	0.682
Engagement au travail	-0,047	0.148	1.010	0.314

Malgré une différence de cinq à six mois entre les deux mesures, aucune différence significative n'est relevée. Ainsi nous pouvons en conclure qu'une absence de variation du sensegiving correspond à une absence de variation de l'engagement au travail.

## **4. DISCUSSION ET CONCLUSION**

L'étude démontrant l'influence du sensegiving sur l'engagement au travail des salariés en période de changement organisationnel permet plusieurs apports théoriques et managériaux.

### **4.1. APPORTS THEORIQUES**

Le premier apport théorique de cette recherche tend à confirmer l'influence positive entre le sensegiving et l'engagement au travail des salariés évoquée par Kotter (1995), Bass et Riggio (2006), Schmitt et al. (2016) et Vandangeon-Derumez et Autissier (2006), plus particulièrement en situation de changement organisationnel. L'étude démontre une influence relativement faible, mais variant en fonction du type et de l'ampleur du changement.

De plus, les résultats encouragent la distinction possible dans la création de sens en deux concepts précédemment établis par Gioia et Chittipedi (1991), (1) le sensemaking permettant de créer du sens rétrospectivement pour soi et (2) le sensegiving permettant d'influencer la création de sens de son entourage. Le concept de sensegiving étant spécifiquement lié à une compétence managériale, mérite ainsi d'être étudié distinctement du concept de sensemaking dans les sciences de gestion.

Enfin, nos résultats tendent à évoquer le sensegiving comme un concept unidimensionnel regroupant à la fois la composante « communication » et la composante « objectif ». Ces deux composantes permettent ainsi de correspondre aux descriptions du sensegiving de Gioia et Chittipedi (1991) et (Rouleau, 2005) selon lesquelles le sensegiving est lié à la tentative d'un manager de communiquer sa vision du changement afin d'influencer les parties prenantes.

### **4.2. APPORTS MANAGERIAUX**

Notre recherche permet de proposer une échelle fiable et valide du sensegiving avec un faible nombre d'items. Cette échelle permet de mesurer l'efficacité managériale sur la dimension sensegiving et par conséquent d'anticiper un besoin en communication précédant un changement organisationnel. De plus, de par son faible nombre d'items, l'échelle peut facilement être incluse dans un questionnaire plus large visant à établir un état des lieux d'un contexte managérial sans alourdir celui-ci. L'échelle de mesure peut permettre à un manager intermédiaire d'établir un diagnostic sur ses propres compétences ou à la direction d'établir un diagnostic sur l'ensemble des managers. En période de changement organisationnel ce

diagnostic peut permettre de manière proactive de déceler d'éventuelles failles en termes de création de sens et par conséquent de mettre en œuvre les actions correctives requises.

En abordant le concept de sensegiving et non de sensemaking, notre étude démontre l'influence des managers sur leurs collaborateurs et plus particulièrement l'influence sur leur engagement au travail. Nos résultats encouragent ainsi les managers intermédiaires et la direction, à inclure une réflexion sur la création de sens en période de changement organisationnel qui sont des périodes charnières dans l'évolution des organisations. En effet, les résultats obtenus témoignent d'une marge d'évolution potentielle relativement importante concernant la création de sens (moyenne : 3.14 / 5) ainsi que sur l'engagement au travail (moyenne : 3.46 / 5). Les deux composantes présentes dans les questionnaires, « communications » et « objectif », permettent de préciser ce qui est attendu dans la création de sens. Ainsi, afin de créer du sens, communiquer n'est pas une condition suffisante, de même afficher un objectif clair n'est pas suffisant, la direction et les managers d'une organisation doivent à la fois définir un objectif fédérateur, ou une vision captivante (Gioia & Chittipedì, 1991), et à la fois communiquer cet objectif, la création de sens s'opérant de manière discursive (Maitlis et Sonenshein, 2010; Rouleau et Balogun, 2011).

#### **4.3. LES LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE**

Une première limite de notre étude est théorique. Nous limitons l'influence du manager sur les salariés au sensegiving sans prendre en compte les autres leviers pouvant influencer l'engagement au travail. Cette limite ouvre une perspective de recherche consistant à inclure à l'échelle de mesure du sensegiving celle portant sur le leadership d'Avolio, Bass, & Jung, (1999) et d'étudier d'autres variables modératrices liées au type de l'organisation ou aux caractéristiques du répondant.

