





**HEC MONTRÉAL**

**Le *sensemaking* prospectif chez les gestionnaires de premier niveau**

**par**

**Sandrine Royer-Labelle**

**Sciences de la gestion  
(Option Stratégie)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences en gestion  
(M. Sc.)*

Mai 2021

© Sandrine Royer-Labelle, 2021



## Résumé

Ce mémoire a pour objectif de mieux comprendre comment les gestionnaires de premier niveau développent une compréhension d'un événement futur, et plus particulièrement d'un changement stratégique planifié. Dans une perspective de stratégie en tant que pratique, nous tentons de décrire dans quelles activités s'engagent ces gestionnaires afin de structurer leur avenir, et quelles ressources utilisent-ils pour y parvenir. Afin de répondre à ces questions, deux rondes de cinq entrevues semi-dirigées ont été réalisées avec des gestionnaires de premier niveau travaillant chez un des plus importants fournisseurs d'assurance de dommages au Canada. Nos résultats permettent de décrire deux processus de *sensemaking* prospectifs distincts, et mettent en lumière quatre conclusions importantes. Tout d'abord, il est possible de présenter un modèle de création de sens qui tient compte du passé, du présent et du futur. Ensuite, les activités de *sensemaking* prospectif identifiées —visualiser les étapes futures, rechercher de l'information à haut niveau, questionner les utilisateurs test, rechercher de l'information concrète et obtenir la rétroaction des employés— sont influencées par l'état souhaité des participants et l'atteinte de celui-ci. Puis, nous constatons que les ressources matérielles sont tout aussi importantes que les ressources discursives lorsque vient le temps de créer du sens par rapport à un changement futur. Finalement, la haute direction ne devrait pas négliger l'importance du processus de *sensemaking* prospectif des gestionnaires de premier niveau, car celui-ci permet aux individus de se préparer adéquatement à un changement et d'être en mesure d'aider leurs employés, qui vont le vivre à leur tour.

**Mots clés :** *Sensemaking*, *sensemaking* prospectif, changement organisationnel, étude de processus, stratégie en tant que pratique, gestionnaire de premier niveau, socio matérialité



# Table des matières

Résumé.....	iii
Table des matières.....	v
Liste des tableaux et des figures .....	ix
Remerciements.....	x
Introduction.....	1
Mise en contexte du sujet d'étude .....	1
Structure du travail de recherche.....	2
Chapitre 1. Revue de la littérature.....	3
1.1 Une vue d'ensemble du <i>sensemaking</i> .....	3
1.1.1 La genèse du <i>sensemaking</i> .....	3
1.1.2 Un processus spécifique .....	5
1.1.3 Les deux grandes approches pour étudier le <i>sensemaking</i> .....	8
1.2 La temporalité du <i>sensemaking</i> .....	12
1.2.1 Un phénomène rétrospectif.....	12
1.2.2 Les critiques d'une vision rétrospective .....	14
1.3 Le <i>sensemaking</i> prospectif .....	16
1.3.1 Les définitions et attributs .....	16
1.3.2 Les applications du <i>sensemaking</i> prospectif.....	20
1.3.3 Le rôle du matériel dans le <i>sensemaking</i> prospectif.....	22
1.4 Les questionnaires de premier niveau .....	26
1.4.1 L'évolution de leurs rôles et responsabilités .....	26
1.4.2 Les questionnaires de premier niveau, des agents du changement.....	28
1.4.3 Une perspective manquante dans la littérature .....	30
1.5 Synthèse.....	31
Chapitre 2. Cadre d'analyse .....	33
2.1 La perspective de la pratique.....	33
2.2 L'étude des processus.....	37
Chapitre 3. Méthodologie.....	41
3.1 Le terrain de recherche .....	41

3.1.1 Le choix du terrain.....	41
3.1.2 Un portrait de l'assurance des entreprises .....	42
3.1.3 Le changement stratégique chez l'entreprise ABC .....	44
3.2 La démarche qualitative .....	46
3.3 Les méthodes de collecte de données.....	47
3.3.1 Les entretiens semi-dirigés .....	48
3.3.2 L'observation participante.....	48
3.3.3 La documentation .....	49
3.4 Le protocole de recherche .....	50
3.4.1 La sélection des participants.....	50
3.4.2 Le déroulement des entretiens .....	52
3.5 L'analyse des données.....	54
Chapitre 4. Présentation des résultats .....	57
4.1 Le pré-déploiement .....	60
4.1.1 L'état souhaité .....	60
4.1.2 Les expériences professionnelles .....	65
4.1.3 Les pratiques de <i>sensemaking</i> prospectif .....	66
4.2 Le post-déploiement.....	71
4.2.1 L'état souhaité .....	71
4.2.2 Les pratiques de <i>sensemaking</i> prospectif .....	73
4.3 Les résultats du <i>sensemaking</i> prospectif .....	79
4.4 Synthèse .....	83
Chapitre 5. Discussion .....	85
5.1 L'analyse des résultats .....	85
5.1.1 Un modèle qui tient compte du passé, du présent et du futur.....	85
5.1.2 Un retour sur les activités de <i>sensemaking</i> prospectif.....	87
5.1.3 L'importance de la socio matérialité .....	89
5.1.4 Les résultats du <i>sensemaking</i> prospectif.....	91
5.2 Les implications pour la pratique .....	92
Conclusion .....	95
Sommaire de la recherche .....	95

Limites de l'étude et avenues de recherches futures .....	97
Bibliographie.....	99
Annexes.....	i
Annexe 1 : Description de poste des gestionnaires de premier niveau de l'entreprise ABC dans le département des assurances de dommages. ....	i
Annexe 2 : Courriel envoyé aux participants potentiels.....	iii
Annexe 3 : Formulaire de consentement à une entrevue en organisation .....	v
Annexe 4 : Guide d'entrevue lors de la première ronde.....	ix
Annexe 5 : Guide d'entrevue lors de la deuxième ronde .....	xi



## Liste des tableaux et des figures

<b>Tableau 1:</b> Sommaire des différences entre le <i>sensemaking</i> rétrospectif et prospectif.....	19
<b>Tableau 2:</b> Différentes fonctions du PowerPoint .....	25
<b>Tableau 3:</b> Type de documents consultés .....	50
<b>Tableau 4:</b> Sommaire des entrevues effectuées pour chaque participant .....	53
<b>Figure 1:</b> Processus de <i>sensemaking</i> .....	7
<b>Figure 2:</b> Organigramme du département d'assurance des entreprises de ABC .....	51
<b>Figure 3:</b> Évolution du changement stratégique de l'entreprise ABC à travers le temps .....	53
<b>Figure 4:</b> Structure des données .....	55
<b>Figure 5:</b> Processus de <i>sensemaking</i> prospectif des gestionnaires du groupe A .....	58
<b>Figure 6:</b> Processus de <i>sensemaking</i> prospectif des gestionnaires du groupe B .....	59
<b>Figure 7:</b> Sommaire de l'état actuel et de l'état souhaité des gestionnaires du groupe A .....	62
<b>Figure 8:</b> Sommaire de l'état actuel et de l'état souhaité des gestionnaires du groupe B .....	64

## Remerciements

Tout d'abord, j'aimerais remercier mon directeur de mémoire, Jean-François Harvey, grâce à qui j'ai appris à me faire confiance et à aller de l'avant avec mes idées. Merci de m'avoir encadré durant ce processus, tout en me laissant l'autonomie nécessaire pour pousser mes réflexions plus loin. Merci également pour l'appui financier lors de la réalisation de ce projet.

Je tiens à remercier les participants de cette étude qui ont bien voulu me partager leur expérience, et ce, malgré les bouleversements qu'ils vivaient en raison de la pandémie. Merci également aux membres de l'entreprise qui m'ont accueilli chaleureusement et qui m'ont permis d'assister à des rencontres où j'ai énormément appris en peu de temps!

Je voudrais aussi souligner le support de mes amies tout au long de ce projet. Lia, mon parcours à la M. Sc. n'aurait pas été le même sans toi. Nos journées d'étude et nos discussions m'ont souvent remonté le moral et encouragé à continuer. Nous avons commencé cette aventure ensemble, et nous la terminons ensemble, avec un podcast et une entreprise en plus! Je suis fière de nous! Lounan, Delphine B. et Delphine L., merci pour votre présence et vos encouragements depuis tellement d'années!

Enfin, ce projet n'aurait pas été possible sans le soutien inconditionnel de ma famille. À mes parents, merci de m'avoir offert le plus beaux des cadeaux, soit la possibilité de faire des études supérieures. Merci pour votre écoute, vos conseils et votre intérêt envers ce projet qui était si important pour moi. Merci d'avoir lu toutes les pages de ce mémoire et d'en avoir discuté avec moi. Merci pour votre temps, votre patience et votre amour. À ma sœur Salomé, merci de me changer les idées lorsque j'en ai besoin et merci pour ton respect et ta compréhension envers ce projet. À ma mamie Pauline. J'ai des souvenirs très lucides de nos après-midi à pratiquer mes conjugaisons dans ta cuisine et à lire mes livres scolaires à tes côtés. Si j'ai réalisé ce projet d'envergure, c'est également grâce à toi. Je vous aime!

# Introduction

## Mise en contexte du sujet d'étude

Notre environnement contemporain est plus incertain et complexe que jamais. Avec l'arrivée des nouvelles technologies, l'intensification de la concurrence et les connaissances des consommateurs qui s'affinent sans cesse, les entreprises doivent s'adapter rapidement aux changements qu'ils rencontrent. Encore plus important, elles doivent être en mesure d'anticiper ces changements avant même qu'ils bouleversent leurs activités. De nombreuses études ont abordé le sujet au niveau organisationnel, en expliquant comment les entreprises peuvent structurer leur avenir (Patvardhan, 2015; Tsoukas et Shepherd, 2004). Toutefois, au niveau individuel, les connaissances sont encore restreintes et on se demande toujours comment les membres d'une organisation arrivent à anticiper et à développer une compréhension d'un événement futur.

Ces questions n'ont pas fait l'objet de plusieurs études, puisque le *sensemaking* a toujours été décrit comme un phénomène rétrospectif. En effet, les travaux classiques affirment que nous vivons une situation ambiguë, inhabituelle ou surprenante, et qu'ensuite nous tentons d'y donner un sens, et non l'inverse. Le *sensemaking* permet donc aux individus de prendre action pour résoudre un événement qui s'est déjà produit (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005). Par exemple, un gestionnaire va s'engager dans un processus de *sensemaking* après avoir constaté que son taux de roulement est élevé ou que les ventes de son département ont chuté dans les derniers mois. Toutefois, il serait aussi utile de comprendre comment des individus réussissent à se préparer à la venue d'un événement inhabituel.

Notre étude exploratoire vise donc à répondre à cette question : comment les gestionnaires de premier niveau développent-ils une compréhension d'un événement futur. Nous avons ciblé ce groupe d'acteurs puisque leur perspective est rarement prise en compte dans les études sur le *sensemaking*. En effet l'attention est plutôt dirigée vers les cadres intermédiaires et les membres de la haute direction. Pourtant, les gestionnaires de premier niveau entretiennent un lien de proximité avec les employés et les opérations courantes de l'entreprise, et ont donc une influence sur la mise en œuvre d'un changement

organisationnel (Hales, 2005). Comprendre leur processus de *sensemaking* prospectif représente donc une avenue de recherche intéressante (Brown, Colville et Pye, 2015; Maitlis et Christianson, 2014; Sandberg et Tsoukas, 2015).

### **Structure du travail de recherche**

Nous avons organisé ce mémoire de la façon suivante. Tout d'abord, dans la revue de littérature, nous exposons les connaissances sur notre champ de recherche. Plus précisément, nous présentons une vue d'ensemble du *sensemaking*, puis nous expliquons les particularités du *sensemaking* prospectif, pour terminer avec le rôle des gestionnaires de premier niveau. Ensuite, au chapitre 2, nous présentons les deux perspectives que nous avons utilisées pour colliger et structurer nos données, soit la perspective de la pratique et l'étude des processus. Le chapitre 3 permet de présenter en détail notre terrain de recherche et la méthodologie choisie, soit l'analyse qualitative. Nous expliquons pourquoi nous avons opté pour des entretiens semi-dirigés, et quel a été notre protocole pour sélectionner les participants. Le chapitre 4 présente quant à lui les résultats obtenus sous forme de deux processus de *sensemaking* prospectif. Finalement, le dernier chapitre permet d'analyser plus en profondeur nos résultats et d'en tirer des conclusions.

## Chapitre 1. Revue de la littérature

Ce premier chapitre présente la littérature portant sur le processus de génération de sens des gestionnaires de premier niveau lors d'un changement stratégique. Nous présentons d'abord le concept de *sensemaking* au sens large et ses critiques avant de traiter d'un type de *sensemaking* en particulier, celui dit prospectif. Nous terminons en y associant le rôle des gestionnaires de premier niveau.

### **1.1 Une vue d'ensemble du *sensemaking***

Depuis la publication du texte fondateur de Weick, *Sensemaking in Organizations* (1995), la littérature sur le *sensemaking* a considérablement évoluée. Le concept a été étudié dans une variété de contextes et relié à de multiples thèmes, comme les changements stratégiques, la prise de décision, le langage, l'identité, les émotions, l'apprentissage, et plus encore. Malgré l'étendue des recherches et l'émergence de nombreuses définitions du *sensemaking*, le cœur du concept reste le même. En effet, le *sensemaking* est un processus qui permet de structurer et de transformer une situation complexe en une situation que nous sommes en mesure de comprendre, d'expliquer et par rapport à laquelle nous pouvons agir. Dit simplement, le terme *sensemaking* signifie le fait de créer du sens.

Afin de préciser et détailler cette définition, nous aborderons dans cette section la genèse du *sensemaking*, son processus spécifique, ainsi que les deux grandes approches qui sont utilisées pour théoriser le phénomène. Ces catégories mettront en lumière les aspects clés du *sensemaking* sur lesquels les auteurs s'entendent, mais également les notions qui divisent la littérature. Ainsi, nous aurons une vue d'ensemble et une compréhension globale du concept à l'étude.

#### **1.1.1 La genèse du *sensemaking***

Le *sensemaking* se déclenche lorsqu'un événement ambigu, incertain, nouveau ou encore surprenant, vient perturber les activités en cours. Lors de telles situations, il y a un décalage entre ce qui était attendu et l'état actuel de la situation (Brown, Colville et Pye, 2015; Sutcliffe, 2018; Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005). Le *sensemaking* est alors utilisé par des individus ou des groupes de personnes afin de clarifier leur environnement et de

rétablir leur flux d'expérience. Cependant, un même événement ne déclenchera pas nécessairement le processus de *sensemaking* chez tous les individus, puisque chacun perçoit l'événement incertain différemment (Weick, 1995). Il faut en effet que l'écart entre les attentes et la réalité soit assez significatif pour un individu, et cette perception varie en fonction de plusieurs facteurs, dont l'impact de l'événement sur l'identité personnelle ou organisationnelle ainsi que les objectifs personnels et stratégiques. (Gioia et Corley, 2004).

Même s'il y a une variété de situations qui peuvent provoquer le processus de *sensemaking*, il est possible de les regrouper en trois catégories distinctes, soit les chocs et les crises organisationnelles, les menaces identitaires ainsi que les changements attendus.

Les premières recherches relatives à la création de sens en organisation ont été réalisées en examinant des événements majeurs et imprévus qui interrompent gravement les activités d'une entreprise. On pense par exemple au déversement de pétrole de Santa Barbara (Gephart, 1993), ou encore à l'analyse de l'accident chimique de Bhopal (Weick, 1988). Ces crises représentent un contexte idéal pour étudier le *sensemaking*, puisque les acteurs impliqués dans celles-ci n'ont plus de repères et les schémas existants ont complètement perdu leur sens en raison du caractère dynamique et imprévisible de la situation (Maitlis et Christianson, 2014).

Ensuite, le concept d'identité occupe une place centrale dans la littérature. Weick (1995) affirme que notre identité, forgée grâce à nos expériences et nos rencontres, fournit un cadre de référence clair à partir duquel nos interprétations et nos jugements peuvent être déployés. Cela étant dit, lorsque l'identité est menacée, ou même lorsqu'elle devient ambiguë, les individus se remettent en question et le processus de *sensemaking* se déclenche. C'est ce que soulignent Wainwright et Turner (2004) dans leur étude du *Royal Ballet* de Londres. Les danseurs blessés s'engagent dans une réflexion par rapport à leur carrière puisque leur identité professionnel est compromise. Corley et Gioia (2004) démontrent quant à eux que le *sensemaking* peut également débiter lorsqu'il y a un décalage entre l'identité organisationnelle perçue par les membres de l'organisation et l'image que celle-ci projette.

Finalement, le *sensemaking* peut également être occasionné par des événements anticipés, tels que l'arrivée d'un nouveau président (Gioia et Chittipeddi, 1991), la mise en place d'une initiative de restructuration (Balogun et Johnson, 2004) ou encore la modification de la stratégie en raison de menaces environnementales (Balogun et Johnson, 2005). Malgré une planification initiale, ces événements viennent tout de même perturber les routines et la façon de travailler des membres de l'organisation. Ils doivent donc s'engager dans un effort de *sensemaking* afin de répondre à leurs nouvelles tâches et à leurs nouveaux objectifs (Sandberg et Tsoukas, 2015).

Comme le démontrent les exemples ci-dessus, le *sensemaking* est associé à des épisodes spécifiques, et il est donc généralement compris comme étant un phénomène éphémère plutôt que constant (Maitlis et Christianson, 2014). En effet, les individus codifient et réfléchissent à des événements précis qui ont interrompu leurs activités, et cessent ce processus lorsque celles-ci sont rétablies de manière satisfaisante (MacKay, 2009; Weick, 1995). Sandberg et Tsoukas (2015) affirment d'ailleurs que cette caractéristique représente un élément distinctif du *sensemaking* sur lequel plusieurs auteurs s'entendent.

En somme, le processus de création de sens débute lorsque des individus sont confrontés à une situation incertaine, ou bien lorsque leurs attentes sont dites « violées » (Maitlis et Christianson, 2014). Leurs rôles et leurs routines sont menacés, ce qui les amène à remettre en question leurs présomptions et la manière dont ils doivent agir.

### **1.1.2 Un processus spécifique**

Le concept de *sensemaking* est reconnu comme étant un processus dynamique, une séquence, ou encore un cycle. C'est-à-dire qu'il est réalisé grâce à un ensemble d'activités corrélées et organisées dans le temps, qui mènent à un résultat, soit restaurer et organiser le flux d'activités qui avait été interrompu. C'est le travail de Karl Weick qui relie une grande partie de la recherche concernant le processus de *sensemaking*, et on dit même qu'il agit en tant que « force centripète » (Brown, Colville et Pye, 2015). Trois grandes étapes font partie du processus, soit la création, l'interprétation et la mise en œuvre (*enaction*).

Tout d'abord, lors de l'étape de création, nous tentons de répondre à la question : que se passe-t-il? Pour ce faire, chaque individu sélectionne et se concentre uniquement sur certains signaux de son environnement. Ceux-ci vont ensuite être regroupés et catégorisés (*bracketing and labeling*) afin de créer des représentations cognitives qui pourront par la suite générer des comportements (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005). Il est important de noter que le processus de *sensemaking* en est un qui est axé sur la vraisemblance plutôt que sur l'exactitude puisque « chaque personne peut décider de sélectionner des stimuli différents, selon ses cadres de références déjà en place, son identité et ses expériences vécues au préalable » (Weick, 1995 : 57, traduction libre).

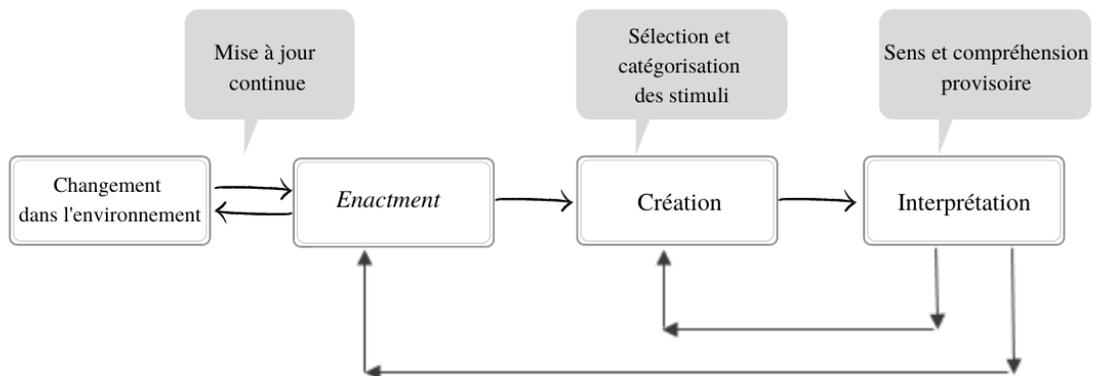
Ensuite, l'interprétation consiste à étoffer le sens initial généré lors du processus de création et à donner une signification précise aux faits, actes ou paroles perçus (Thomas, Clark et Gioia, 1993). Cette étape cruciale est cependant énoncée très différemment dans la littérature, et tous ne s'entendent pas sur la façon dont les individus interprètent les signaux sélectionnés dans l'environnement. Certains proposent que le processus se développe au niveau cognitif, tandis que d'autres le voient plutôt comme étant ancré dans le langage et la communication. De plus, plusieurs auteurs font référence uniquement à l'étape de l'interprétation lorsqu'ils étudient le *sensemaking*, et c'est pourquoi ces deux concepts (l'interprétation et le *sensemaking*) sont souvent confondus et utilisés comme synonymes. Ils sont cependant différents : seule, l'interprétation suppose que des schémas mentaux et des cadres de références sont déjà en place chez l'individu, et que celui-ci n'a qu'à relier un nouveau stimulus à ses cadres existants. Le *sensemaking* dans son ensemble signifie, quant à lui, qu'il n'y a pas de cadre de référence existant, ou bien qu'il n'y a pas de connexion évidente entre les signaux de l'environnement et les schémas en place (Sutcliffe, 2018). En effet, comme Brown, Colville et Pye (2015 : 267) l'expliquent:

*«Whereas interpretation implies that there is already something in the world waiting to be discovered (and will be found once ambiguity is cleared), sensemaking is less about discovery than invention, i.e. sensemaking refers to processes by which people generate what they interpret. The phrase 'equivocality reduction' is valuable because it readily acknowledges that both discovery and invention are aspects of sensemaking».*

Finalement, la mise en œuvre est l'étape où les individus agissent selon le sens qu'ils ont élaboré à travers les deux étapes précédentes. L'action est au cœur du concept de *sensemaking*, et elle est tout aussi importante que la cognition. Ce sont d'ailleurs les actions des différents membres de l'organisation qui génèrent les multiples signaux qui sont utilisés dans l'étape de création. On peut donc dire que les actions représentent les ingrédients bruts du processus de *sensemaking* (Weick, 1979). De plus, ces dernières permettent de tester la compréhension des individus à la suite de leurs premières interprétations de l'événement incertain, et ainsi de fournir d'autres informations utiles afin de peaufiner ou modifier cette compréhension. En effet, le *sensemaking* représente un cycle itératif et les trois étapes (création, interprétation, *enactment*) se répètent continuellement jusqu'à ce que les activités interrompues soient rétablies et que le sens et les actions soient synchronisés (Sandberg et Tsoukas, 2015).

Weick stipule que le *sensemaking* est un échange réciproque entre les acteurs et leur environnement. Leurs actions se traduisent par la production d'événements, de structures, de contraintes et d'opportunités qui n'existaient pas auparavant (Weick, 1988). Selon son approche, les organisations sont donc dynamiques, s'adaptent et changent, puisque les individus ont la possibilité de façonner le milieu qui les entoure (MacKay, 2009). Bref, le concept d'*enactment* a été développé pour désigner « l'adaptation d'un organisme à son environnement, en agissant directement sur celui-ci pour le modifier ». (Jennings et Greenwood, 2003 : 201, traduction libre).

**Figure 1:** Processus de *sensemaking*



Source : Inspiré de Jennings et Greenwood (2003)

Comme illustré à la figure 1, nous pouvons résumer le processus du *sensemaking* ainsi : afin de structurer et clarifier leur environnement, les individus génèrent des explications en sélectionnant et en se concentrant sur certains signaux, qui sont par la suite interprétés et transformés en action concrète. Le processus de *sensemaking* facilite donc la prise de décision et l'action.

Il faut toutefois mentionner que même s'il est possible de synthétiser le processus de *sensemaking* en trois étapes, plusieurs auteurs soutiennent que celui-ci ne rend pas justice à la complexité du phénomène, qu'il n'est pas suffisamment développé dans la littérature et qu'il demeure vague (Gioia et Mehra, 1996; Jeong et Brower, 2008; O'Connell, 1998). En effet, une grande majorité des études portent uniquement sur l'interprétation, et non sur l'ensemble du processus. Il est donc nécessaire d'analyser plus spécifiquement l'étape de la création et de la mise en œuvre, mais surtout les dynamiques et les relations entre celles-ci. C'est d'ailleurs le lien entre le sens et les actions qui est au cœur du débat concernant le processus de *sensemaking*. Est-ce que ces deux notions représentent des catégories distinctes qui interagissent, ou bien le sens et l'action sont-ils complètement imbriqués? En d'autres mots, le concept d'*enactement* est-il limité à une seule étape, ou est-il présent dans l'ensemble de la séquence? Ces questions restent en suspens et méritent d'être davantage investiguées.

Cela étant dit, en analysant la genèse et le processus du *sensemaking*, nous pouvons faire ressortir quatre caractéristiques clés qui font consensus dans la littérature et qui permettent de définir le phénomène à l'étude :

1. Le *sensemaking* est déclenché par des événements incertains qui provoquent un décalage entre ce qui était attendu et l'état actuel de la situation
2. Il est associé à des épisodes spécifiques
3. Il repose sur la sélection de stimuli (signaux) contextuels
4. Les actions sont au cœur du processus de *sensemaking*

### **1.1.3 Les deux grandes approches pour étudier le *sensemaking***

Dans la littérature, deux grandes approches sont utilisées pour étudier le *sensemaking*. D'un côté, ceux qui adoptent la perspective cognitiviste affirment que le *sensemaking* se

produit principalement dans l'esprit de chaque personne. Selon eux, le concept devrait être décrit en termes de structures mentales, de cadres de référence et de schémas mentaux. De l'autre côté, ceux qui adoptent la perspective constructiviste affirment que le *sensemaking* est mutuellement construit lors des interactions avec les autres membres de l'organisation. Selon eux, le concept devrait être décrit en termes d'interactions sociales, de communication et de langage.

*a) L'approche cognitive*

Dans les années 80, la recherche en management stratégique et en comportement organisationnel s'est axée vers le côté cognitif (Walsh, 1995). Cette tendance s'est donc reflétée dans les études portant sur le *sensemaking*. Les chercheurs qui examinaient les fondements cognitifs de ce phénomène voulaient principalement savoir comment les stimuli de l'environnement étaient remarqués, sélectionnés et interprétés, puis pourquoi certains d'entre eux recevaient davantage d'attention que d'autres. La réponse à leurs questionnements se trouvait dans la compréhension des structures mentales et des activités mentales. En effet, selon cette vision, les individus réussissent à créer du sens par rapport à une situation en développant des schémas mentaux spécifiques, qui leur permettent de comprendre comment fonctionne leur environnement.

Les structures mentales peuvent être comparées à des répertoires, où nos connaissances sont retenues et organisées par thèmes (Harris, 1994; Helfat et Peteraf, 2015). Ces répertoires contiennent des schémas mentaux, qui sont quant à eux des représentations abstraites de nos expériences et apprentissages. Les schémas peuvent être génériques ou spécifiques : un schéma générique fait référence, par exemple, à des modèles culturels et idéologiques (ex : démocratie, féminisme, athéisme, etc.) tandis que les schémas spécifiques représentent des manières précises de faire les choses (ex : étiquette au restaurant, routines organisationnelles, code vestimentaire, etc.). Ces conventions ou formules d'actions ont été internalisées par les individus à la suite de leur socialisation, et représentent des connaissances tacites (Weick, 1995).

On qualifie également les modèles mentaux comme étant dynamiques, car ils évoluent à travers le temps et se complexifient lorsqu'on cumule de l'information et des connaissances. Ces derniers sont donc propres à chaque personne et permettent de

comprendre et d'imaginer efficacement les informations entrantes. Selon la perspective cognitiviste, les schémas mentaux existants sont essentiels dans le processus de *sensemaking*, puisqu'ils nous guident et nous influencent dans la sélection des stimuli, mais ils permettent également d'établir des relations entre les éléments sélectionnés ainsi que de les simplifier (Guiette et Vandembemt, 2013).

Toutefois, ce sont les activités mentales qui permettent de comprendre une situation ambiguë. Celles-ci incluent le raisonnement, la logique, la pensée abstraite et la résolution de problème, soit des activités qui permettent de modifier les schémas mentaux existants, et d'en générer de nouveaux (Helfat et Peteraf, 2015). Lors de ce processus, les individus sont influencés par leurs croyances, leur identité, leurs valeurs et leurs motivations, ce qui explique encore une fois pourquoi le *sensemaking* est un phénomène subjectif. Finalement, c'est après avoir construit de nouveaux schémas mentaux et de nouvelles structures cognitives que les acteurs pourront les mettre en application et retourner à la portion « action » du processus.

#### *b) L'approche constructiviste*

À partir des années 2000, les recherches se sont de plus en plus tournées vers le caractère social du *sensemaking*, et ont mis de l'avant l'approche constructiviste. Selon cette approche, les pensées, les sentiments et les comportements d'une personne sont influencés par « la présence réelle, imaginée ou implicite d'autres personnes » (Allport, 1985 cité dans Weick, 1995 : 39, traduction libre) Ainsi, le sens se développe lors des interactions avec les personnes qui nous entourent, et il est par conséquent fondamentalement lié à la communication et au langage. Plus précisément, lorsque les individus sont confrontés à un événement inattendu, ils utilisent le langage pour partager leurs perceptions de la situation et créer progressivement un sens commun grâce à la discussion. Les circonstances sont donc « transformées en une situation qui est comprise explicitement en paroles et qui sert de tremplin pour l'action » (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005 : 409, traduction libre).

Lorsque le *sensemaking* est analysé comme un processus uniquement cognitif, une compréhension collective doit alors être négociée, puisque chaque individu a interprété la

situation pour lui-même seulement. Les membres de l'organisation s'engagent alors dans des tactiques de persuasion afin d'influencer et de modifier la compréhension des autres. En revanche, selon la vision constructiviste, le sens est plutôt développé mutuellement, puisque les membres s'engagent conjointement dans la résolution d'un problème et construisent ensemble une compréhension collective (Maitlis et Christianson, 2014). Cette dernière n'est toutefois pas nécessairement la même pour chacun des individus concernés, mais est suffisamment similaire pour permettre de coordonner les actions efficacement (Donnellon, Gray et Bougon, 1986).

L'approche constructiviste du *sensemaking* prend ses racines dans l'ethnométhodologie. Ce courant permet d'étudier, à partir de l'observation, les méthodes d'interprétations que les membres d'une société utilisent pour construire leur réalité sociale, ou encore leur monde intersubjectif (Gephart, Topal et Zhang, 2011). Ce concept fait référence à un monde « compris et partagé par une collectivité de personnes » (Gephart, 1993 : 1469, traduction libre). Plus précisément, c'est par l'analyse des pratiques conversationnelles et de la vie quotidienne des membres d'une société qu'on peut comprendre comment ceux-ci construisent leur monde intersubjectif.

Dans la littérature, nous recensons trois méthodes d'interprétation qui permettent aux acteurs de développer un sens collectif, soit les récits, les métaphores ainsi que les conversations. Tout d'abord, les récits peuvent être utilisés comme ligne directrice afin de guider les membres de l'organisation, et ainsi les aider à organiser et à comprendre de façon plus globale les signaux de l'environnement (Boude et Laroche, 2009; Cornelissen, 2012). Par exemple, dans l'étude de Sonenshein (2010), les employés se sont servis du narratif de la haute direction comme d'un ensemble de ressources symboliques à partir desquelles ils pouvaient construire leur propre signification du changement stratégique. Ensuite, les métaphores sont souvent utilisées pour créer des liens entre de nouvelles expériences et des concepts familiers, qui sont compris par la majorité des membres de l'organisation. Utiliser un langage métaphorique permet de créer un pont entre l'imaginaire et l'expérience humaine afin d'ordonner et de guider les perceptions (Cornelissen, 2005; Sandberg et Tsoukas, 2015). Finalement, les conversations ont été utilisées comme unité d'analyse principalement dans les recherches sur le *sensemaking*

collectif lors de changements organisationnels. Les publications de Rouleau et Balogun (Balogun, 2003; Balogun et Johnson, 2004; Rouleau, 2005) démontrent que les gestionnaires intermédiaires modifient continuellement leurs routines et leurs conversations quotidiennes afin de s'adapter au contexte en évolution, et ainsi être capables d'interpréter et d'expliquer le changement. C'est donc à travers un ensemble de micros pratiques sociales que les acteurs peuvent tirer profit de leurs connaissances tacites pour donner du sens à une situation ambiguë.

Puisqu'aucune étude n'a su relier les deux perspectives, et donc consolider la littérature par rapport au contexte où le *sensemaking* se développe, il est préférable d'énoncer clairement l'avenue qui sera utilisée pour aborder ce phénomène. Dans ce mémoire, nous analyserons le *sensemaking* selon la lentille constructiviste.

## **1.2 La temporalité du *sensemaking***

Peu de critiques systémiques ont été formulées sur le *sensemaking*, et celles-ci sont plutôt fragmentées et dispersées à travers la littérature (Sandberg et Tsoukas, 2015). Toutefois, la critique la plus répandue concerne la temporalité du *sensemaking*, c'est-à-dire le moment où celui-ci se produit. Les travaux classiques présentent le *sensemaking* comme étant uniquement rétrospectif, tandis que des chercheurs en stratégie et en changements organisationnels soutiennent que ce concept peut également être prospectif et orienté vers l'avenir. Ils prônent ainsi la possibilité d'élaborer des modèles qui ne tiennent pas compte uniquement du passé, mais également du présent et du futur.

### **1.2.1 Un phénomène rétrospectif**

Rétrospectif signifie qui regarde en arrière, dans le temps; qui est dirigé vers le passé (Petit Robert, 2009). Appliqué à notre sujet d'étude, cela indique que le *sensemaking* se produit lorsqu'on analyse une action ou un événement qui a déjà eu lieu. Encore une fois, c'est Karl Weick qui a mis en place les balises du *sensemaking* rétrospectif, mais l'idée découle de l'analyse des « *meaningful lived experiences* » de Schutz. Ces auteurs affirment que nous pouvons savoir et comprendre ce que nous faisons seulement après l'avoir fait. Pour illustrer ce concept, Weick, Sutcliffe et Obstfeld (2005) utilisent l'exemple d'une infirmière qui travaille en néonatalité : celle-ci se rend compte à 11h que son patient, un

bébé prématuré, a une allure très différente qu'il y a deux heures. Ainsi, selon la vision de Weick, l'infirmière ne découvre pas les symptômes du bébé malade à 11h, mais elle les *crée* plutôt à ce moment, et ce, en repensant à ses observations précédentes, et en se fiant à ses années d'expériences dans le domaine. Cette situation démontre que les signaux divergents de l'environnement, qui sont reliés à une situation anormale, sont repérés et sélectionnés lorsqu'un individu se penche sur une expérience déjà écoulee. Puis, au moment où cet individu qualifie et interprète les signaux, ledit événement est déjà à un stade avancé. Autrement dit :

« *An action can become an object of attention only after it has occurred. At the time it is noticed, several possible antecedents can be posited. The choice of "the" stimulus affects the choice of what the action "means"* » (Weick, 1995 : 26).

Le *sensemaking*, tel que présenté dans la littérature, a été principalement théorisé d'un point de vue rétrospectif, et c'est pourquoi les caractéristiques présentées au chapitre 1 renforcent l'idée que la création de sens intervient suite à une situation passée. En effet, on affirme que ce sont des événements ambigus ou incertains qui déclenchent la réflexion, et donc que celle-ci arrive en second lieu. Puis, le caractère rétrospectif du *sensemaking* est intimement lié au concept d'*enactment*, qui propose que ce sont les actions préalables des individus qui génèrent les signaux utilisés pour comprendre une situation présente. Selon les théories Weickiennes, nous codifions, réfléchissons et faisons donc sens d'une situation *après* avoir agi.

#### *Le future perfect tense*

Les ouvrages classiques n'ont toutefois pas complètement omis la possibilité qu'un individu pourrait créer du sens pour une situation qui ne s'est pas encore produite. Cependant, pour expliquer cela, Weick et Schutz reposent encore une fois leur argumentaire sur le caractère rétrospectif du *sensemaking*. Ils affirment que « les individus se représentent leurs actions futures comme si celles-ci étaient déjà terminées, et comme si elles appartenaient au passé » (Schutz, 1967 cité dans Weick, 1979 : 198, traduction libre). Ce concept est nommé le « *future perfect thinking* », et fait référence au temps de verbe qui permet de représenter à la fois le passé et le futur (futur antérieur en français).

Ces mêmes auteurs expliquent que lorsque l'on s'adonne à cet exercice créatif, et qu'on s'imagine qu'un événement à venir est terminé, il est alors plus facile de l'analyser et d'y donner un sens. Leur raisonnement a été développé à la suite d'expériences en laboratoire qui démontrent qu'il est plus ardu de projeter des actions dans le futur que de les replacer dans le passé. Par exemple, lorsque des chercheurs ont demandé à des gens de décrire un accident de voiture qui *s'est déroulé* sur l'autoroute, ceux-ci l'ont expliqué avec beaucoup plus de précision et de détails, comparativement aux individus qui devaient décrire un accident qui se *déroulerait* sur l'autoroute (Weick, 1979 : 196-197). En effet, il est plus difficile de réfléchir à l'avenir, car de multiples scénarios et résultats différents sont possibles. Le passé, quant à lui, représente plutôt une affirmation et non une question ouverte, « ce qui facilite la représentation d'une histoire spécifique et la spéculation sur des événements précis » (Weick, 1979 : 199, traduction libre). En somme, selon cette vision, « les gens envisagent un événement futur souhaité et agissent ensuite comme si cet événement s'était déjà produit, ce qui permet une interprétation rétrospective de l'événement imaginé » (Gioia, Corley et Fabbri, 2002 : 630, traduction libre).

### **1.2.2 Les critiques d'une vision rétrospective**

Malgré le fait que la thèse de Weick et Schutz aborde la question du futur et qu'elle semble logique et cohérente, plusieurs auteurs ont toutefois remis en question l'utilisation du *future perfect thinking* et ont critiqué les ouvrages classiques pour la prédominance de la rétrospection dans leur argumentaire.

Pour commencer, Pitsis, Clegg, Marosszeky et Rura-Polley (2003) démontrent que réfléchir en termes de futur antérieur n'est pas toujours optimal, et que cela dépend du contexte dans lequel les individus se trouvent. Ces auteurs ont analysé comment le *future perfect thinking* se développe lors de la gestion accélérée d'un projet vaste et complexe, soit la construction d'une partie importante de l'infrastructure pour les Jeux olympiques de Sydney en 2000. Ils concluent que cet exercice mental fonctionne mieux lorsque les membres prenant part au projet ont beaucoup de contrôle sur leur environnement matériel, social et technologique. En effet, lorsqu'il s'agit de tâches non structurées et non programmées, il est plus difficile pour les individus de se représenter des actions futures comme si celles-ci étaient déjà terminées. Il est donc plus facile de pratiquer cet exercice

dans un contexte relativement stable. Mackay (2009) renchérit en stipulant que les preuves de l'efficacité du *future perfect thinking* sont dues à l'environnement contrôlé du laboratoire dans lequel les expériences ont été menées.