D'un point de vue méthodologique, notre étude porte sur les projets apportant du changement dans les organisations. Néanmoins, bien que la taille de notre échantillon permette certainement à l'étude de porter sur plusieurs types de contenu de changement, cette information n'est pas incluse dans l'étude et les résultats ne peuvent par conséquent pas être généralisés sans précaution. Cette deuxième limite ouvre une perspective de recherche qui serait d'étudier cette variable modératrice sur le lien sensegiving-engagement au travail.

Enfin, l'état d'avancement du changement n'est pas pris en compte dans cette étude. Il convient toutefois de souligner que la non-prise en compte de cette variable dans notre étude résulte d'un choix. Suite aux tests du questionnaire, les répondants ont souligné ne pas être

suffisamment impliqués dans les projets de changement pour en connaître l'état d'avancement. Les projets de changement étant préparés en amont, les salariés ne participant ni à la préparation ni à la mise en œuvre du changement n'ont qu'une vision de l'état final.

#### 4.4. CONCLUSION

Notre étude se proposait de répondre à la problématique suivante :

Le sensegiving des managers intermédiaires influence-t-il l'engagement au travail des salariés en période de changement organisationnel ?

L'étude quantitative a permis d'établir que le sensegiving influence de manière positive l'engagement au travail des salariés en période de changement organisationnel, validant ainsi notre hypothèse H1 « *Plus un manager effectue du sensegiving plus ses collaborateurs s'engagent dans leur travail* » est acceptée.

L'étude des variables modératrices nous permet de rejeter nos hypothèses H1a : « *Plus un changement est participatif plus le sensegiving influence l'engagement des salariés dans leur travail* » et H1b : « *Plus un changement demande des efforts à un individu, plus le sensegiving influence l'engagement des salariés dans leur travail* ».

Si les résultats vont à l'encontre de nos attentes, ils peuvent s'expliquer par le fait qu'en l'absence de participation dans le changement, l'individu n'étant pas directement confronté au changement développe un besoin plus élevé en création de sens de manière discursive de la part de son manager afin de pouvoir comprendre la nouvelle situation et de pouvoir s'engager pleinement dans son travail. Le manager devient alors le principal, voire l'unique lien entre l'individu et le changement, par conséquent, l'attente envers le manager devient plus forte.

De plus, moins un changement modifie les habitudes de travail d'un salarié, plus le sensegiving influence l'engagement au travail. Cette constatation demeure dans la logique ou moins un individu est lui-même confronté au changement, plus le manager devient le lien entre le changement et l'individu. Le sensegiving du manager devient alors plus influant et requis afin que l'individu puisse créer du sens du changement et s'engager pleinement dans son travail quotidien. L'étude encourage les managers à la création de sens pour leurs collaborateurs, et ce, quels que soient le type et l'ampleur du changement mis en œuvre. De plus, notre étude ayant démontré la pertinence de s'intéresser spécifiquement au concept de sensegiving dans un contexte managérial propose une échelle de mesure permettant d'autres travaux portant sur des contextes différents.

## REFERENCES

- Allport, G. W. (1943). The psychology of participation. *Psychological Review*, 52, 117-132.
- Autissier, David., & Moutot, J.-Michel. (2013). *Méthode de conduite du changement diagnostic, accompagnement [i.e. accompagnement], pilotage*. Paris: Dunod.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.
- Bareil, C. (2009). Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements. *Gestion*, Vol. 34(4), 32-38.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed). Mahwah, N.J: L. Erlbaum Associates.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
- Bellier-Michel, S. (2005). L'individu et le système. In P. Cabin & B. Choc, *Les organisations état des savoirs* (2. ed., actualisée, p. 307-313). Auxerre: Sciences humaines.
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 345-365.
- Brillet F., Maubisson L., & Ndiaye Adama. (2017). L'immersion du salarié dans une expérience de travail: conceptualisation et implications. *Revue de gestion des ressources humaines*, 105(3), 54-77.
- Burgelman, R. A. (2015). Built to Become - HP's History of Becoming - 1939-2015: An Integral Process Overview. *Working Papers (Faculty) -- Stanford Graduate School of Business*, 54.
- Carricano, M., Poujol, F., & Bertrandias, L. (2012). *Analyse de données avec SPSS*. Paris: Pearson education.
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73.
- Churchill Jr., G. A., & Peter, J. P. (1984). Research Design Effects on the Reliability of Rating Scales: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 21(4), 360-375.
- Codo, S. (2012). *Le stress professionnel des managers intermédiaires et des managers de proximité: une application au secteur public*. Université François Rabelais de Tours.
- Dubouloz, S. (2014). Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH. *Revue Française de Gestion*, 39(238), 59-85.
- Dunford, R., & Jones, D. (2000). Narrative in strategic change. *Human Relations*, 53(9), 1207-1226.
- Évrard, Y., Pras, B., Roux, E., Desmet, P., Dussaix, A.-M., & Lilien, G. (2003). *Market: études et recherches en marketing*. Paris: Dunod.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465-485.

- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'amelio, A. (2008). Resistance to Change: The Rest of the Story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362-377.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 39-50.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: réussir son mémoire ou sa thèse*. Montreuil: Pearson.
- Gioia, D., & Chittipedi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Gorn, G. J., & Kanungo, R. N. (1980). Job involvement and motivation: Are intrinsically motivated managers more job involved? *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(2), 265-277. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(80\)90059-8](https://doi.org/10.1016/0030-5073(80)90059-8)
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 55-68.
- Guilmot, N., & Vas, A. (2012). Les cadres intermédiaires au cœur du sensemaking. *Revue internationale de psychosociologie*, 18(45), 77-99.
- Hales, C. (2007). Structural Contradiction and Sense-Making in the First-Line Manager Role. *Irish Journal of Management*, 28(1), 147-179.
- Hornstein, H. A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, 33(2), 291-298.
- Jalonen, K., Schildt, H., & Vaara, E. (2018). Strategic concepts as micro-level tools in strategic sensemaking. *Strategic Management Journal*, 39(10), 2794-2826.
- Jaros, S. (2010). Commitment to Organizational Change: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 10(1), 79-108.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27.
- Jennings, P. D., & Greenwood, R. (2003). Constructing the iron cage: Institutional theory and enactment. In R. I. Westwood & S. Clegg (Éd.), *Debating Organization: Point-Counterpoint in Organization Studies* (p. 195-207). Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Johnson, K. J., Giraud, L., Autissier, D., & Bareil, C. (2014, novembre 6). *Saturation des salariés face au changement organisationnel : une approche psychologique*. Présenté à 25e Congrès AGRH, Chester (Royaume-Uni).
- Jolibert, A., & Jourdan, P. (2011). *Marketing research: méthodes de recherche et d'études en marketing*. Paris: Dunod.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-349.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing Workplace Commitment to Redress a Stretched Construct: Revisiting Assumptions and Removing Confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130-151.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. (cover story). *Harvard Business Review*, 85(1), 59-67.
- Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 3-11.
- Laillier, J. (2011). La dynamique de la vocation : les évolutions de la rationalisation de l'engagement au travail des danseurs de ballet. *Sociologie du Travail*, 53(4), 493-514.

- Lockett, A., Currie, G., Finn, R., Martin, G., & Waring, J. (2014). The Influence of Social Position on Sensemaking About Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1102-1129.
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The Definition and Measurement of Job Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33.
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551-580.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397.
- Matta, F. K., Scott, B. A., Koopman, J., & Conlon, D. E. (2015). Does Seeing « Eye to Eye » Affect Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior? A Role Theory Perspective on Lmx Agreement. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1686-1708.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mintzberg, H., & Westley, F. (1992). Cycles of Organizational Change. *Strategic Management Journal*, 13, 39-59.
- Pettigrew, A. M. (2012). Context and Action in the Transformation of the Firm: A Reprise. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1304-1328.
- Reeve, C. L., & Smith, C. S. (2001). Refining Lodahl and Kejner's Job Involvement Scale with a convergent evidence approach: Applying multiple methods to multiple samples. *Organizational Research Methods*, 4(2), 91-111.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- 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. (2013). Strategy-as-practice research at a crossroads. *M@n@gement*, 16(5), 547-365.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953-983.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campy, E., & El Akremi, A. (2014). Analyse des effets linéaires par modèles d'équations structurelles. In P. Roussel & F. Wacheux, *Management des ressources humaines* (p. 297-324). De Boeck Supérieur.
- Roussillon Soyer, C., Roussel, P., Charbonnier-Voirin, A., Bentein, K., & Balkin, D. B. (2018). L'influence de la rémunération fixe sur la motivation autonome au travers du soutien organisationnel perçu et ses conséquences en termes d'engagement et de satisfaction au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, 106(4), 32-45.
- Saleh, S. D., & Hosek, J. (1976). Job Involvement: Concepts and Measurements. *Academy of Management Journal*, 19(2), 213-224.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. (2006-09322-013).
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.