Notre environnement contemporain étant de plus en plus incertain et complexe, la vision essentiellement rétrospective du *sensemaking* est donc plus ou moins appropriée pour expliquer comment les membres d'une organisation font sens du futur (MacKay, 2009; MacKay et Parks, 2013). En effet, l'approche de Weick considère le futur comme étant prédéterminé, tandis qu'il devrait plutôt être perçu comme contingent en raison de la fréquence des situations imprévisibles auxquelles nous sommes confrontés. L'utilisation de schémas historiques et le recours à des faits établis sont de moins en moins adaptés à notre contexte actuel. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les membres de la haute direction sont aujourd'hui récompensés pour leurs habiletés à prévoir l'avenir et à concevoir différents scénarios possibles (Sutcliffe et Weber, 2003).

Ensuite, dans leur critique de l'ouvrage de Weick, Gioia et Mehra (1996) stipulent que le chercheur ignore complètement la possibilité que le sens puisse parfois être fait uniquement de manière prospective. Ils font appel au philosophe Kierkegaard, qui souligne que « la vie est clairement comprise à l'envers, mais elle doit être vécue en regardant vers l'avant », et soutiennent que la vision de Weick s'accorde parfaitement avec la première moitié de cette phrase, mais elle tend à minimiser la seconde partie. Selon eux, il est possible d'envisager un état futur provisoire sans toutefois être capable d'expliquer exactement comment y parvenir, contrairement au *future perfect thinking*, qui permettrait « d'imaginer non seulement un état futur, mais aussi une séquence plausible d'événements menant à cet état, et sur lesquels nous réfléchissons ensuite comme s'ils s'étaient déjà déroulés » (Gioia et Mehra, 1996 : 1230, traduction libre). D'autres auteurs, tels que Wiebe (2011) et Kaplan et Orlikowski (2013), ajoutent que le présent n'est pas du tout pris en compte dans l'approche rétrospective de Weick, et qu'il est important de le considérer puisque c'est le moment où la création de sens a réellement lieu. Bref, il faudrait avoir une vision plus nuancée du *sensemaking* et prendre en considération le passé, le présent ainsi que l'avenir.

Enfin, Gephart, Topal et Zhang (2011) soulignent que l'approche rétrospective qui domine présentement la littérature, et plus particulièrement le *future perfect thinking*, présente le *sensemaking* comme étant un processus cognitif. Selon cette perspective, si des individus sont capables de se représenter des actions futures, c'est grâce aux structures et aux schémas mentaux qu'ils ont construit ultérieurement, et qui leur permettent de visualiser ces actions comme appartenant au passé. Les perspectives sociales ne sont donc pas prises en considération, que ce soit lorsqu'on fait sens d'un événement passé, ou bien d'une situation future. Gephart, Topal et Zhang expliquent qu'il faut intégrer les conversations, les interactions quotidiennes ou encore les documents lors de l'élaboration du processus de création de sens prospectif. Ces éléments, émanant de la lentille constructiviste, doivent aussi être pris en compte lorsqu'on réfléchit à la manière dont les individus interprètent et comprennent une situation qui ne s'est pas encore produite.

Bref, une vision uniquement rétrospective du *sensemaking* néglige l'ancrage temporel ainsi que la notion d'anticipation dans le phénomène d'élaboration de sens. Les critiques qui se sont développées à travers les années ont fait germer l'idée que le *sensemaking* puisse également être orienté vers l'avenir, mais que le réfléchir en termes de futur antérieur n'était pas suffisant pour expliquer comment nous faisons sens du futur.

### **1.3 Le *sensemaking* prospectif**

Malgré la reconnaissance croissante du caractère prospectif du *sensemaking*, ce sujet demeure peu étudié à ce jour. Les travaux sont principalement conceptuels (Gephart, Topal et Zhang, 2011; Gioia et Mehra, 1996; Hill et Levenhagen, 1995; MacKay, 2009), bien que son étude empirique soit prometteuse (Pitsis *et al.*, 2003; Rosness *et al.*, 2015; Stigliani et Ravasi, 2012). C'est pourquoi la signification et le caractère distinctif du *sensemaking* prospectif méritent davantage d'attention.

#### **1.3.1 Les définitions et attributs**

##### *a) Différentes définitions*

Les premiers auteurs ayant employé le terme *sensemaking* prospectif sont Gioia, Thomas, Clark et Chittipeddi (1994) dans leur étude sur les processus qui caractérisent le développement et l'acceptation de nouvelles réalités associées au lancement d'un

changement stratégique dans une université. Ils ont, entre autres, découvert que pour comprendre leur situation actuelle, les membres de l'organisation essayaient de déduire les conséquences futures des actions proposées par la haute direction. Ils ont alors qualifié ce comportement comme étant du *sensemaking* prospectif, et ont proposé la définition suivante pour décrire le phénomène : « La considération consciente et intentionnelle des conséquences futures de certaines actions, et particulièrement non-actions, sur le processus de construction de sens individuel et collectif » (Gioia *et al.*, 1994 : 378, traduction libre). Ils n'ont cependant pas élaboré davantage sur ce concept alors embryonnaire.

C'est Gioia et Mehra (1996) qui ont par la suite formulé une description plus détaillée du *sensemaking* prospectif. Ils proposent que les individus et les groupes qui pratiquent cet exercice tentent de structurer leur avenir en imaginant un état souhaité. Si la rétrospection est axée sur des événements qui se sont déjà produits, la prospection vise à créer des opportunités significatives pour l'avenir, et ce, en les conceptualisant dans le présent. Elle peut impliquer « la projection de symboles et d'images idéalistes pour représenter des aspirations ou des images floues » (Gioia et Mehra, 1996 : 1229, traduction libre). Le *sensemaking* prospectif représente donc une démarche beaucoup plus hypothétique, et c'est pourquoi les auteurs affirment qu'il est difficile de se représenter les étapes qui mèneront à cet état souhaité. D'ailleurs, le terme prospection était traditionnellement associé à la recherche de minéraux et de métaux précieux, une activité qui consistait à explorer des terrains nouveaux et à scruter une énorme quantité de matière afin de trouver une trace de métaux rares. Cette image est aujourd'hui bien utile pour décrire le processus du *sensemaking* orienté vers l'avenir. Elle démontre comment les personnes qui pratiquent la prospection doivent être capables d'exister dans « des incertitudes, des mystères, et des doutes » afin de pouvoir explorer et donner un sens à l'équivoque (MacKay, 2009 : 91, traduction libre).

Les plus récents articles sur le sujet ont généralement conservé la définition proposée par Gioia et Mehra, tandis que certains auteurs ont préféré opter pour une définition plus simple et concise du phénomène, en stipulant qu'il s'agit d'un processus à travers lequel l'attention des personnes est principalement dirigée vers des événements susceptibles de

se produire dans l'avenir (Konlechner *et al.*, 2018; Rosness *et al.*, 2015). D'un point de vue purement constructiviste, Gephart, Topal et Zhang ont quant à eux décrit le *sensemaking* orienté vers l'avenir comme suit : « *a sensemaking that seek to construct intersubjective meaning, images and scheme in conversation where these meaning and interpretation create or project image of future object and phenomena* » (2011 : 285).

#### *b) Caractéristiques du sensemaking prospectif*

Tout d'abord, contrairement au *sensemaking* rétrospectif qui est normalement déclenché par un événement perturbant le cours normal des activités, le *sensemaking* prospectif débute lorsqu'un événement bouleverse une image ou une identité future (Maitlis, 2009; Stigliani et Ravasi, 2012). Au lieu de se demander « Quelle est l'histoire? », les individus se questionnent plutôt en disant : « Quelle sera l'histoire maintenant qu'elle ne correspond pas à celle qui avait été imaginée, et pour laquelle nous nous étions préparés? » (Patvardhan *et al.*, 2018). Ces derniers sont donc obligés de développer une nouvelle compréhension de leur environnement et doivent s'engager dans une réflexion prospective pour structurer leur avenir.

Ensuite, les recherches sur le *sensemaking* qui ont été réalisées dans un contexte de crises organisationnelles démontrent que le processus résulte en un cycle d'actions assez rapides afin de tester des interprétations provisoires. Les études qui se sont déroulées quant à elles dans un contexte de changement organisationnel ont plutôt découvert que la création de sens se produisait via des cycles d'échanges conversationnels. En revanche, dans le cas du *sensemaking* spécifiquement prospectif, les études empiriques n'ont pas su identifier un processus aussi clair que celui du *sensemaking*. On sait toutefois que celui-ci est beaucoup plus lent, et qu'il s'échelonne sur une longue période de temps (Hill et Levenhagen, 1995; Stigliani et Ravasi, 2012). Le *sensegiving* – processus utilisé pour influencer la création de sens des autres membres de l'organisation – serait également une composante importante du *sensemaking* orienté vers l'avenir, mais nous y reviendrons dans la section suivante.

Rosness *et al.* (2015) proposent un avancement important concernant les propriétés et les résultats du *sensemaking* prospectif. En s'intéressant à la réalisation de procédures chirurgicales, les chercheurs ont conclu que (1) le *sensemaking* prospectif peut se produire

de façon spontanée, dans le cadre naturel du travail d'un individu, (2) qu'il repose sur la communication verbale ainsi que non verbale, c'est-à-dire qu'il inclut l'observation des actions des autres membres de l'équipe, et finalement (3) qu'il permet une meilleure préparation mentale pour gérer des événements futurs et une meilleure coordination des tâches. Même si ces conclusions doivent être vérifiées dans d'autres contextes organisationnels, ces caractéristiques aident à détailler davantage le concept.

Pour notre part, nous suggérons qu'on ne peut pas nier l'importance de l'interaction entre les éléments rétrospectifs et prospectif du *sensemaking*. L'un ne va pas sans l'autre et les individus qui tentent de structurer leur avenir et de se représenter un état souhaité s'appuient sur des éléments du passé et sur des cycles cognitifs rétrospectifs (Gephart, Topal et Zhang, 2011; Konlechner *et al.*, 2018; Rosness *et al.*, 2015; Stigliani et Ravasi, 2012).

Le tableau 1 permet de résumer les éléments abordés dans cette section concernant les différences entre le *sensemaking* rétrospectif et le *sensemaking* prospectif.

**Tableau 1:** Sommaire des différences entre le *sensemaking* rétrospectif et prospectif

<i>Sensemaking</i> rétrospectif	<i>Sensemaking</i> prospectif
Dirigé vers des événements qui ont déjà eu lieu	Dirigé vers des événements susceptibles de se produire dans l'avenir
Déclenché par un événement qui perturbe le flux d'expérience, et qui crée un écart entre ce qui était attendu et l'état actuel de la situation.	Déclenché par une prise de conscience de l'écart entre l'état actuel et l'état idéal ou l'état souhaité.
« Le monde ne semble pas se comporter de la manière dont nous nous y attendions »	« Le monde actuel n'est pas celui que nous avions souhaité »
Les individus tentent de s'ajuster à un événement ambigu, incertain, nouveau ou encore surprenant.	Les individus tentent de s'ajuster afin de parvenir à l'état souhaité.
« Quelle est l'histoire? »	« Quelle sera l'histoire maintenant qu'elle ne correspond pas à celle qui avait été imaginée, et pour laquelle nous nous étions préparés ? »
Cycles d'actions rapides pour tester des interprétations (crises)	Processus plus long basé sur des cycles de <i>sensemaking</i> et <i>sensegiving</i>
Cycles d'échanges conversationnels (changements organisationnels)	

Source : Inspiré de Patvardhan *et al.* (2018)

### 1.3.2 Les applications du *sensemaking* prospectif

#### a) *Prévision et planification stratégique*

On retrouve le concept de création de sens prospectif dans de nombreuses études portant sur la prévision stratégique (*foresight*). Les chercheurs ont généralement tenté de comprendre le processus par lequel une organisation détecte un changement et anticipe son impact afin d'élaborer des stratégies adaptées. Tsoukas et Shepherd définissent la notion de *foresight* comme étant « la capacité de voir à travers la confusion et à repérer les nouvelles évolutions avant qu'elles ne puissent devenir des tendances » (2004 : 2, traduction libre). Patvardhan (2015) ajoute qu'en pratiquant cet exercice, l'organisation tente de créer les conditions nécessaires afin d'acquérir un avantage concurrentiel durable. Ces recherches ont permis de comprendre comment, et grâce à quelles méthodes, les entreprises sont capables de prévoir et de planifier leur avenir. On recense entre autres des techniques d'extrapolation de données, l'utilisation du raisonnement analogique, de même que la planification de scénarios (Tsoukas et Shepherd, 2004).

Jusqu'à présent, l'accent a été mis sur la perspective organisationnelle plutôt qu'individuel, et ces notions ne permettent pas de comprendre comment les membres d'une organisation peuvent anticiper et développer une compréhension d'une transformation à venir. Tapinos et Pyer (2018) affirment d'ailleurs qu'il existe peu de recherche sur les activités entreprises par des individus pour prévoir l'avenir, analyser et interpréter l'incertitude.

#### b) *Changements stratégiques et sensegiving*

Selon la littérature sur les changements stratégiques en organisations, le concept de *sensegiving* a été développé afin de remédier aux lacunes qui avaient été soulevées sur la prédominance de la rétrospection. Le *sensegiving* est considéré comme étant orienté vers l'avenir puisque c'est un processus utilisé pour influencer différentes parties prenantes et les amener à comprendre et à accepter un changement à venir (Gioia et Chittipeddi, 1991; Maitlis et Lawrence, 2007). Les acteurs qui prennent part au *sensegiving* communiquent leur compréhension et leur vision du futur changement dans le but d'obtenir l'appui des autres membres de l'organisation. Ainsi, le *sensemaking*, qui repose davantage sur la

compréhension, l'interprétation et la création de sens pour soi-même, serait associé à la rétrospection et à des périodes de cognition, tandis que le *sensegiving*, qui implique la construction et la diffusion d'une vision permettant d'initier les changements souhaités, serait associé à la prospection et à des périodes d'actions. Bref, le *sensegiving* est une tentative de communiquer le nouveau sens de l'organisation à ses parties prenantes, et ainsi d'influencer leur *sensemaking*.

Bien qu'il soit possible de faire la distinction entre ces deux processus, ils sont pourtant complémentaires et réciproques. En effet, même si le *sensegiving* est généralement associé aux membres de la haute direction, les employés s'adonnent également à cet exercice lorsqu'ils réagissent et répondent à un changement qui leur est proposé. Ils peuvent ainsi amener l'équipe de direction à réviser ou à affiner leurs idées, leurs initiatives et leurs interprétations, et donc les influencer à leur tour (Gioia et Chittipeddi, 1991; Rouleau et Balogun, 2008).

Malgré l'ajout d'une activité orientée vers l'avenir, le *sensegiving* n'est pas suffisant pour expliquer comment les acteurs créent du sens par rapport au futur et plus particulièrement comment ils anticipent l'avenir. En effet, la notion d'anticipation est pratiquement absente de la littérature du *sensemaking* prospectif, mais elle représente un aspect crucial et distinctif lorsqu'on étudie la temporalité d'un phénomène (Shotter, 2011). Pour Shotter, ces deux concepts sont intrinsèquement liés, puisqu'être immergé dans une pratique, permet d'avoir une idée de la façon dont elle va se dérouler.

### *c) Changements organisationnels planifiés*

*Sensemaking* prospectif et changement organisationnel planifié sont rarement jumelés dans la littérature. Konlechner *et al.* (2018) font exception avec leur étude sur l'implantation d'un nouvel outil de signalement des erreurs dans deux unités différentes d'un même hôpital. Ils ont ainsi pu mettre en lumière comment les dynamiques du *sensemaking* prospectif contribuent au succès ou à l'échec d'un changement organisationnel. Leurs résultats démontrent que chaque individu évalue l'adéquation entre le changement proposé et la problématique vécue. Leur perception de cette adéquation se transforme alors en attentes concrètes vis-à-vis l'initiative de changement. L'étude démontre que ce sont ces attentes initiales qui influencent directement le processus de

création de sens prospectif ainsi que la manière dont le projet est évalué et accepté par les membres de l'organisation. Comme le *sensemaking* prospectif s'échelonne sur une longue période de temps, les attentes développées par les acteurs sont continuellement mises à jour pendant la progression du projet. Ainsi, les auteurs stipulent que les attentes représentent l'aspect prospectif du *sensemaking*, tandis que l'expérience vécue tout au long de l'implantation est davantage liée à son aspect rétrospectif, car elle permet de modifier les attentes préalablement construites.

Cette étude démontre bien les promesses de la lentille du *sensemaking* prospectif en contexte de changement organisationnel planifié. Elle inclut d'ailleurs la notion d'anticipation qui est plutôt inexistante dans la littérature, mais l'étude n'explique pas en quoi consistent les pratiques même du *sensemaking* prospectif. Il est ainsi difficile d'établir un processus clair, qui expliquerait comment les membres d'une organisation développent une compréhension d'un changement planifié.

### **1.3.3 Le rôle du matériel dans le *sensemaking* prospectif**

La plupart des études réalisées dans la dernière décennie s'inscrivent dans l'approche constructiviste, et se sont donc concentrées sur les pratiques discursives reliées au *sensemaking*. Celles-ci représentent un mode d'organisation des connaissances, des idées ou de l'expérience qui est ancré dans le langage. Avec la multitude d'études reliant *sensemaking* et pratiques discursives, il est maintenant reconnu que les conversations, les dialogues, les narratifs ainsi que la rhétorique représentent des éléments clés afin de créer un sens individuel et collectif. Cependant, plusieurs auteurs (Balogun *et al.*, 2014; Balogun et Rouleau, 2017; Gatzweiler et Ronzani, 2019; Maitlis et Christianson, 2014) affirment que cette approche traditionnelle comporte un angle mort théorique important, puisqu'elle ne prend pas en considération la façon dont les artefacts peuvent être impliqués dans l'élaboration et le développement d'une nouvelle compréhension.

En effet, comme le soulignent Orlikowski et Scott (2008), peu d'attention a été attribuée à la manière dont les dimensions humaines et matérielles se complètent et s'entremêlent. Pourtant, l'étude des artefacts et des objets permettrait de positionner le *sensemaking* comme un processus qui n'est pas uniquement rationnel et intellectuel (Cunliffe et Coupland, 2012 : 65), une critique qui revient fréquemment de la part des chercheurs

constructivistes concernant les études cognitivistes sur le *sensemaking*. Or, ce n'est qu'en incluant les dimensions matérielles de la création de sens que nous pouvons développer une approche réellement constructiviste menant à une compréhension riche du *sensemaking* prospectif.

Les études qui se sont attardées au sujet ont découvert que les artefacts soutiennent effectivement la création de sens prospectif. Par exemple, en étudiant la conception de produits dans une firme de conseil en design, Stigliani et Ravasi (2012) démontrent que les membres du groupe ont utilisé un éventail d'artefacts physiques tels que des images de magazines, des schémas ou encore des croquis, afin de faciliter la construction, l'articulation et l'élaboration de leur compréhension des produits qu'ils conçoivent pour de futurs clients. Plus précisément, ces différents artefacts peuvent être comparés à des répertoires externes où des signaux et des fragments d'interprétation provisoires sont stockés. Les membres de l'organisation peuvent donc s'y référer en tout temps, sans devoir s'appuyer sur leur propre mémoire, ce qui facilite les processus mentaux comme l'organisation des idées et des expériences, et par conséquent la création de sens. De plus, les pratiques matérielles facilitent la transition entre une compréhension individuelle et une compréhension collective, puisque les membres de l'équipe peuvent partager, manipuler et combiner plus aisément les idées qui émergent. Les objets utilisés par les participants de l'étude entrent alors dans la catégorie des artefacts cognitifs : « des objets physiques, fabriqués par l'homme, qui contribuent à l'accomplissement d'une tâche cognitive » (Heersmink, 2013 : 465, traduction libre). Les calendriers ou les listes de tâches représentent des exemples d'artefacts cognitifs.

Dans une autre étude, Gatzweiler et Ronzani (2019) ont identifié la manière dont les artefacts peuvent orchestrer le *sensemaking* prospectif lors d'une crise humanitaire à grande échelle. Ils se sont concentrés spécifiquement sur un type d'artefact, soit un système d'évaluation des performances. Leurs résultats sont sans équivoque : cet outil est particulièrement utile pour anticiper les problèmes émergents avant qu'ils ne deviennent trop importants. En effet, l'étude démontre que le système d'évaluation aide à guider les interactions entre les réfugiés et les gestionnaires des camps. Ainsi, les discussions ne sont plus axées strictement sur la définition de paramètres et l'évaluation de barèmes, mais

plutôt sur le maintien de la bonne communication entre les différents groupes. L'artefact fait en sorte que toutes les parties prenantes sont intimement impliqués dans les communications, ce qui facilite le processus de *sensemaking* pour les gestionnaires, et par conséquent, améliore l'organisation des activités et l'anticipation des défis futurs.

Les artefacts qui servent de structure d'organisation et qui façonnent les pratiques discursives des acteurs, tout en accomplissant leur propriétés matérielles premières, comme le système d'évaluation dans l'étude de Gatzweiler et Ronzani, entrent dans la catégorie des genres (Kaplan, 2011). En d'autres mots, les artefacts de ce type se distinguent par le fait qu'ils facilitent ou limitent la manière dont les utilisateurs s'engagent dans la communication (Yates et Orlikowski, 2007). Les mémos, les réunions, les séminaires de formation ou même les formulaires de dépenses peuvent être considérés comme des genres.

Dans le milieu organisationnel, et surtout dans le domaine de la stratégie, le genre le plus utilisé est sans aucun doute le *PowerPoint*. Celui-ci permet de construire des présentations persuasives, de communiquer des orientations à court ou à long terme, de diffuser une vision, bref c'est un moyen de structurer une pensée ou donner du sens. Selon nos connaissances, le *PowerPoint* n'a jusqu'à présent pas été étudié en lien avec le *sensemaking* prospectif. Cependant, les résultats de l'étude de Kaplan (2011) nous offrent un bon point de départ afin de comprendre comment cet outil pourrait être utilisé afin de développer une compréhension individuelle et collective d'un événement futur.

L'auteure cherche à comprendre le rôle du *PowerPoint* dans les pratiques discursives qui mènent à l'élaboration des stratégies d'une entreprise. Son constat principal est que les documents *PowerPoint* servent de médiateurs lors de deux pratiques discursives, soit les efforts de collaboration pour négocier le sens donné à une stratégie, ainsi que les efforts dits cartographiques pour arbitrer des intérêts concurrents. Le tableau 2 ci-dessous résume comment les caractéristiques du *PowerPoint* favorisent ces deux pratiques discursives lors de l'élaboration de la stratégie d'une compagnie.

**Tableau 2:** Différentes fonctions du *PowerPoint*

**Table 1** PowerPoint's Function in the Epistemic Machinery of Strategy Making

PowerPoint affordances	Collaboration (negotiation of meaning)	Cartography (adjudication of interests)
<i>Material.</i> Concrete representation of ideas used to demonstrate strategies that are not yet "real"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brings ideas to life and offers concrete issues to discuss and debate.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certifies facts that are included and approved and delegitimizes that which are not included.</li> </ul>
<i>Mutable.</i> Imperfect realization of what the technology strategy will be	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allows discussions and debates to easily be reflected in changes to documents.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is subject to disagreements and debate about what should be included and excluded.</li> </ul>
<i>Modular.</i> Possible to "cut and paste" and grow or shrink the document	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acts as a space to collect ideas. Easy to bring together inputs, add or edit the document as ideas progress, or eliminate outmoded ideas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allows authors to choose whose slides and which slides to include. The "owner" of the deck has power to define boundaries.</li> </ul>
<i>Digital.</i> Possible to transmit via e-mail, NetMeeting, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enables sharing and inclusion of people, especially those who are geographically dispersed.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offers authors of decks the ability to hold them back or share only certain pieces or none at all. Materials can be presented in a meeting but not distributed as a file.</li> </ul>

Source : Kaplan (2011)

Un point important qui ressort de cette analyse est que le *PowerPoint* offre la possibilité d'afficher des idées qui ne sont pas encore réelles, car elles n'ont pas encore été mises en œuvre. Cette matérialité rend les connaissances plus tangibles, ce qui favorise la coordination et la collaboration. Kaplan affirme d'ailleurs que les documents *PowerPoint* sont des outils pour organiser la réflexion ainsi que des espaces de travail collaboratif pour créer un sens collectif entre des personnes, même si ces dernières ont des points de vue différents ou qu'elles proviennent de secteurs ou bureaux distincts. À la lumière de ces conclusions, on peut supposer que les *PowerPoint* seraient donc des ressources utiles lors d'un processus de *sensemaking* prospectif.

En résumé, la socio matérialité, soit la relation et l'interaction qui existe entre la dimension humaine et la dimension matérielle mérite d'être étudié davantage pour mieux comprendre le *sensemaking*. Les objets permettent de structurer le monde social, et les chercheurs gagnent à les considérer au-delà de leurs propriétés matérielles premières. Les artefacts peuvent probablement devenir des ressources tangibles qui permettent à des individus de structurer un avenir en imaginant un état souhaité.

## **1.4 Les gestionnaires de premier niveau**

### **1.4.1 L'évolution de leurs rôles et responsabilités**

Les gestionnaires de premier niveau, ou encore les cadres de première ligne (*first-line managers*), ont fait l'objet de multiples études, et ce dès les années 1940. En effet, les chercheurs se sont rapidement intéressés à leurs activités et à leurs responsabilités étant donné le lien de proximité qu'ils entretiennent avec les employés et leur impact sur la performance organisationnelle (Townsend et Russel, 2013). La recherche, qui a débuté à l'ère industrielle et qui concerne principalement des contremaîtres d'usines et de manufactures, est clair par rapport au rôle des gestionnaires de premier niveau. Leur responsabilité première est alors la supervision, soit « la direction, la surveillance et le contrôle immédiat du travail opérationnel » (Hales, 2005 : 474, traduction libre). Plus précisément, comme le synthétisent Kerr, Hill et Broedling (1986), les gestionnaires de cette époque s'occupent principalement de la planification du travail; du contrôle de la performance; de la vérification des équipements et de la sécurité; du maintien de la discipline; de la formation de leurs employés et de leur soutien; de la tenue de dossiers et de l'assistance au niveau opérationnel. Ainsi, plusieurs ont utilisé de manière interchangeable le terme superviseur et gestionnaire de premier niveau.

Lorsque les entreprises se sont davantage diversifiées et modernisées, il a été possible d'établir une distinction entre les superviseurs et les cadres. En effet, les premiers sont moins qualifiés, ils ne reçoivent que très peu de formation en gestion, et ont peu de possibilités d'avancement. Les seconds, les cadres, sont quant à eux plus susceptibles d'avoir fait des études supérieures, d'avoir reçu une formation en gestion et peuvent aspirer à progresser vers un poste de cadre intermédiaire. C'est pour cette raison que les gestionnaires de premier niveau ont une autorité formelle et qu'ils peuvent prendre des décisions, contrairement aux superviseurs qui ont des responsabilités, mais peu d'autorité formelle (Lowe, 1992). Malgré cette distinction, l'enquête menée par Gallie *et al.* (1998) confirme que les activités traditionnelles de supervision restent au cœur du rôle des cadres de première ligne. Les auteurs indiquent que leurs responsabilités de répartir les tâches et de surveiller la performance des employés n'ont pas énormément évoluées et donc que le rôle des gestionnaires de premier niveau demeure constant à travers les décennies.

Puis, lors des années 1990, certains chercheurs émettent l'hypothèse que les responsabilités des gestionnaires de premier niveau se sont probablement transformées, et ce pour deux raisons. Tout d'abord, avec la vague de restructuration et de réduction des effectifs que vivent la majorité des entreprises, les gestionnaires de premier niveau ont acquis certaines responsabilités des cadres intermédiaires. Leur équipe de travail est maintenant désignée comme un centre de coûts ou de profits, et par conséquent, ils s'occupent davantage des budgets, des décisions en matière d'embauche et ont plus d'influence sur la performance globale de l'entreprise (Hales, 2005, 2007). Puis, le passage des hiérarchies à une forme de management plus participative favorise les équipes dites « auto-gérées », et le rôle des gestionnaires de premier niveau s'est transformé en facilitateur, coach ou encore coordinateur pour accompagner les équipes dans leurs activités (Kerr, Hill et Broedling, 1986). En somme, « la littérature populaire en management annonce la fin du rôle de superviseur » (Hales, 2005 : 476, traduction libre) et affirme que les gestionnaires de premier niveau ont des responsabilités administratives plus importantes, des tâches plus substantielles au niveau de la gestion du personnel, et qu'ils contribuent davantage à la prise de décisions stratégiques dans l'organisation.

Cependant, d'autres auteurs (Lowe, Morris et Wilkinson, 2000) stipulent que ces conclusions sont fondées sur des déductions spéculatives sur les tendances en management, et qu'il n'est donc pas possible de les généraliser. La chercheuse Colin Hales va même jusqu'à dire que le nouveau rôle des gestionnaires de premier niveau « ressemble davantage à une rumeur qui est apparue et qui s'est répétée suffisamment souvent pour maintenant être considérée comme une vérité » (2005 : 479, traduction libre). Ainsi, cette dernière mène une étude dans 135 organisations au Royaume-Uni afin d'examiner quel est le rôle des gestionnaires de premier niveau et comment ce rôle a changé, s'il a véritablement changé. Sa contribution est l'une des plus détaillées et complètes sur le débat entourant le rôle des gestionnaires de premier niveau.

L'enquête de Hales démontre sans équivoque que la responsabilité principale des gestionnaires de premier niveau est encore la supervision, catégorie qu'elle nomme la « supervision axée sur la performance ». En effet, ces gestionnaires n'inspectent pas uniquement le travail, mais gèrent activement la performance, en contrôlant la qualité, en

rendant des comptes à la haute direction, en gérant les problèmes relatifs aux clients, en mettant en œuvre les changements et les améliorations et en suggérant eux-mêmes de nouveaux processus de travail. Une seconde responsabilité cruciale des gestionnaires de premier niveau est de traduire la stratégie en opérations concrètes, c'est-à-dire assister à des réunions de planification stratégique et ensuite communiquer la stratégie aux employés. Finalement, uniquement une minorité de ces gestionnaires ont des responsabilités administratives plus larges comme la gestion des budgets et le contrôle des coûts ou encore le recrutement d'employés. Ainsi, Hales démontre « à la fois une continuité au cœur du rôle du gestionnaire de premier niveau, ainsi qu'un changement et une évolution en marge » (Hales, 2007 : 154, traduction libre).

Aujourd'hui, bien que ces différentes tâches soient généralement acceptées, une définition assez sommaire des gestionnaires de premier niveau est utilisée dans la littérature : ce sont des individus qui gèrent des employés sans responsabilité managériale, qui relèvent d'un superviseur hiérarchique et qui s'occupent directement des opérations de l'entreprise.

#### **1.4.2 Les gestionnaires de premier niveau, des agents du changement**

Certaines conclusions présentées par Hales (2005) suscitent l'intérêt de quelques chercheurs quant au rôle des gestionnaires de premier niveau lors d'interventions ou de changements organisationnels. Par exemple, Nielsen (2017) stipule qu'en raison de leur position dans la hiérarchie, ces gestionnaires ont un impact considérable sur l'implantation de la stratégie. En effet, puisqu'ils se situent entre les employés et les cadres supérieurs, ce sont eux qui permettent à l'information de circuler verticalement dans l'organisation. Ils communiquent les décisions des hauts gestionnaires, et s'assurent que l'opinion et les réactions des employés soient entendues et prises en compte. Puis, étant donné que ce sont eux qui travaillent le plus directement avec les employés, ils ont la responsabilité de traduire la stratégie en termes concrets et de modifier la manière dont le travail est organisé et géré pour la réaliser. Ils ont le pouvoir de prioriser la gestion du changement et de maintenir l'élan des employés, malgré les journées de travail chargées et les nombreuses autres tâches quotidiennes qu'ils réalisent. Finalement, ils ont un rôle à jouer dans la gestion des attentes des employés, et ont un impact sur leur résistance au changement. Ces facteurs sont tous cruciaux lors d'un changement et c'est pourquoi

Nielsen affirme que les gestionnaires de premier niveau ont un impact sur la réussite ou l'échec d'un changement stratégique.

Pour leur part, Anzengruber *et al.* (2017) ont identifié les capacités managériales clés qui sont nécessaires afin être efficace à différents niveaux dans la hiérarchie. Contrairement à leur hypothèse initiale, les résultats démontrent que ce ne sont pas uniquement les capacités orientées vers les tâches qui sont importantes aux niveaux inférieurs. En effet, les comportements orientés vers le changement, qui sont habituellement attribués aux cadres supérieurs, sont bien présents chez les gestionnaires de premier niveau. Ce type de capacité facilite l'adoption de changements internes et externes, mais permet également aux principaux intéressés d'explorer de nouvelles façons de faire et d'innover. Ainsi, c'est pour ces différentes raisons qu'il est possible d'affirmer que les gestionnaires de premier niveau sont des acteurs à ne pas négliger lors d'une transformation organisationnelle.

Nous savons que la réussite d'un changement passe par la réorientation cognitive et la création de nouveaux schémas d'interprétation, et donc par un processus de *sensemaking* (Balogun et Johnson, 2005; Balogun et Rouleau, 2017; Gioia et Chittipeddi, 1991; Gioia *et al.*, 1994). Par exemple, dans leur étude visant à comprendre les premières étapes d'un changement stratégique entrepris par une organisation, Gioia et Chittipeddi affirment que « le processus d'élaboration de sens est évident chez les membres des niveaux inférieurs et que tous essaient de comprendre la signification du changement proposé, les conséquences de celui-ci, et comment leur rôle sera modifié » (1991 : 442, traduction libre). Les conclusions de Gioia et Thomas (1996) vont dans le même sens, puisque les auteurs expliquent que tout changement doit s'accompagner d'une importante transformation de la perception de l'organisation et que les schémas d'interprétation de tous les membres doivent être révisés. Pour sa part, l'étude de Rouleau est fondée sur l'idée que « le succès ou l'échec d'un changement stratégique résulte de l'interprétation des gestionnaires et de la façon dont ils mettent en action les nouvelles orientations dans leurs conversations et leurs interactions » (2005 : 1414, traduction libre). *Sensemaking* et gestionnaires de premier niveau vont donc de pair lorsqu'il est question de la mise en œuvre d'un changement stratégique au sein d'une organisation.

### 1.4.3 Une perspective manquante dans la littérature

Malgré les conclusions précédentes et la démonstration de l'importance du rôle des gestionnaires de premier niveau, aucun auteur, à notre connaissance, n'a étudié le *sensemaking* spécifiquement chez les gestionnaires de premier niveau. Ce sont plutôt les cadres intermédiaires qui ont fait l'objet de multiples études en ce qui concerne le *sensemaking*, notamment en raison de l'article de Balogun (2003). Celle-ci démontre que l'interprétation et la création de sens sont au cœur du rôle des gestionnaires de l'entre-deux, et que leurs activités de *sensemaking* influencent les autres rôles qu'ils doivent mener lors de la mise en œuvre d'un changement prescrit.

Cet article a pavé la voie vers l'étude approfondie des pratiques auxquelles les gestionnaires intermédiaires ont recours lorsqu'ils tentent de donner du sens à un changement. Le répertoire des pratiques de *sensemaking* est très vaste, puisque chaque étude met de l'avant des pratiques qui sont ancrées dans un contexte singulier. Cependant, Balogun et Rouleau (2017) ont su regrouper cet éventail de pratiques afin de les classer dans trois grandes catégories, soit les pratiques de cadrage, de persuasion et d'équilibre (*framing, selling, balancing*). La première catégorie, et la plus répandue, fait référence à la manière dont les gestionnaires vont construire de nouveaux schémas cognitifs afin de structurer et guider leur expérience. Ceci se concrétise lorsqu'ils s'engagent dans la rhétorique, dans des conversations, des dialogues ou encore des récits, tel qu'abordé précédemment. Ensuite, les pratiques de persuasion comprennent les activités menées par les gestionnaires lorsqu'ils tentent d'influencer la compréhension et l'interprétation des autres. Ils y parviennent en utilisant leur réseau et en valorisant les personnes qui en font partie. Finalement, les pratiques d'équilibre amènent les cadres à gérer plusieurs informations contradictoires et à réconcilier les différentes interprétations des membres de leur équipe. Ainsi, une partie importante de leurs pratiques de *sensemaking* consiste à négocier une compréhension collective. Bien qu'elles s'appliquent aux gestionnaires intermédiaires, ces trois pratiques pourraient être des points de départ pour l'étude du processus de *sensemaking*, chez les gestionnaires de premier niveau cette fois-ci.

Les gestionnaires de premier niveau entretiennent un lien de proximité avec les employés, ils gèrent les opérations de l'organisation, et ils contribuent directement à la mise en œuvre

des objectifs de la haute direction : c'est pourquoi nous proposons d'étudier la manière dont ils comprennent et interprètent eux aussi les changements. Comme le stipulent Beck et Plowman : « en se concentrant uniquement sur un groupe d'acteurs, nous ignorons le fait que les organisations sont composées de nombreux gestionnaires, qui doivent tous créer leurs propres interprétations individuelles de chaque événement » (2009 : 912, traduction libre). Ils expliquent aussi que les entreprises sont plus susceptibles d'apprendre d'un événement rare et inhabituel lorsqu'elles prennent en compte les interprétations de plusieurs parties prenantes. En effet, si nous prenons sérieusement une perspective constructiviste – pour laquelle toute interprétation se veut collective – il devient primordial de comprendre comment tous les membres de l'organisation créent du sens. On ne peut s'attarder seulement aux cadres supérieurs et intermédiaires et délaisser la perspective des gestionnaires de premier niveau.

De plus, aucun article n'a abordé le *sensemaking* prospectif chez les gestionnaires intermédiaires. Ainsi, une meilleure compréhension du *sensemaking* prospectif des gestionnaires de premier niveau peut fournir une base pour développer une compréhension de ce processus à d'autres niveaux organisationnel. Comment font-ils pour comprendre un changement avant sa mise en œuvre? Quelles stratégies vont-ils utiliser pour interpréter des événements futurs, qui sont inhabituels? Comment se déroule l'étape d'interprétation individuelle avant de pouvoir créer du sens pour les autres? Quels outils ces gestionnaires utilisent-ils dans ce processus? Ce sont des questions qui n'ont pas été abordées, et de nombreux auteurs s'entendent pour dire qu'elles représentent des avenues de recherches importantes (Balogun et Rouleau, 2017; Maitlis et Christianson, 2014; Sandberg et Tsoukas, 2015)

### **1.5 Synthèse**

La revue de littérature nous a permis de mieux comprendre ce qu'est le *sensemaking*, soit un processus qui permet aux individus de s'ajuster à un événement ambigu, incertain, nouveau ou encore surprenant. Généralement compris comme étant un phénomène rétrospectif, les ouvrages classiques expliquent que le *sensemaking* se produit lors de l'analyse d'un événement qui a déjà eu lieu. Cependant, une littérature plus récente stipule que le *sensemaking* peut également être dirigé vers des événements qui vont se dérouler

dans le futur. Le *sensemaking* prospectif représente donc un exercice qui permet de structurer son avenir en imaginant un état souhaité. Ce concept est assez embryonnaire puisqu'il a été peu étudié, ce qui fait en sorte que le processus et les conséquences du *sensemaking* prospectif ne sont pas encore clairs.

De plus, ce sont généralement les pratiques de *sensemaking* de la haute direction ou des gestionnaires intermédiaires qui ont fait l'objet de nombreuses recherches dans le passé. Or, les gestionnaires de premier niveau doivent eux aussi s'engager dans un processus de *sensemaking* lorsqu'ils vivent un changement. Cette activité est d'autant plus importante pour ces acteurs, puisque ce sont eux qui sont en contact direct avec les employés et les opérations de l'organisation.

Ainsi, en vue de combler certains angles morts soulevés, notre recherche propose de répondre à la question suivante : **comment les gestionnaires de premier niveau développent-ils une compréhension d'un événement futur ?** Différentes sous-questions permettront d'explorer plus en détail ces thématiques.