- Schmitt, A., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2016). Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 89(3), 588-610.
- Shantz, A., Alfes, K., & Latham, G. P. (2016). The Buffering Effect of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Work Engagement and Behavioral Outcomes. *Human Resource Management*, 55(1), 25-38.
- Soparnot, R. (2014). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en Sciences de Gestion*, 97(4), 23-43.
- Thakur, M. (1998). Involving Middle Managers in Strategy Making. *Long Range Planning*, 31(5), 732-741.
- Thévenet, M. (2002). Politiques de personnel et implication des personnes. In J.-P. Neveu & M. Thévenet, *L'implication au travail* (p. 5-20). Paris: Vuibert.
- Thévenet, M. (2004). *Le plaisir de travailler: favoriser l'implication des personnes*. Paris: Eyrolles Ed. d'Organisation.
- Vandangeon-Derumez, I., & Autissier, D. (2006). Construire du sens pour réussir les projets de changement. In D. Autissier & F. Bensebaa (Éd.), *Les défis du sensemaking en entreprise: Karl E. Weick et les sciences de gestion* (p. 169-196). Paris: Economica.
- 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., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.



## **ANNEXE 1 : PRESENTATION DES SOCIETES MIZY ET KWJOUET**

### **1) Première société : Mizy**

La société Mizy 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, ...). Ses effectifs sont passés de 3 salariés en 2009 à 23 salariés en 2016 répartie entre la France et le Portugal. La société connaît une croissance de son chiffre d'affaires d'environ 30% chaque année, supérieur à 1 000 000€ en 2016. 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.

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. Afin de pouvoir suivre de façon macro le travail de l'équipe et de permettre au MPL de pouvoir suivre l'augmentation du nombre de projet, il a associé à cette promotion une modification des méthodes de travail.

### **2) Deuxième société : KWJouet**

Cette société de la région Centre Val de Loire est issue d'une fusion de plusieurs entreprises il y a une vingtaine d'années. La société KWJouet, dont la première entreprise a été créée dans les années 1950 a été rachetée il y a une dizaine d'année par ses cadres. Son chiffre d'affaires d'environ 50 millions d'euros et son 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. 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 tout 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 : TABLEAU CRÉATION DES ITEMS SENSEGIVING**

Dimension	Item	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 "	"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) "Sensemaking and sensegiving as involving processes whereby the CEO [...] construct and disseminate a vision " (Gioia, 1991,p.444) « 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) "They can act effectively simply by making sense [...] to move toward general long-term goals" (Weick, 2005, p415) "Shared goals may make the interaction more rewarding or more enjoyable" (Weick, 1979, p101)
	Il parle souvent avec nous : SENS8		
	Il communique régulièrement avec nous de manière informelle : SENS7	E2 "Alors pas forcément parce que <b>c'est quelque chose qu'il m'avait dit déjà depuis le début</b> qu'il cherchait à... <b>et puis même au fur et à mesure</b> 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, <b>enfin ça donne une vision globale</b> 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 <b>ça a du sens...</b> " E1 " <b>ce qu'on fait ça a un impact</b> [...] ce que ça rapporte à l'entreprise."	
	Il nous a expliqué l'objectif du changement : SENS1	E5 " <b>je comprends</b> qu'il a besoin de faire plus de déplacement, de rendez-vous, d'aller chercher des projets, de ramener aussi <b>pour qu'on ait du travail</b> " E21 "je leur <b>explique</b> 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		