- 1) Dans quelles activités s'engagent les gestionnaires de premier niveau lors de leur processus de *sensemaking* prospectif ?
- 2) Quels outils et ressources utilisent-ils pour structurer leur avenir?
- 3) Quels sont les résultats de leur processus de *sensemaking* prospectif?

## **Chapitre 2. Cadre d'analyse**

Dans le chapitre précédent, nous avons tenté de résumer la vaste littérature portant sur le *sensemaking* et nous avons présenté les avenues de recherche qu'il était possible d'explorer pour encore mieux comprendre ce phénomène. Cette revue de la littérature a mené à plusieurs grands constats à partir desquels nous avons pu identifier notre question de recherche. Afin d'y répondre, nous utiliserons deux perspectives complémentaires, qui sont présentées dans cette section. La première est la perspective de la pratique, qui met en valeur les micro-pratiques managériales, alors que la deuxième est l'étude des processus qui permet de comprendre comment un phénomène évolue et se développe.

### **2.1 La perspective de la pratique**

La perspective de la pratique s'inscrit dans un mouvement souhaitant mettre fin au dualisme qui persistait entre les individus et la société dans les théories sociales classiques. Les fondateurs de cette nouvelle approche, tels que Bourdieu, Foucault et Giddens, insistent sur l'importance de considérer et de respecter à la fois les efforts des acteurs individuels, tout en ne négligeant pas les phénomènes macros (Whittington, 2006). Ces auteurs se sont donc intéressés plus précisément à la manière dont les systèmes sociaux définissent les pratiques qui guident les activités des individus. Ainsi, selon la perspective de la pratique, les individus sont considérés comme faisant partie d'un contexte social qui influence leurs actions, et cet environnement est à son tour construit grâce aux nombreuses actions des individus. Cette interrelation définit l'approche de la pratique et permet de ne pas devoir choisir entre les micro-détails et les forces sociales au sens plus large.

La perspective de la pratique a été adoptée dans les recherches en management, et plus particulièrement en stratégie, avec l'objectif d'humaniser la discipline. En effet, depuis les importantes contributions de Michael Porter, les travaux traditionnels étaient basés sur des fondements économiques, et tentaient d'établir des relations de cause à effet entre la position d'une organisation dans une industrie et sa rentabilité. Les stratégies des entreprises reposaient alors sur les relations avec les concurrents ou encore sur le positionnement de la firme dans son environnement (Sanchez et Heene, 2010). Les

recherches demeuraient donc au niveau macro des entreprises, des industries et des marchés. Par conséquent, il y avait une absence notable des acteurs humains et de leurs activités dans la plupart des théories stratégiques, y compris celles qui prétendaient examiner les dynamiques internes des entreprises. Comme le stipulent Johnson, Melin et Whittington:

*« much research from the resource-based view marginalizes the activities, managerial or otherwise, that go on in organizations. The questions of how valuable resources are built and how they generate superior returns are left undisturbed in the 'black box of process' (Priem and Butler, 2001). The value of a resource depends not on its existence but on its utilization. [...] A micro perspective takes up these challenges. It highlights the value generated in the seeming minutiae of organizations, and in the periphery as well as the centre. » (2003 : 5)*

Ainsi, appliquée au management, l'approche de la pratique se concentre sur la stratégie en tant que pratique sociale, c'est-à-dire comme quelque chose que font les gens, plutôt qu'un moyen que possèdent les organisations (Johnson, Melin et Whittington, 2003). L'attention est alors dirigée vers les individus en tant que stratèges, aussi appelés les praticiens, plutôt que sur l'entreprise dans sa globalité (Whittington, 1996). Cette approche tente de comprendre comment les praticiens accomplissent la stratégie via des pratiques propres à leur contexte et à travers leurs actions et interactions quotidiennes.

Dans la littérature classique, ce sont les membres de la haute direction qui sont considérés comme les praticiens de la stratégie, puisque ce sont eux qui formulent les grandes orientations de l'entreprise. La stratégie est alors vue comme le prolongement des dirigeants. La perspective de la pratique, quant à elle, est beaucoup plus inclusive concernant les individus considérés comme des praticiens de la stratégie. En effet, selon cette perspective, la stratégie est plutôt vue comme « l'expression d'une communauté de personnes » (Séquin, Hafsi et Demers, 2008 : 24) et le rôle des autres acteurs de l'organisation est pris en considération. Jarzabkowski et Spee (2009) ont réussi à catégoriser l'ensemble des praticiens selon (1) l'unité d'analyse choisie par les auteurs et selon (2) l'emplacement du praticien par rapport à l'entreprise. Ainsi, un chercheur peut décider d'étudier un individu précisément, par exemple Delphine, une gestionnaire, ou plutôt un groupe d'individus tel que le comité de gestion du changement. Ensuite, le praticien peut être quelqu'un qui travaille au sein même de l'entreprise, mais il peut

également faire référence à un individu (ou groupe d'individus) externe à celle-ci, mais qui influence tout de même sa stratégie. Les cadres supérieurs, les employés des niveaux inférieurs, les consultants, les membres d'une chambre de commerce, ou encore certains acteurs de l'industrie peuvent tous être considérés comme des praticiens.

Puisque la perspective de la pratique a été utilisée dans de nombreuses études pour comprendre plus en détail le *sensemaking* (Balogun, 2003; Balogun et Johnson, 2004, 2005; Balogun et Rouleau, 2017; Rouleau, 2005), nous sommes d'avis que cet angle de recherche peut également être mis à profit afin d'appivoiser les pratiques entreprises par les gestionnaires de premier niveau, mais cette fois-ci pour développer une compréhension d'un changement qui ne s'est pas encore produit. Nous adoptons par conséquent le point de vue de Jarzabkowski, Balogun et Seidl selon lequel « une activité est considérée comme stratégique dans la mesure où elle est conséquente pour les résultats stratégiques, l'orientation, la survie et l'avantage concurrentiel de l'entreprise, même lorsque ces conséquences ne font pas partie d'une stratégie prévue et formellement articulée » (2007 : 8). Malgré le fait que peu de travaux ont à ce jour pu démontrer les retentissements et les bénéfices de s'engager dans un processus de *sensemaking* prospectif, nous croyons que ce dernier peut être considéré comme un travail stratégique ayant un impact à un niveau organisationnel.

Cela étant dit, même si la perspective de la pratique est présentée d'une manière plutôt homogène dans la littérature, notamment par rapport à l'importance accordée aux praticiens, peu d'auteurs s'entendent sur la définition exacte du terme « pratique ». En effet, plusieurs visions différentes du concept ont émergé au cours des années, et celles-ci n'ont pas été unifiées. Ainsi, pour mieux structurer la collecte et l'analyse de nos données, il est important de statuer sur la vision que nous allons adopter.

Dans ce mémoire, le terme pratique fait référence aux activités managériales, c'est-à-dire les « actions accomplies par les gestionnaires lors de leur travail stratégique » (Rouleau, 2013 : 549, traduction libre). Le travail stratégique représente dans notre cas le *sensemaking* prospectif. Nous nous intéressons donc aux activités menées par les gestionnaires de premier niveau lorsqu'ils tentent de comprendre un changement futur. Jarzabkowski et Spee (2009) expliquent qu'il est possible d'étudier les activités des

gestionnaires à trois niveaux distincts : au niveau micro, méso et macro de l'organisation. Les études analysant les activités au niveau micro tentent d'expliquer l'expérience d'un individu ou d'un groupe lors d'un épisode très spécifique, comme une réunion, un atelier d'équipe ou lors de la prise de décisions. Le niveau méso est relié aux études qui explorent des activités stratégiques au niveau organisationnel, comme lors d'une implantation technologique ou d'un changement prescrit. Finalement, il est aussi possible d'étudier les activités des praticiens à un niveau institutionnel (macro), par exemple lorsque des chercheurs veulent comprendre des modèles d'actions dans une industrie ou un secteur. En étudiant la stratégie en tant que pratique à travers les activités des gestionnaires, il est également possible de mettre de l'avant leurs compétences distinctes et leur capacité de gestion, ce qui peut être intéressant lorsqu'on cherche à faire des comparaisons.

Ensuite, nous adoptons également la vision selon laquelle la pratique peut être présentée comme « un ensemble d'outils » (Rouleau, 2013). Les auteurs qui utilisent cette approche tentent d'expliquer comment les praticiens utilisent les outils relationnels, discursifs et matériels liés à la stratégie. Par exemple, Jarzabkowski et Seidl (2008) ont examiné le rôle des ateliers et des réunions de gestion dans l'élaboration d'une stratégie organisationnelle. Kaplan (2011) a pour sa part misé sur le rôle du *PowerPoint*, tandis que Jarzabkowski, Spee et Smets (2013) ont quant à eux associé l'utilisation de différents artefacts, tels que des photos, des cartes et des graphiques à différentes pratiques stratégiques comme l'analyse, la sélection ou encore la localisation. Rouleau explique que cette vision « permet une meilleure compréhension des processus informels de la planification stratégique » (2013 : 550, traduction libre).

Ainsi, en jumelant ces deux visions de la stratégie en tant que pratique, nous pensons pouvoir décrire plus en détail comment les gestionnaires de premier niveau réussissent à développer une compréhension d'un changement futur. En effet, ces approches nous permettront de répondre directement à deux de nos sous-questions, soit dans quelles activités s'engagent les gestionnaires de premier niveau lors de leur processus de *sensemaking* prospectif, et quels outils et ressources utilisent-ils pour y parvenir.

## 2.2 L'étude des processus

Afin d'expliquer comment les gestionnaires de premier niveau interprètent et comprennent un changement futur à l'aide du *sensemaking* prospectif, nous devons réfléchir en termes de processus. Cela signifie s'intéresser à la manière dont un phénomène évolue à travers le temps, et tenter de fournir des explications en termes de séquences d'événements (Langley, 1999). Le *sensemaking* représente en soi un processus qui a été bien documenté dans la littérature organisationnelle. Les différentes étapes et les conséquences de cette activité ont fait l'objet de plusieurs études tel que présenté dans le chapitre précédent. Nous croyons donc qu'il serait également pertinent d'étudier le *sensemaking* prospectif en tant que processus. En effet, visualiser une séquence d'événements, de choix et d'activités entrepris par les gestionnaires de premier niveau nous permettrait réellement de comprendre comment ces derniers peuvent se préparer à un changement, avant même que ne débute l'implantation. De plus, puisque la temporalité est au cœur de notre problématique, cette perspective nous permettra de comprendre comment la création de sens des gestionnaires évolue au fil du temps. Nous pourrons ainsi vérifier si les activités qu'ils entreprennent se modifient entre le pré et le post déploiement.

Afin de mieux comprendre ce que signifie étudier des processus, il est intéressant de comparer ce type de recherche à ce que Mohr (1982) appelle les études de variance, qui ont longtemps été prédominantes dans le domaine du management. Premièrement, ces dernières cherchent à expliquer des phénomènes à l'aide de relations entre des variables dépendantes et indépendantes, et s'intéressent donc davantage à établir des liens de causalité entre différents concepts. Les études de processus veulent au contraire acquérir une compréhension logique derrière des séquences d'activités et c'est pourquoi l'ordre dans lequel les événements se produisent est important. Langley et Tsoukas résumant très bien cette différence entre les deux types d'étude en stipulant :

*« Unlike variance theories, process theories take sequence and ordering to be critical. An outcome is explained in terms of diachronic patterns – who does what, when and what happens next - rather than in terms of the synchronic presence of higher or lower levels of specific attributes. »* (2011 : 6)

Deuxièmement, contrairement aux études de variance, le résultat dit final d'une analyse de processus est en évolution et peut changer à long terme. En effet, un chercheur peut

étudier uniquement une partie d'un processus qui se déroule sur une plus longue période. Ainsi, Langley nous rappelle que « les résultats représentent souvent des étapes au milieu d'un processus sans fin prédéfini » (2007 : 275), et qu'ils peuvent donc parfois être considérés comme des intrants plutôt que des extrants.

Finalement, les études de variance font souvent abstraction de tout élément temporel, ce qui leur a valu plusieurs critiques. Langley *et al.* expliquent qu'il est ironique d'exclure le paramètre temporel « étant donnée son importance cruciale et inéluctable dans les affaires humaines en général, et dans la vie des organisations en particulier » (2013 : 4, traduction libre). Quant à eux, Langley et Tsoukas (2011) stipulent qu'il est intéressant de savoir, grâce aux études de variances, que la pratique organisationnelle B est plus efficace que la pratique A. Cependant, ils expliquent que ce type de connaissance ne permet pas à des entreprises de savoir comment passer du point A au point B à travers le temps. Ainsi, en réfléchissant en termes de processus, les chercheurs comblent ces lacunes, et tentent de comprendre pourquoi et comment les organisations, les individus, les stratégies ou encore les activités changent et évoluent au fil du temps.

L'étude des processus n'est pas une doctrine, mais bien une orientation, ce qui fait en sorte qu'elle peut être utilisée pour étudier une variété de sujets. Les recherches qui se concentrent sur les routines, les innovations en contexte de changement, l'élaboration des stratégies, l'apprentissage ou les connaissances sont propices à réfléchir en termes de processus (Langley et Tsoukas, 2011). C'est toutefois la théorie de l'organisation de Weick (1979) qui est l'étude la plus connue en matière de processus. Il est le premier à avoir transformé des noms en verbe d'action (*organisation/organizing, strategy/strategyzing*) avec l'objectif d'ajouter du mouvement à un sujet auparavant plutôt statique. Cette technique permet de se concentrer plus facilement sur l'analyse des activités ou des événements qui se développent avec le temps. En ce sens, la perspective de la pratique s'inscrit généralement dans l'étude des processus, puisqu'elle définit la stratégie comme quelque chose que les gens font, et se concentre souvent sur la description détaillée des activités des stratèges. La stratégie en tant que pratique peut même être considérée comme étant une sous-catégorie de l'étude des processus

(Jarzabkowski et Spee, 2009; Langley, 2007). Les deux perspectives que nous utiliserons dans notre recherche sont donc complémentaires et vont généralement de pair.

Lorsqu'un chercheur s'engage dans l'étude de processus organisationnels, celui-ci doit recueillir des données riches afin de pouvoir (1) observer l'évolution des événements et de leurs conséquences dans le temps, (2) décrire avec précisions ces actions, mais également (3) pouvoir déceler des configurations (*patterns*) possibles (Langley, 1999; Van De Ven, 1992). Ainsi, ce sont des méthodes de recherches qualitatives qui permettent d'obtenir ce niveau de détails. Langley (1999) propose différentes stratégies d'analyse afin de structurer les données d'une étude de processus. On note par exemple les stratégies narratives, la stratégie de la théorie enracinée (*grounded theory*), les stratégies graphiques ou encore la stratégie des phases temporelles.

Même si la liste des stratégies présentées par Langley n'est pas exhaustive, elle représente tout de même un bon point de départ pour mener une analyse cohérente de divers processus. Il faut souligner que le choix d'utilisation d'une stratégie plutôt qu'une autre dépend avant tout de la problématique et de la question de recherche, et qu'il est toujours possible de jumeler et de combiner différentes méthodes. Pour finir, l'auteure explique que puisque l'étude des processus s'applique à une variété de domaines, il faut savoir utiliser notre créativité lors de l'analyse des données. Il n'y a pas uniquement un modèle, ou une façon unique qui permet de faire sens d'une séquence d'événements. Dans notre cas, le choix des différentes méthodes utilisées sera présenté au chapitre 4.

Pour conclure, étudier le *sensemaking* prospectif en termes de processus nous permettra de comprendre comment ce phénomène se développe chez les gestionnaires de premier niveau en contexte d'implantation stratégique. Jumelée avec la stratégie en tant que pratique, cette perspective nous permettra réellement de comprendre quelles activités mènent à une compréhension et une interprétation d'un changement futur.



## Chapitre 3. Méthodologie

Ce troisième chapitre a pour objectif d'exposer la méthodologie de recherche utilisée afin de comprendre le processus de *sensemaking* prospectif dans lequel des gestionnaires de premier niveau s'engagent lorsqu'ils vivent un changement organisationnel qui s'échelonne sur plusieurs mois. Les sections suivantes présenteront le terrain de recherche, la pertinence de la méthodologie qualitative, les différentes méthodes de collecte de données retenues, le protocole de cueillette, et finalement la démarche suivie pour l'analyse des données. Nous tenterons également de mettre en lumière les différents risques et les limites reliées à nos choix méthodologiques, tout en exposant quelles mesures ont été prises afin d'assurer une rigueur et une fiabilité tout au long de notre recherche.

### **3.1 Le terrain de recherche**

#### **3.1.1 Le choix du terrain**

Peu de travaux ont été réalisés sur le *sensemaking* prospectif, et encore moins sur la manière dont les gestionnaires de premier niveau accomplissent cet exercice. Ceci nous offrait donc de nombreuses possibilités quant au choix d'un terrain de recherche. Cependant, nous avons trois contraintes importantes qui allaient délimiter notre choix. Premièrement, il fallait avoir accès à une organisation qui vit un changement ou une transformation pour s'assurer que les participants de l'étude s'engagent bel et bien dans un processus de *sensemaking*. Deuxièmement, en lien avec notre approche axée sur la pratique, nous voulions obtenir un accès direct aux gestionnaires de premier niveau et colliger la première partie de nos données avant la mise en œuvre du changement. En effet, afin de pouvoir réellement décrire comment les participants comprennent et interprètent des événements futurs, le changement vécu par l'organisation ne devait pas déjà être mis en place, ou en cours d'implantation. Troisièmement, l'entreprise sélectionnée devait nous permettre de colliger des données sur une longue période, afin que nous puissions suivre l'évolution des activités de *sensemaking* prospectif, et ainsi demeurer fidèle à notre approche processuelle.

Le choix de notre terrain relève finalement d'une opportunité qui s'est présentée à nous. En effet, grâce à un contact qui travaille comme consultant pour l'entreprise sélectionnée, nous avons eu accès à un projet qui correspondait parfaitement à nos critères. L'entreprise en question œuvre dans le domaine des assurances et se classe parmi les plus importants fournisseurs d'assurance de dommages au Canada. Pour des raisons de confidentialité, les dirigeants préfèrent ne pas divulguer le nom de la société, et c'est pourquoi nous utiliserons un nom fictif, soit l'entreprise ABC. Cette dernière entreprend un changement stratégique majeur, qui débute par l'implantation d'un nouveau système technologique dans le département des assurances commerciales. Les processus opérationnels et organisationnels sont sur le point d'être modifiés, et les gestionnaires de premier niveau doivent développer une nouvelle compréhension de leur environnement. Le contexte était donc idéal pour étudier la manière dont ces gestionnaires s'engagent dans une réflexion prospective pour tenter de structurer leur avenir.

### **3.1.2 Un portrait de l'assurance des entreprises**

L'assurance des entreprises, aussi appelée assurance commerciale, concerne les grandes entreprises, les PME ainsi que les travailleurs autonomes qui souhaitent se protéger de différents risques tels que les dommages matériels, les pertes d'exploitation, les vols ou détournements de fonds, les accidents de transports, les cyberrisques, etc.<sup>1</sup> En fonction du secteur d'activité du client, de la nature des risques de ce secteur, de son modèle d'affaires et des besoins propres à l'entreprise, les souscripteurs vont estimer la probabilité que le client présente une réclamation, et ils vont établir le coût de la prime à payer. L'assurance des entreprises fait partie du secteur plus large de l'assurance de dommages, qui vit actuellement une transformation importante. Selon le rapport de Deloitte « *L'assurance de dommages réinventée : 2025* »<sup>2</sup>, afin de demeurer compétitives et d'assurer leur place dans l'industrie, les compagnies d'assurance canadiennes devront se

---

<sup>1</sup> Chambre de l'assurance de dommages (2021). *L'assurance des entreprises*, Chambre de l'assurance de dommages. Récupéré le 1<sup>er</sup> mars 2021 de <https://chad.ca/protection-du-public/comprendre-et-magasiner-son-assurance/assurance-des-entreprises/>

<sup>2</sup> Deloitte (s.d). *L'assurance de dommages réinventée : 2025*. Récupéré le 21 février 2021 de <https://www2.deloitte.com/ca/fr/pages/financial-services/articles/property-casualty-insurance-re-imagined-2025.html>

transformer afin de s'adapter à l'évolution du comportement des consommateurs, à l'intensification de la concurrence et à l'arrivée de nouvelles technologies.

Pour commencer, les consommateurs ont aujourd'hui accès rapidement et facilement à énormément d'informations, et ils sont donc beaucoup plus avisés, exigeants, mais aussi plus impatients qu'auparavant. Ils comparent les prix, étudient les données sur les différents produits d'assurance, et cherchent le meilleur service. Ceci « force les assureurs de dommages à faire davantage attention à leur image de marque et à l'expérience qu'ils offrent aux clients <sup>3</sup>». L'assureur ne fournit plus uniquement un produit, mais bien un service et des conseils personnalisés que les consommateurs ne peuvent pas nécessairement trouver en ligne. Les habitudes d'achat ont également évolué et les consommateurs sont plus enclins à contracter une assurance à partir d'un site web ou d'une application mobile. Contrairement à ce qu'on pourrait penser, les consommateurs âgés de 35 à 54 ans étaient aussi nombreux que ceux de 18 à 34 ans à vouloir souscrire une assurance en ligne<sup>4</sup>.

Ensuite, la concurrence s'intensifie en raison des nouveaux joueurs américains et internationaux qui font leur apparition sur le marché canadien des assurances de dommages. En 2014, ceux-ci souscrivaient déjà 31% des primes d'assurances de dommages, et ce pourcentage devrait continuer d'augmenter<sup>5</sup>. De plus, au cours des prochaines années, des acteurs non traditionnels tels que *Google*, *Walmart* ou encore *Samsung* sont susceptibles d'acquérir d'importantes parts de marché grâce à leur clientèle déjà bien établie et les données qu'ils possèdent sur celle-ci. Les clients seraient effectivement très intéressés à « des marques non liées à l'assurance qui jouissent déjà d'un niveau de confiance élevée »<sup>6</sup>. La venue de nouveaux joueurs et les conditions actuelles de faible croissance du secteur mèneraient à des activités de fusion et

---

<sup>3</sup> Deloitte (s.d). *L'assurance réinventée : la transformation du secteur de l'assurance basée sur le commerce de détail*. Récupéré le 21 février 2021 de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/financial-services/ca-insurance-retailization-aoda-fr.pdf>

<sup>4</sup> Idem

<sup>5</sup> Deloitte (s.d). *L'assurance de dommages réinventée : 2025*. Récupéré le 21 février 2021 de <https://www2.deloitte.com/ca/fr/pages/financial-services/articles/property-casualty-insurance-reimagined-2025.html>

<sup>6</sup> Idem

d'acquisitions, puis à la consolidation de l'industrie. Ainsi, Deloitte estime qu'en 2025 les cinq principaux assureurs de dommages se partageraient 60% des parts de marché, un phénomène qui s'est produit dans le secteur de l'assurance des particuliers.

Finalement, pour rester compétitives et répondre adéquatement aux besoins des clients, les entreprises doivent absolument « se pencher sur leur dépendance à l'égard des anciens systèmes<sup>7</sup> » et utiliser les nouvelles technologies d'analytique avancée. Ces technologies permettraient entre autres de faire des estimations plus exactes et d'optimiser les processus de réclamation grâce à la gestion efficace des données. Jusqu'à maintenant les assureurs canadiens ont été lents à réagir aux progrès technologiques et ils se sont surtout concentrés sur des solutions technologiques de base<sup>8</sup> qui ne leur permettent pas d'égaliser des compagnies internationales, qui offrent par exemple des applications mobiles sophistiquées.

Bref, le milieu des assurances de dommages se transforme et pour conserver leur place face aux multinationales étrangères, les entreprises canadiennes doivent modifier rapidement leur stratégie pour répondre aux nouveaux besoins des clients.

### **3.1.3 Le changement stratégique chez l'entreprise ABC**

Pour faire face aux bouleversements qui ont lieu dans l'industrie et pour conserver sa position de chef de file de l'assurance spécialisée, l'entreprise ABC doit évoluer. Ainsi, les membres de la haute direction ont mis en place un changement stratégique qui va s'échelonner sur plusieurs années. La première étape consiste à modifier les systèmes utilisés par les souscripteurs, et changer les processus opérationnels.

Traditionnellement, les courtiers d'assurances - des agents indépendants et externes qui mettent en relation les clients et l'assureur - envoient les demandes de transaction aux aides-souscripteurs. Ces derniers vont assigner les demandes aux bons souscripteurs, en fonction de leur niveau de compétence, pour qu'ils procèdent à l'analyse du risque de

---

<sup>7</sup> Deloitte (s.d). L'assurance réinventée : *la transformation du secteur de l'assurance basée sur le commerce de détail*. Récupéré le 21 février 2021 de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/financial-services/ca-insurance-retailization-aoda-fr.pdf>

<sup>8</sup> Idem

l'entreprise. Pour ce faire, les souscripteurs doivent entrer chacune des informations transmises par le courtier dans différents logiciels, qui permettent par exemple d'aller voir les inspections qui ont été réalisées par les préventionnistes, de s'assurer de la capacité du secteur ou encore de vérifier la cote de crédit de l'entreprise. Ainsi, ils jonglent continuellement d'un système à l'autre pour recueillir des informations qui les aideront à (1) déterminer s'ils acceptent de couvrir le client et (2) établir la prime en conséquence. Bien que cette description des activités du souscripteur soit très sommaire, elle démontre tout de même qu'une partie importante de leur travail était consacrée à la saisie de données et a effectué de multiples vérifications concernant le dossier du client.

Avec l'implantation du nouveau système, que nous allons nommer Logic 2.0, le rôle des souscripteurs est grandement modifié. Premièrement, tous les logiciels qu'ils utilisaient sont regroupés sur la même interface, et ce sont les aides-souscripteurs qui réalisent de plus en plus la saisie de données. Ainsi, lorsque les souscripteurs rentrent le nom de l'assuré dans le nouveau système, toutes les informations sont présentées et regroupées au même endroit. Ceci permet aux souscripteurs de passer davantage de temps sur l'analyse des dossiers pour s'assurer que le client reçoive une offre qui couvre réellement tous ses besoins. Ils ont également plus de temps pour conseiller les courtiers et répondre à leurs questions concernant certaines protections ou certains produits.

Deuxièmement, Logic 2.0 est muni d'un conseil de souscription, qui fonctionne grâce à l'intelligence artificielle. Plus les souscripteurs vont compléter des soumissions dans le nouveau logiciel, plus le conseil de souscription va être en mesure de comprendre la logique derrière l'analyse du risque. Au fil du temps, le conseil de souscription pourra envoyer des messages et suggérer des pistes de réflexion aux souscripteurs afin de les aider à déterminer le meilleur prix possible. Éventuellement, certains champs dans Logic 2.0 seront même automatiquement générés grâce au conseil de souscription (pré population). Grâce à ces améliorations, la haute direction envisage que le temps de travail consacré à l'analyse passera de 50% à 90% chez les souscripteurs. Leurs connaissances de souscription sont donc davantage mises de l'avant et ils peuvent se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée pour l'organisation.

Dans le futur, l'entreprise ABC souhaite que les courtiers utilisent eux aussi le système Logic 2.0. Ils pourraient donc émettre eux-mêmes certaines polices d'assurance lorsque les dossiers sont moins techniques. Les souscripteurs quant à eux s'occuperaient des clients avec une situation beaucoup plus complexe, qui demande réflexions et analyses. Une partie importante de leur rôle serait d'accompagner et de conseiller les courtiers pour s'assurer qu'ils vendent les bons produits d'assurance aux clients. Puis, l'objectif final serait de permettre aux consommateurs d'avoir accès au système, pour qu'ils puissent eux-mêmes y entrer leurs informations. L'entreprise ABC tenterait donc de se rapprocher du modèle d'un assureur direct, comme on le voit dans les assurances des particuliers, et s'éloigner de l'assurance de courtage.

En somme, le changement stratégique entrepris par l'entreprise ABC représente un contexte idéal pour étudier le *sensemaking* prospectif chez les gestionnaires de premier niveau. Ces derniers devront anticiper l'implantation d'un nouveau logiciel qui aura un impact important sur le travail de leurs employés. Nous pourrions donc suivre le développement de leur compréhension et leur interprétation de ce changement.

### **3.2 La démarche qualitative**

Contrairement aux méthodes quantitatives qui cherchent généralement à établir un lien de causalité entre des variables, les recherches qualitatives quant à elles permettent de « comprendre la signification d'un phénomène pendant et après son apparition » (Williams et Moser, 2019 : 45, traduction libre), et de réellement approfondir nos connaissances sur celui-ci. C'est d'ailleurs grâce à la richesse des données recueillies, qui « produisent des descriptions denses et pénétrantes, nichées dans un contexte réel » (Miles et Huberman, 2003 : 27), qu'il est possible de véritablement comprendre la complexité et les particularités d'un phénomène. Ainsi, ce choix méthodologique est idéal pour notre objectif, puisque le *sensemaking* prospectif est un concept encore peu connu, qui mérite davantage d'attention afin d'élucider son processus.

D'ailleurs, selon Huberman et Miles, puisque les données qualitatives sont souvent colligées sur une assez longue période de temps et lors d'un contact prolongé (ou intense) avec les différents participants, elles ont « une forte puissance explicative des processus » (2003 : 27). Ceci convient parfaitement à notre recherche, car nous réfléchissons en

termes de processus afin de comprendre les différentes étapes et les conséquences du *sensemaking* prospectif des gestionnaires de premier niveau. Les recherches qualitatives nous permettent donc de s'investir dans les questions du pourquoi et du comment de l'action, qui sont au cœur des études de processus (Dumez, 2013).

De plus, les recherches qualitatives vont de pair avec la perspective de la pratique que nous allons utiliser, car ces dernières permettent « d'expliquer la façon dont les personnes dans des contextes particuliers comprennent progressivement, rendent compte, agissent et gèrent leurs situations quotidiennes » (Miles et Huberman, 2003 : 22). En d'autres mots, ce type de recherche permet d'analyser les actions et les interactions de tous les jours, afin d'avoir une meilleure compréhension du phénomène à l'étude. Cette méthode s'avère donc pertinente pour nous, puisque c'est en mettant de l'avant les actions et les activités des gestionnaires de premier niveau que nous réussirons à mieux comprendre le processus du *sensemaking* prospectif. Le point de vue des participants est central dans les recherches qualitatives (Hennink, Hutter et Bailey, 2011) ce qui nous permet de recueillir avec le plus de justesse possible les interprétations qu'ils donnent aux événements et aux situations qu'ils vivent, tout en n'ignorant pas les influences du contexte plus global, comme le suggère la perspective de la pratique.

Notre étude est exploratoire puisque l'objectif est de générer de nouveaux savoirs à propos d'un phénomène encore peu documenté – le *sensemaking* prospectif – pour un groupe d'acteurs encore peu considérés – les gestionnaires de premier niveau. Nous visons ainsi à formuler des questions pour les prochaines recherches sur le sujet, et non pas à tester une théorie ou des hypothèses (Stokes et Wall, 2014). Nous adoptons aussi une forte composante descriptive, car nous tentons d'expliquer précisément la façon dont les praticiens réussissent à structurer leur environnement, tout en clarifiant les étapes de ce processus. Les recherches descriptives sont également adéquates lorsqu'on tente d'expliquer le *comment* d'un phénomène (Stokes et Wall, 2014).

### **3.3 Les méthodes de collecte de données**

Nos données ont été obtenues principalement grâce à la réalisation d'entrevues semi-dirigés. Cependant, nous avons eu recours à des méthodes complémentaires, comme l'observation participante et la consultation de différents documents officiels de

l'organisation, pour se préparer adéquatement aux entrevues et afin d'assurer une triangulation méthodologique.

### **3.3.1 Les entretiens semi-dirigés**

L'entretien semi-dirigé semblait l'outil de collecte le plus pertinent, puisqu'il permet un contact direct avec le sujet d'étude. Nous avons donc recueilli à la source les perceptions, les interprétations, et les expériences quotidiennes vécues par les participants. Campenhoudt et Quivy stipulent d'ailleurs que cet outil permet « d'accéder à un degré maximum de sincérité et de profondeur. » (2011 : 170). Selon ces mêmes auteurs, cette méthode de collecte convient particulièrement pour « l'analyse du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés » ainsi qu'à « la reconstitution de processus d'actions, d'expériences ou d'événements » (2011 : 172), ce qui concorde parfaitement avec nos objectifs de recherche.

La faible directivité et les questions-guides de ce type d'entretien aident d'une part les répondants à parler ouvertement, dans leurs propres mots, et selon l'ordre qui leur convient et d'autre part, permettent aux chercheurs de considérer des avenues auxquelles ils n'avaient pas nécessairement réfléchi et qui pourraient être bénéfiques pour leur recherche (Adams, 2015; Quivy et Campenhoudt, 2011). Toutefois, la souplesse des entrevues semi-dirigées peut mener le chercheur à s'éloigner des objectifs de la recherche ou bien à ne pas savoir comment rebondir sur de nouveaux éléments amenés par les participants (Quivy et Campenhoudt, 2011). Afin de limiter ces effets négatifs, nous avons mis en place deux stratégies. Tout d'abord, nous avons fait de l'observation et nous avons participé à plusieurs réunions au sein de l'équipe de transformation avant de mener les entrevues, dans le but de bien comprendre le contexte et de rester concentré sur notre sujet. Puis, nous avons mené des pré-tests pour bien maîtriser notre guide d'entretien et se familiariser avec le principe des relances.

### **3.3.2 L'observation participante**

Nos observations s'inscrivent dans une phase préliminaire à notre principale collecte de données. Campenhoudt et Quivy stipulent que ces observations peuvent aider à constituer la problématique de recherche, à guider le travail, et à « s'informer davantage avant

d'entrer dans le vif du sujet » (2011 : 59). Cela étant dit, entre les mois de juillet 2019 et décembre 2020, nous avons participé à cinq rencontres qui réunissaient notre contact (consultant pour le projet), la responsable de la transformation technologique, ainsi que le vice-président des opérations du département des assurances des entreprises. Ces rencontres ont permis d'établir un lien de confiance avec l'équipe, mais elles ont été aussi très utiles pour se familiariser avec le contexte organisationnel et les détails de l'implantation technologique. Les notes prises lors de ces réunions ont servi à confirmer à quelques reprises des informations partagées par les participants, et ainsi améliorer la fiabilité des données recueillies lors des entrevues.

De plus, préalablement à nos séries d'entretiens, nous avons accompagné pendant une journée un souscripteur qui allait vivre le changement technologique afin de bien comprendre ses routines et son quotidien. En effet, les tâches des souscripteurs sont très techniques et requièrent l'utilisation de nombreuses interfaces différentes. Ainsi, lorsque les gestionnaires de premier niveau nous parlaient du travail des souscripteurs, nous savions exactement à quoi ils faisaient référence, et nous n'avions pas besoin de leur demander des explications supplémentaires. Nous pouvions donc rester concentrés sur leurs actions, leur compréhension et leur processus de *sensemaking*.

### **3.3.3 La documentation**

Tous les documents consultés sont des documents dits privés, qui ont été produits par l'entreprise ABC. Ils ont été collectés à la suite des entrevues individuelles, puisque plusieurs participants ont mentionné leur utilisation. Il était donc essentiel pour nous d'avoir accès à ces documents, car ils semblaient jouer un rôle important dans le processus de *sensemaking* prospectif des gestionnaires de premier niveau. Dans certains cas, les participants ont proposé eux-mêmes de nous fournir les documents dont ils parlaient, et dans d'autres cas, nous avons demandé à la responsable de la transformation de nous les envoyer par courriel.

La consultation des documents nous a permis de mieux comprendre ce que les participants décrivaient, et à confirmer certaines informations qu'ils nous avaient partagées. Nous voulions principalement comprendre pourquoi les participants utilisaient ces documents,

et dans quelles circonstances. Le tableau 3 ci-dessous présente les types de documents qui ont été collectés.

**Tableau 3:** Type de documents consultés

Description de poste des gestionnaires
Guide de réunion des gestionnaires
Communications hebdomadaires transmises aux gestionnaires et aux souscripteurs sous forme de <i>PowerPoint</i>
Rapports d'observation et audits de l'équipe qualité

Même si nous cherchons à recueillir l'expérience particulière de chacun des participants, l'utilisation de trois méthodes de collecte de données différentes nous assure de compléter le point de vue des gestionnaires de première ligne et ainsi de produire une étude plus fiable. D'ailleurs, Campenhoudt et Quivy expliquent que la complémentarité entre les méthodes sélectionnées « permet d'effectuer un travail d'investigation en profondeur qui, lorsqu'il est mené avec la lucidité et les précautions d'usage, présente un degré de validité satisfaisante. » (2011 : 177).

### **3.4 Le protocole de recherche**

Le protocole de recherche ci-dessous se concentre sur la collecte de données réalisée lors des entretiens individuels semi-dirigés.

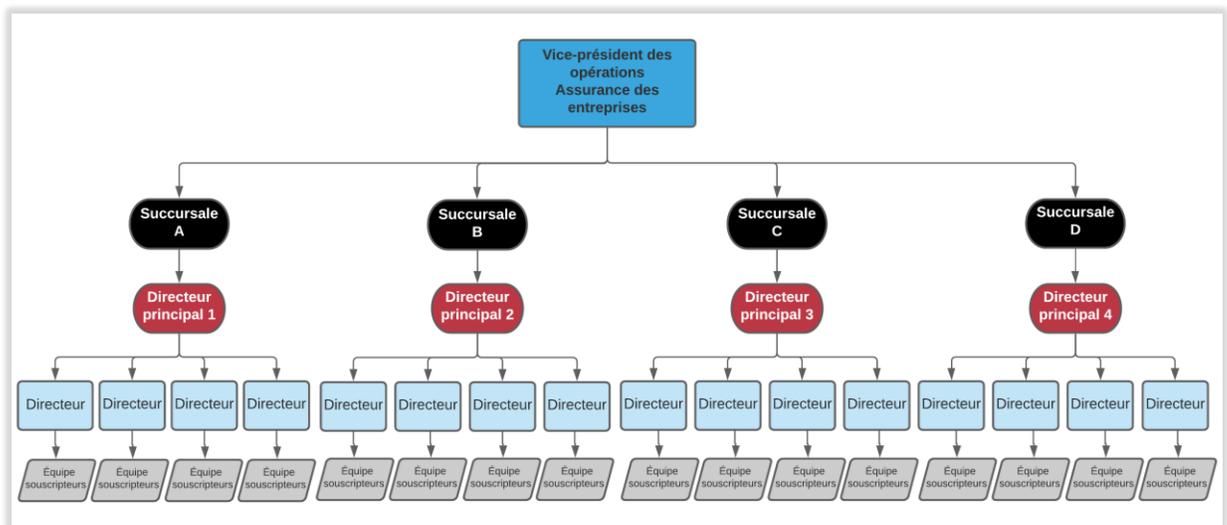
#### **3.4.1 La sélection des participants**

Le choix de notre échantillon repose sur deux critères. Tout d'abord, puisque notre étude porte sur les gestionnaires de premier niveau, nous devons nous assurer d'entrer en contact avec des personnes qui occupent bel et bien ce poste. Selon la revue de littérature effectuée, nous considérons qu'un gestionnaire de premier niveau représente une personne qui gère des employés sans responsabilités managériales, qui s'occupe directement des opérations et qui relèvent d'un supérieur hiérarchique. Ainsi, en fonction de cette définition, 16 personnes dans le département d'assurance des entreprises étaient admissibles à participer à notre recherche. De plus, nous avons été en mesure de consulter la description de poste des gestionnaires de premier niveau, que l'entreprise ABC appelle

des directeurs, afin de s'assurer que le poste correspondait bel et bien aux responsabilités que nous avons identifiées dans la littérature (annexe 1).

Ensuite, il était primordial de discuter avec des gestionnaires qui vivraient prochainement l'implantation technologique. Chez l'entreprise ABC, les gestionnaires de premier niveau et leur équipe de souscripteurs sont répartis en deux groupes : ceux qui s'occupent de l'émission des nouveaux contrats (les nouvelles affaires) et ceux qui font des changements d'assurances. L'implantation du nouveau système toucherait d'abord les équipes de souscripteurs qui émettent de nouveaux contrats. Ainsi, sur les 16 gestionnaires préalablement admissibles, uniquement 8 d'entre eux sont dans le groupe des nouvelles affaires. Ceux-ci sont répartis dans quatre succursales différentes du Québec. L'organigramme suivant aide à comprendre la structure du département.

**Figure 2:** Organigramme du département d'assurance des entreprises de ABC



La responsable de la transformation nous a donc fourni les adresses courriel des huit gestionnaires qui répondaient aux critères ci-dessus, afin de les inviter à participer à l'étude. Dans ce courriel (annexe 2), nous nous sommes présentés, nous avons expliqué le projet de recherche et l'importance de réaliser deux entrevues avec chacun des participants. En effet, cette composante est très importante puisque nous cherchons à comprendre le processus de *sensemaking* prospectif des gestionnaires, et donc son

évolution à travers le temps. Finalement, sur les huit questionnaires sollicités, cinq ont accepté de participer à l'étude (en donnant leur accord pour la réalisation de deux entretiens), et trois ont refusé.

Nous sommes conscients que la taille de l'échantillon est relativement petite, mais nous croyons tout de même que 10 entretiens avec cinq participants est un nombre suffisant pour développer une compréhension du phénomène à l'étude. En effet, en raison de la visée exploratoire et descriptive de notre recherche, l'objectif est plutôt d'atteindre une représentativité théorique qui nous permettra « d'étudier en profondeur des personnes nichées dans leur contexte » (Miles et Huberman, 2003 : 58). D'ailleurs, Miles et Huberman affirment que les chercheurs qualitatifs travaillent souvent avec de petits échantillons orientés, puisque « la définition initiale de l'univers à étudier est plus limitée » (2003 : 58).

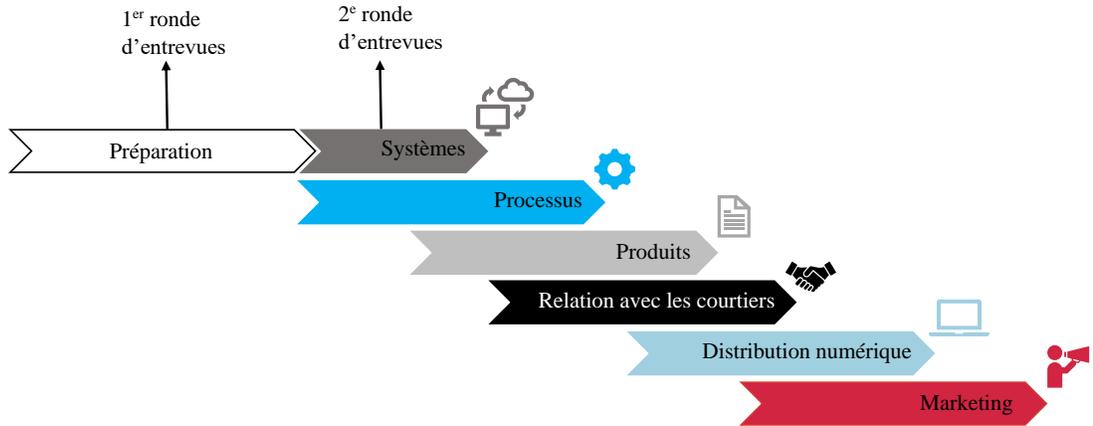
### **3.4.2 Le déroulement des entretiens**

Préalablement aux entretiens, nous avons envoyé par courriel un formulaire de consentement à chaque participant (annexe 3), leur expliquant les options de confidentialité qui s'offraient à eux. Ils ont tous accepté que les entretiens soient enregistrés, et ils ont également tous demandé que leurs noms restent confidentiels, et qu'uniquement leur fonction soit divulguée. Au début de chaque entrevue, nous rappelions l'objectif de la recherche, ainsi que le caractère volontaire de leur participation.

La chronologie des entretiens était très importante pour la réalisation de notre étude. En effet, comme nous nous intéressons à la manière dont les gestionnaires comprennent et interprètent un changement futur, nous devions échanger avec tous les participants avant que le projet soit déployé dans leur équipe. Notre second objectif étant de comprendre l'évolution du *sensemaking* prospectif, il fallait attendre une certaine période de temps avant de mener la deuxième ronde d'entretiens. Cet intervalle permettait aux gestionnaires de se familiariser avec leur nouvelle situation, et de pouvoir en discuter en toute connaissance de cause par la suite. De plus, puisque l'implantation technologique représente en fait la première étape d'un changement organisationnel et stratégique qui s'échelonne sur plusieurs mois, voire plusieurs années, leur processus de *sensemaking* se poursuit même lors de la deuxième ronde d'entretiens. La figure 3 permet de visualiser

l'ensemble du processus de transformation de l'organisation ABC, et le tableau 4 présente le sommaire des entretiens effectués.

**Figure 3:** Évolution du changement stratégique de l'entreprise ABC à travers le temps



**Tableau 4:** Sommaire des entretiens effectués pour chaque participant

Gestionnaires	Succursales	Date de la 1 <sup>er</sup> entrevue	Durée (mins.)	Date de la 2 <sup>e</sup> entrevue	Durée (mins.)
1	C	18 mars 2020	44 :21	9 septembre 2020	42 :11
2	A	20 mars 2020	42 :52	4 septembre 2020	42 :24
3	B	31 mars 2020	46 :32	26 août 2020	58 :56
4	C	3 avril 2020	46 :05	31 août 2020	44 :06
5	D	6 avril 2020	52 :31	28 août 2020	49 :16

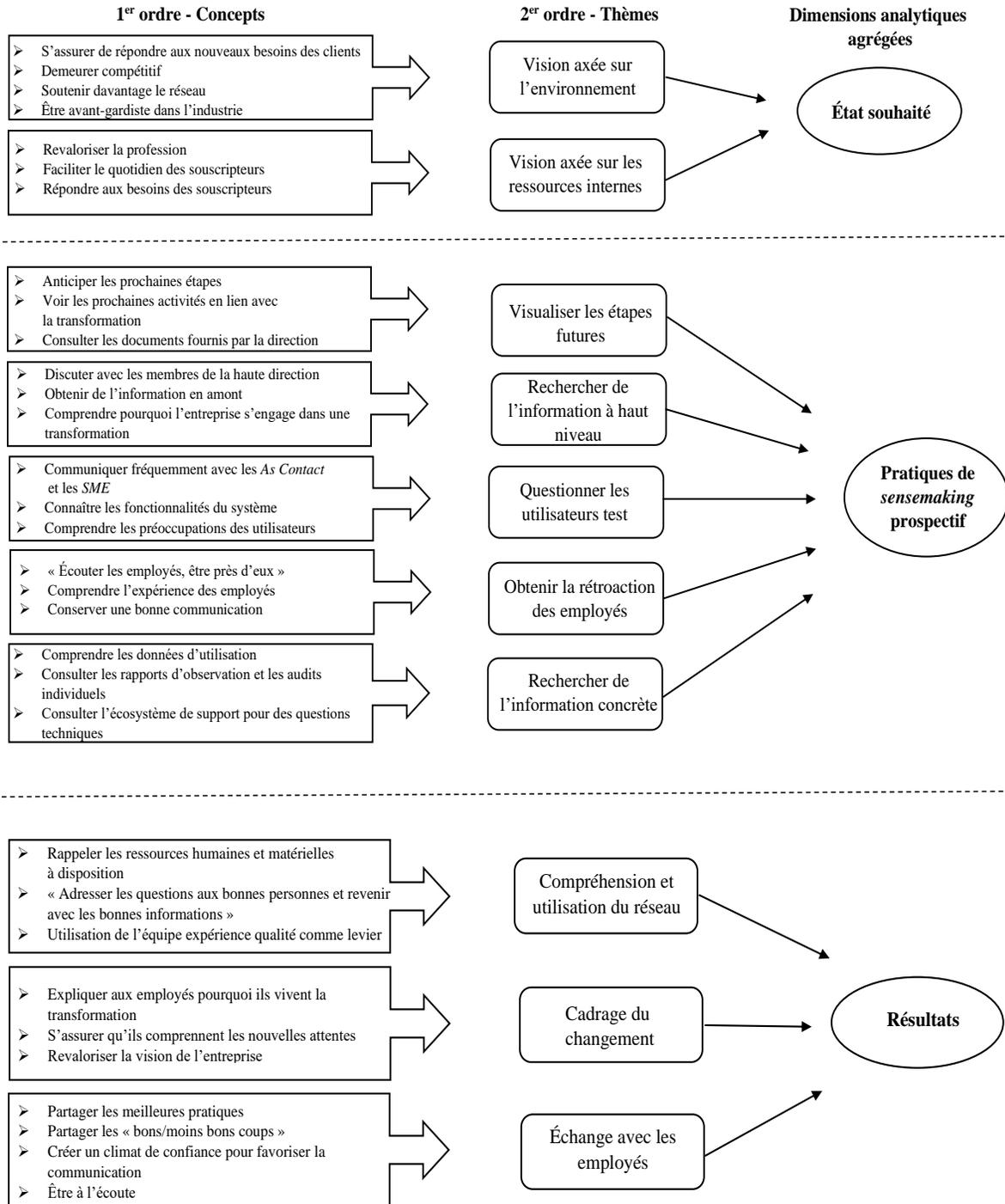
En raison des mesures gouvernementales reliées à la Covid-19, il nous était impossible de mener les entretiens en personne, donc elles se sont faites par téléphone. Afin de structurer nos discussions, nous avons réalisé deux guides d'entretiens pour les différentes rondes d'entrevues. Ces outils nous ont permis de ne pas trop s'éloigner de notre sujet d'étude, et de s'assurer d'avoir couvert les thèmes les plus importants. Les questions étaient cependant adaptées en fonction de la conversation, et certaines d'entre elles ont été

modifiées ou ajoutées au cours de l'évolution des entretiens. Les versions finales des deux guides d'entretiens sont présentées à l'annexe 4 et 5.

### **3.5 L'analyse des données**

Afin de procéder à l'analyse des données, nous avons d'abord retranscrit l'intégralité des entretiens grâce au logiciel *ExpressScribe*. La création de verbatims est une étape essentielle afin de réaliser de fines analyses et d'éviter de rejeter trop tôt des sections qui semblent a priori inintéressantes, mais qui pourraient s'avérer utiles (Quivy et Campenhoudt, 2011). Ensuite, nous avons adopté une approche inductive, qui permet de passer « du spécifique au général, de sorte que des cas particuliers sont observés et ensuite combinés en un ensemble plus large » (Elo et Kyngäs, 2008 : 109, traduction libre). Plus précisément, notre codage a été réalisé en s'inspirant de la théorie enracinée développée par Glaser et Strauss. Ainsi, nous avons utilisé des codes *In vivo* ou de simples phrases descriptives pour faire émerger des concepts initiaux. Après avoir analysé les relations entre les différents concepts initiaux, nous avons pu les regrouper en thèmes, soit à un niveau d'abstraction plus élevé (codage axiale), et finalement, les thèmes similaires ont été rassemblés en dimensions analytiques. Notre processus d'analyse a été itératif, puisque nous comparions constamment les données entre les participants, mais également entre la première et la deuxième ronde d'entrevue. Les codes et les concepts initiaux ont été comparés à plusieurs reprises afin de déceler les points de convergence et de divergence, et ce jusqu'au moment où des modèles étaient dégagés. Notre perspective théorique est donc ancrée dans les données et elle émerge de ces dernières. La figure 4 démontre la progression de notre analyse de données.

**Figure 4: Structure des données**

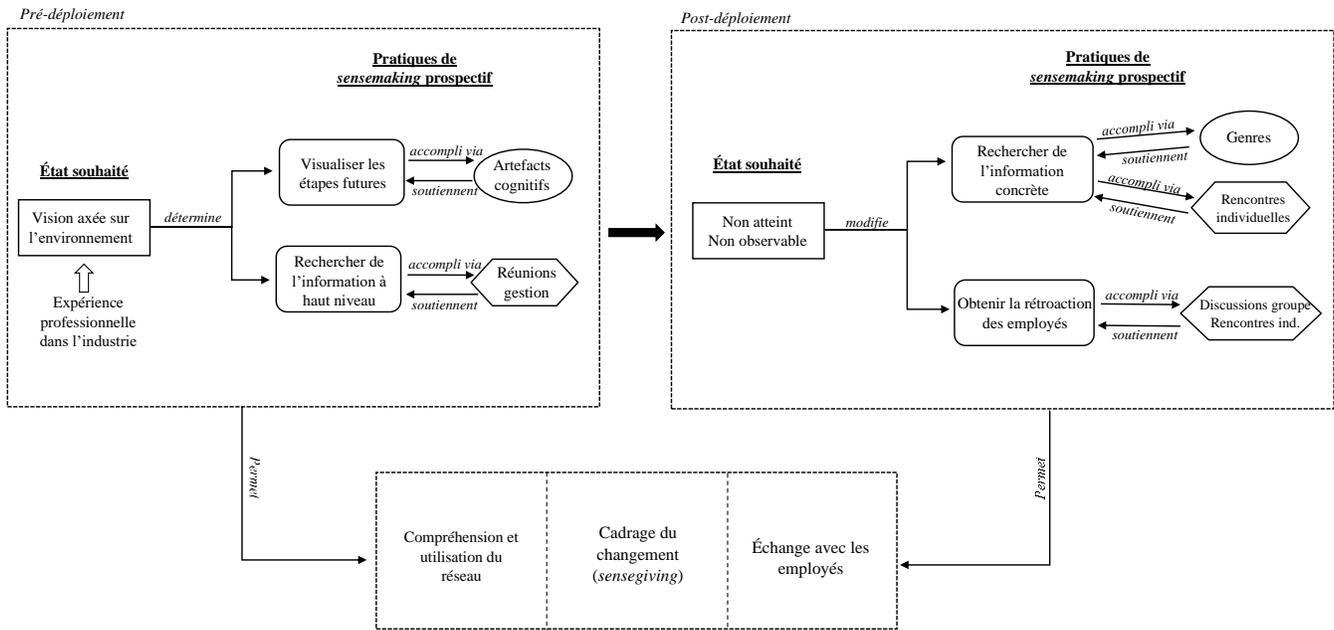




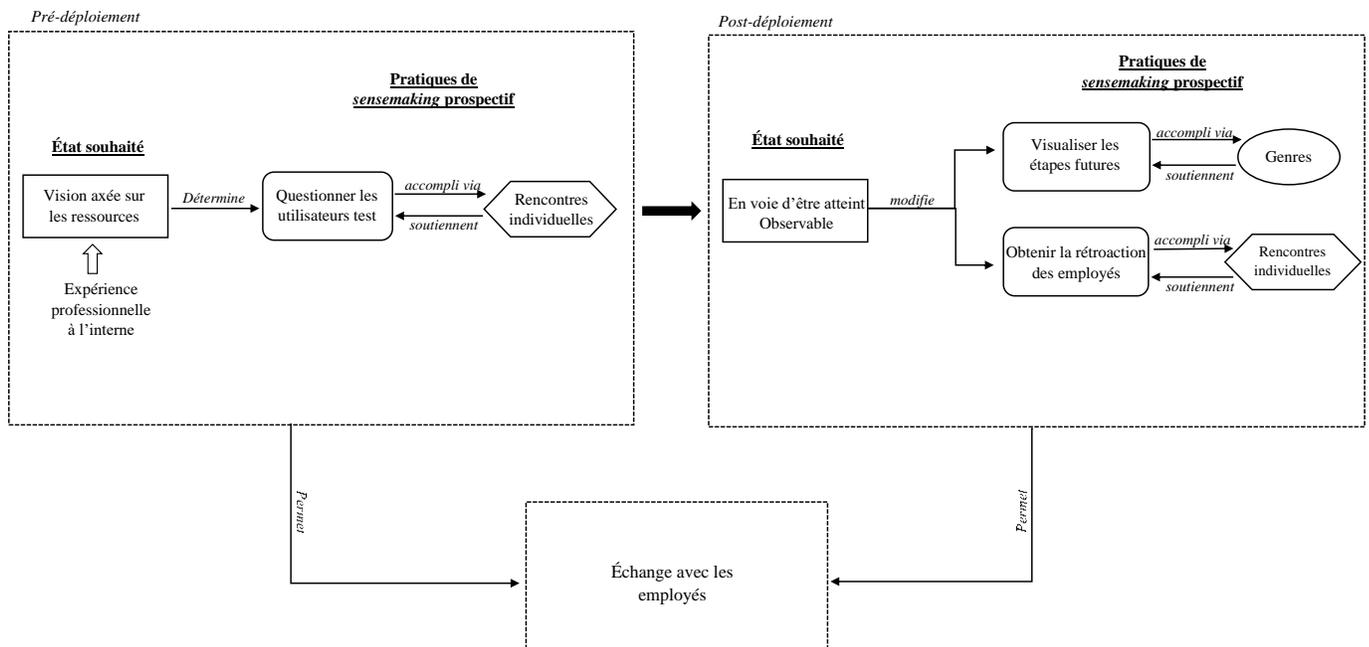
## Chapitre 4. Présentation des résultats

Dans ce chapitre, nous présentons les résultats découlant des 10 entrevues semi-dirigées réalisées sur une période d'environ 5 mois. Deux processus de *sensemaking* prospectifs différents ont émergé de notre analyse, tel qu'illustré à la figure 5 et 6. En effet, les gestionnaires interviewés n'ont pas adopté les mêmes comportements et les mêmes pratiques afin de structurer leur avenir, et c'est pour cette raison que nous avons séparé les participants en deux groupes distincts. Tout au long du chapitre, nous allons comparer chacun des éléments de leur processus respectif pour mettre en évidence leurs ressemblances et leurs différences. Les processus de *sensemaking* seront également présentés de façon chronologique, c'est-à-dire en commençant par le pré-déploiement, puis par le post-déploiement, pour terminer avec les résultats de ces efforts de compréhension et d'interprétation.

**Figure 5:** Processus de *sensemaking* prospectif des gestionnaires du groupe A



**Figure 6:** Processus de *sensemaking* prospectif des gestionnaires du groupe B



## **4.1 Le pré-déploiement**

Lors du pré-déploiement, tous les participants avaient assisté à l'annonce officielle du changement stratégique, et ils avaient tous reçu les mêmes informations venant de la haute direction concernant la nécessité de s'engager dans cette transformation, les spécificités du nouveau logiciel, et les étapes qui mèneront au déploiement de Logic 2.0.

### **4.1.1 L'état souhaité**

La première étape du processus concerne la manière dont les gestionnaires se représentent la situation de l'entreprise ABC une fois la transformation complétée, et comment ils perçoivent les bénéfices du changement stratégique. En effet, tous les gestionnaires s'entendent pour dire que l'implantation du nouveau système est essentielle afin d'améliorer les opérations de l'organisation. Cependant, ils n'ont pas la même vision quant à la raison d'être du changement, et ils sont enthousiastes à s'impliquer dans cette transformation pour des raisons différentes. En d'autres mots, la situation idéale qu'ils projettent pour le futur est différente, et influence les étapes subséquentes du processus de *sensemaking* prospectif.

#### *a) État souhaité des gestionnaires du groupe A*

Pour ce qui est des gestionnaires du groupe A, ils ont une vision du changement qui est axée sur l'environnement. Ceci signifie que lorsqu'ils imaginent la situation idéale de l'entreprise après le déploiement, ils pensent surtout aux acteurs qui peuvent influencer le jeu concurrentiel, soit ici les clients, les nouveaux arrivants sur le marché, et les intermédiaires de leur réseau, les courtiers. Tout d'abord, le désir de satisfaire les nouveaux besoins des clients est très présent chez les gestionnaires du premier groupe, car ils sont conscients que la concurrence s'intensifie dans leur industrie. Pour eux, le changement stratégique est une opportunité de conserver les clients actuels, mais également d'aller en acquérir de nouveaux. Les cadres du groupe A semblent accorder de l'importance aux parts de marché de l'entreprise, et ne voudraient pas qu'ABC perde sa position de leader sur le marché. Prenons l'exemple des gestionnaires 1 et 4, pour qui l'implantation de Logic 2.0 permet de rester compétitif dans l'industrie des assurances de dommages tout en s'adaptant aux nouveaux comportements des consommateurs :

« En gros on veut suivre le marché. Les compétiteurs, les gens sont demandants, et c'est correct. Tous les clients sont plus connaisseurs qu'ils ne l'étaient, tout le monde cherche à économiser, il y a de plus en plus de publicités, les gens sont même beaucoup plus sur leur téléphone...les générations changent, les jeunes c'est rare qu'ils aient le goût de passer un après-midi au téléphone pour faire des « quotes ». Je pense que la société change, et maintenant les gens font par eux-mêmes, et ils peuvent avoir les « quotes » en ligne en moins de 25 minutes. Nous on est pas là. » (G4)

« On est un peu en retard dans le sens que souvent le client ne va pas nous comparer à des assureurs, mais plutôt à d'autres gros joueurs comme *Amazon*, où il est habitué d'aller en ligne, faire ses achats, avoir une réponse instantanée, alors c'est vraiment au niveau de l'expérience client qu'on devait s'ajuster, et faire le plus vite possible. [...] mais fallait vraiment aller vers cette direction -là si on ne veut pas qu'un autre joueur, peut-être d'ailleurs dans le monde arrive sur notre marché et prenne nos clients. » (G1)

Ensuite, offrir un service de soutien aux courtiers est aussi un élément important dans l'image que les gestionnaires du groupe A se font de la transformation. Même s'ils affirment tous qu'à long terme les clients vont favoriser la rapidité de réponse et la simplicité plutôt que la relation avec les courtiers, les gestionnaires sont conscients qu'à court terme, ces acteurs sont encore primordiaux dans la chaîne de distribution. En effet, les courtiers sont présentement les personnes qui interagissent directement avec les clients; l'entreprise ABC a donc avantage à améliorer sa relation avec les différents courtiers afin de s'assurer qu'ils offrent les meilleures polices et le meilleur service aux clients. Cette réforme de la relation avec les courtiers représente un aspect important des bénéfices perçus par les gestionnaires du groupe A, comme le stipule une des participantes :

« La chose que je vois vraiment positive, puis que j'essaie beaucoup de mettre de l'avant avec mon équipe, c'est qu'on va pouvoir supporter davantage notre réseau de courtage. Ne serait-ce que pour faire du coaching, d'améliorer les connaissances, de conseiller aussi. » (G5)

Finalement, pour les cadres du groupe A, le changement stratégique permet de maintenir l'image de marque de l'entreprise. Pour eux, ABC est une organisation innovante, qui impose les tendances aux autres joueurs sur le marché, que ce soit en matière de tarification, de produits ou de communication. Cette position de leader semble motiver

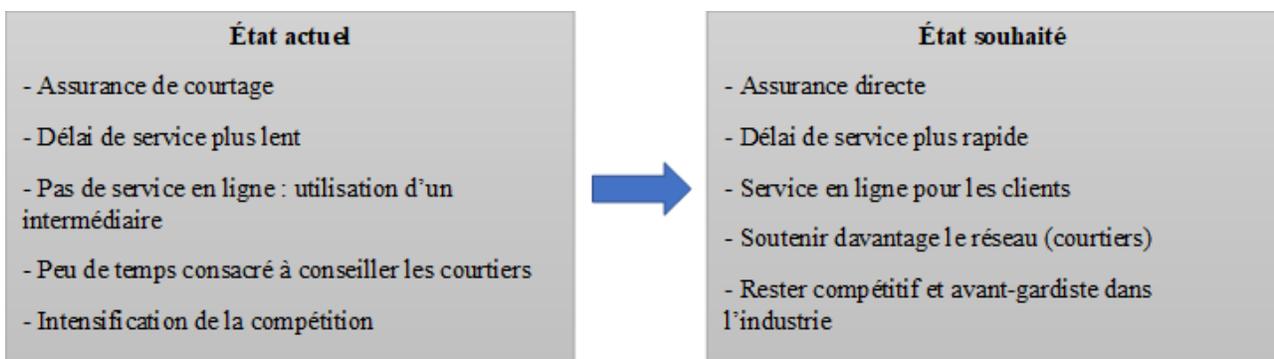
les cadres du groupe A, et ils souhaitent que l'entreprise conserve ce statut, qui représente un idéal pour eux.

« Chez [ABC], on a toujours été très avant-gardistes, révolutionnaires. Ben révolutionnaire, le mot est peut-être fort, mais il y a souvent plein d'initiatives comme ça qui sont faites en premier lieu dans l'industrie de l'assurance. Et on se doit de maintenir ça! Et c'est quelque chose qui pour moi, en tant qu'employé, est très inspirant. Ça a été de dire : wow, on va vraiment révolutionner un peu la distribution de l'assurance. Pour moi, c'est ce qui a été le plus inspirant. » (G5)

« De ma vision gestionnaire, pour moi c'est un wow, parce que clairement on voit que si on veut encore être là, faut prendre de l'avance sur les concurrents, même si ça fait un peu de grognement. La technologie va vite...tout va vite, mais justement on est une entreprise qui prend des décisions, comme sur les tarifications, sur plein de choses, avant les autres. Donc je suis convaincue qu'on n'a pas le choix de passer par là. » (G4)

En somme, lors du pré-déploiement, le discours des gestionnaires du groupe A est orienté vers l'environnement concurrentiel de l'entreprise. Ils ont remarqué qu'il y avait un écart entre la situation actuelle de l'entreprise ABC et le potentiel qu'elle pourrait acquérir avec l'implantation du nouveau système technologique, tel que présenté à la figure 7. Cette prise de conscience est à la base du processus de *sensemaking* prospectif des gestionnaires. Toutefois, c'est la manière dont ils conçoivent et visualisent les répercussions du changement qui influencera réellement les actions qu'ils prendront pour développer leur compréhension du changement.

**Figure 7:** Sommaire de l'état actuel et de l'état souhaité des gestionnaires du groupe A



*b) État souhaité des gestionnaires du groupe B*

Pour leur part, les gestionnaires du groupe B ont une vision du changement qui est dirigée vers les ressources et les capacités internes de l'organisation. Ce sont donc leurs employés, les souscripteurs, qui sont au cœur de leurs projections lorsqu'ils réfléchissent aux répercussions du changement stratégique. Lors de la première ronde d'entrevues, ils ont évoqué rapidement les besoins des nouveaux clients et l'intensification de la concurrence, mais leur discours gravitait autour du quotidien, des tâches et du savoir-faire des souscripteurs. En effet, pour les gestionnaires du second groupe, le nouveau système va être bénéfique principalement pour deux raisons. Premièrement, il va revaloriser la profession des souscripteurs :

« Moi je suis persuadée qu'avec tout ce qui s'en vient, on va vraiment payer les gens pour ce qu'ils doivent faire, et pas payer les gens pour du « pitonnage » qui semble inutile. Ils vont être plus des analystes. [...] Au fil des années, malheureusement, c'est comme si la vocation de souscripteur...c'est une vocation qui n'est plus importante aux yeux des gens qui l'exercent, parce qu'on demande d'entrer trop d'informations. La pensée de : est-ce que j'ai le bon prix pour le risque que je couvre, ça s'est perdu au fil des années. » (G3)

Selon les gestionnaires du groupe B, les souscripteurs ont l'un des rôles les plus importants dans l'organisation, puisque ce sont eux qui déterminent le risque que prend la compagnie d'assurance. Ils ont la responsabilité de bien analyser les dossiers pour réduire le potentiel de pertes de l'entreprise. Cependant, les participants expliquent qu'aujourd'hui, les souscripteurs n'ont plus l'autonomie qu'ils avaient auparavant pour déterminer le prix des primes. Ils sont plutôt contraints d'aller recueillir de nombreuses informations pour démontrer qu'ils suivent la démarche prescrite. Pour les gestionnaires du groupe B, cette nouvelle façon de faire représente une perte de temps, et ils aimeraient que les tâches des souscripteurs aient une plus grande valeur ajoutée.

Deuxièmement, les gestionnaires du groupe B ont une vision positive du changement qu'ils s'approprient à vivre, car selon eux le nouveau système va mieux répondre aux besoins des souscripteurs, tout en facilitant leur quotidien.

« La façon dont moi je le comprends, c'est que ça va être beaucoup plus efficace. Nos souscripteurs vont plutôt être utilisés pour faire de l'analyse, plutôt que de

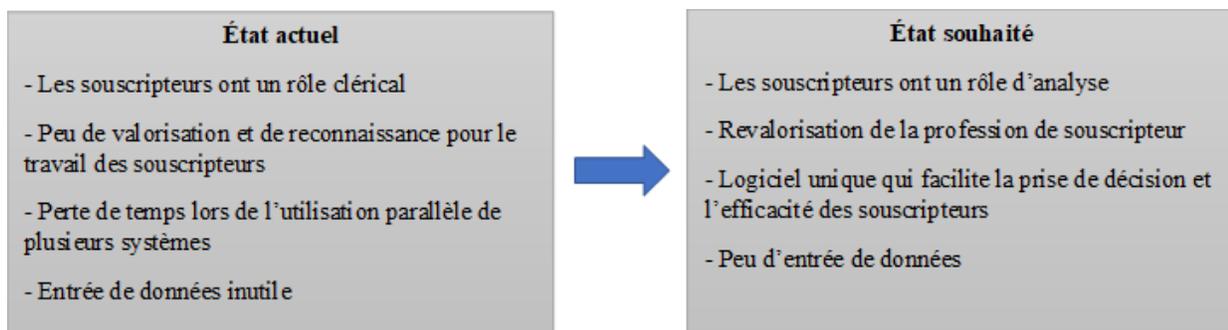
faire de la saisi et de l'entrée de données. Puis supposons que le système posait toujours la même question et à chaque fois les réponses étaient pas mal toujours les mêmes, ben le système va arrêter de poser cette question-là. Donc je vois vraiment que ça va être plus facile d'utilisation pour les souscripteurs, comparativement à ce qu'on a en ce moment. » (G3)

« J'ai vu que ça allait répondre à bien des préoccupations des souscripteurs qui étaient mécontents de certaines tâches pour faire leurs soumissions, et avec le nouveau système, ça semblerait être des points qui vont être réglés. » (G2)

Dans le même ordre d'idées, le fait que les souscripteurs aient été consultés lors de la création de Logic 2.0 motive et rassure beaucoup les gestionnaires du groupe B lorsqu'ils se projettent dans l'avenir. Ils estiment que leurs employés pourront travailler avec un outil qui va les soutenir plutôt que les ralentir.

Cela étant dit, comme pour les gestionnaires du groupe A, le processus de *sensemaking* prospectif des participants du groupe B a été déclenché par une prise de conscience de l'écart entre l'état actuel et l'état souhaité, tel que démontré à la figure 8. Cependant, les éléments qui constituent cet état souhaité, ou idéal, ne sont pas les mêmes, et s'articulent cette fois-ci autour du futur rôle des souscripteurs.

**Figure 8:** Sommaire de l'état actuel et de l'état souhaité des gestionnaires du groupe B



#### 4.1.2 Les expériences professionnelles

Nous avons remarqué que les gestionnaires des deux groupes se distinguent également en fonction des emplois qu'ils ont occupés par le passé, et cette expérience semble avoir un impact sur la façon dont ils visualisent le changement futur.

Les participants qui se retrouvent dans le groupe A (vision axée sur l'environnement) ont tous occupé une variété de postes avant de devenir gestionnaires de premier niveau dans le secteur des assurances commerciales. Certains ont travaillé au développement des affaires, d'autres directement pour des firmes de courtage, ou encore pour des assureurs directs qui sont aujourd'hui considérés comme des compétiteurs. Afin de ne pas identifier trop facilement les participants, nous n'allons pas indiquer précisément l'expérience professionnelle de chacun d'eux. Cependant, nous pensons que ces différentes expériences de travail permettent aux cadres du groupe A de mieux comprendre la réalité de l'ensemble des acteurs de l'industrie, et ainsi de les prendre en considération lorsque vient le temps de s'imaginer un état souhaité.

Par exemple, en travaillant au développement des affaires chez ABC ou en étant employé d'une firme de courtage, les gestionnaires en question sont particulièrement au fait des besoins des clients et de ceux des courtiers. Puis, les participants qui ont travaillé pour d'autres assureurs sont conscients de la compétition puisqu'ils ont pu observer les bénéfices de souscrire des assurances directement aux clients, via des plateformes numériques. Il semble donc être plus naturel pour eux de prendre en considération ces différents acteurs lorsque vient le temps de réfléchir aux conséquences du changement. C'est d'ailleurs ce que nous a expliqué une participante, en stipulant que l'expérience du client est vue d'un tout autre œil lorsqu'un gestionnaire a travaillé chez un assureur direct, qui offre un service beaucoup plus rapide et ciblé :

« le fait d'avoir été agent et courtier, ça change toute la donne quand tu rentres de l'autre côté de la médaille, chez l'assureur. Quand le courtier t'appelle, tu comprends vraiment la réalité. Quand tu finis l'école et que tu vas tout de suite chez l'assureur, tu comprends peut-être moins, parce que c'est pas mal différent les deux côtés de la médaille, même si on travaille ensemble. »

Les gestionnaires du second groupe (vision axée sur les ressources internes) ont quant à eux été principalement souscripteurs et gestionnaires de premier niveau pendant l'ensemble de leur carrière. Il est donc compréhensible que lors de l'annonce du changement, ils se soient préoccupés principalement de l'avenir de leurs employés. De plus, les cadres du groupe B ont assisté eux-mêmes à l'évolution du rôle des souscripteurs, et ils semblent particulièrement attachés à cette profession :

« Moi quand j'ai commencé en assurance, j'étais souscripteur, et quand on m'a nommé souscripteur...dans ma tête à moi c'était la partie la plus importante de la terre, parce qu'un souscripteur c'est là pour déterminer si une compagnie est prête à souscrire un risque à un prix tel. Je me sentais comme une personne privilégiée du fait qu'une compagnie me donne cette responsabilité-là. »

Ceci expliquerait pourquoi la revalorisation du métier de souscripteur fait partie intégrante de leur état souhaité. Puisqu'ils ont déjà occupé la place de leurs employés, et qu'ils sont en contact avec eux depuis de nombreuses années, il est possible qu'ils aient le réflexe de penser à la satisfaction de leurs besoins en premier lieu.

#### **4.1.3 Les pratiques de *sensemaking* prospectif**

Afin de mieux comprendre les implications et la mise en œuvre du changement, les gestionnaires se sont engagés dans diverses pratiques avant le déploiement officiel de Logic 2.0. Ces pratiques représentent les activités menées par les gestionnaires de premier niveau lorsqu'ils tentent de s'ajuster afin de parvenir à leur état souhaité. Elles permettent d'illustrer concrètement comment les participants ont réussi à développer une compréhension du changement qu'ils allaient vivre dans quelques mois, et quels outils ou ressources ils ont utilisés pour y parvenir.

##### *a) Pratiques de *sensemaking* prospectif des gestionnaires du groupe A*

Les participants du premier groupe se sont engagés dans deux activités pour se préparer au changement stratégique. Tout d'abord, ils ont tenté de visualiser les étapes futures de la transformation. Pour ce faire, ils ont utilisé le matériel mis à leur disposition par la haute direction. En effet, chaque semaine, le comité de gestion du changement envoyait aux cadres de premier niveau un *PowerPoint* intitulé *Tableau de la transformation*. Les gestionnaires pouvaient y voir toutes les activités en lien avec la transformation pour les

quatre prochains trimestres, que ce soient des mises en production, l'essai de nouvelles fonctionnalités du système ou des déploiements progressifs pour les utilisateurs test. Ce *PowerPoint* présentait également les bons coups de la semaine et les réponses à des questions qui avaient été posées. Les gestionnaires recevaient également ce qu'ils appellent *Mon équipe et moi*, un document qui prend la forme d'un communiqué de l'équipe de transformation nationale. En effet, le changement stratégique mis en place par ABC ne se déroule pas uniquement au Québec, mais bien dans toutes les succursales du Canada. Le document *Mon équipe et moi* présentait donc les avancées et les prochaines étapes, mais dans une perspective plus globale que le *Tableau de la transformation*.

La consultation hebdomadaire de ces artefacts s'est avérée une activité importante dans le processus de *sensemaking* prospectif des gestionnaires du groupe A, puisque ces documents leur permettaient d'anticiper le futur et de visualiser les événements à venir :

« Ce qui m'aide beaucoup à me faire une tête ce sont les envois de *Mon équipe et moi*. Moi, ça, j'aime beaucoup parce que ça nous met vraiment à jour sur où on s'en va, qu'est-ce qui est fait, qu'est-ce qui reste à faire, quelles sont les prochaines étapes, etc. Ça me parle beaucoup. On voit chacune des étapes du déploiement. Donc en premier lieu, qu'est-ce qui va apparaître dans le déploiement du système, qu'est-ce qui va être dans une page d'offre, qu'est-ce qui va changer pour les responsabilités des souscripteurs, etc. C'est élaboré par un comité de gestion de changement national, avec qui je ne travaille pas. » (G5)

« Ce qui m'aide à comprendre, c'est plus où on est rendus, à quelle étape on est, et après ça : bon ok, vous allez recevoir une invitation, on va former les directeurs et l'équipe expérience qualité en premier, on s'en va vers là...un petit topo! Un peu les prochaines étapes. » (G4)

Le *Tableau de la transformation* et le document *Mon équipe et moi* ont initialement été créés par la haute direction dans l'optique d'informer les employés de l'avancement du projet. Ces documents devaient également être des outils de communication pour s'assurer que le changement fasse partie des conversations jusqu'à ce qu'il débute officiellement. Or, les gestionnaires du groupe A les ont surtout utilisés en tant qu'artefacts cognitifs. En effet, ces documents sont des ressources tangibles qui permettent aux gestionnaires d'accomplir une tâche cognitive, soit celle de se représenter le changement à travers le temps, et ainsi de comprendre son déroulement. Que ce soit pour se situer dans le temps, pour se préparer aux prochaines semaines ou pour avoir une

vue globale de la transformation, les participants du groupe A se réfèrent fréquemment au *Tableau de la transformation* et au document *Mon équipe et moi*. En somme, ces artefacts ont permis aux gestionnaires du groupe A de visualiser les étapes futures du déploiement, et cette activité de *sensemaking* prospectif n'aurait peut-être pas eu lieu sans ces ressources mises à leur disposition. C'est la raison pour laquelle on peut dire que l'activité de visualisation est accomplie via les artefacts cognitifs, et que ceux-ci soutiennent la première pratique de *sensemaking* prospectif dans laquelle s'engagent les gestionnaires du groupe A.

La recherche d'informations à haut niveau représente la seconde activité stratégique entreprise par les gestionnaires du groupe A. C'est lors des réunions de gestion, en discutant et échangeant avec les membres des échelons supérieurs, que les gestionnaires du groupe A s'assurent d'être prêts pour le déploiement. Cette activité permet aux gestionnaires de se sentir plus en confiance pour mener le changement dans leurs équipes respectives :

« [les rencontres gestionnaires], c'était l'autre médium principal pour moi quand on a commencé à en parler. Il y a le VP, et moi je pose mes questions! C'est vraiment le VP qui nous a exprimé pourquoi on faisait ça, c'est quoi qui était important. [...] Il faut absolument qu'on comprenne les impacts de ce changement-là, avant qu'on dise quoi faire aux gens. Avoir l'information en amont, d'avoir la capacité de réflexion sur les impacts, comment les aborder...il faut vraiment que la compréhension soit à 100% avant de déployer. » (G5)

« Ce qui m'aide aussi c'est le partage d'infos qu'on l'appelle, où justement Sylvie [responsable de la transformation et gestionnaire intermédiaire] et son équipe sont responsables de toujours nous expliquer ce qui s'en vient, pourquoi on le fait, comment on va le faire, et en étant réaliste au niveau des attentes. Nos communications fréquentes font en sorte que j'ai beaucoup d'informations en main pour gérer le changement. Je crois qu'il faut s'assurer de comprendre les raisons du changement...moi ça c'est bien important pour moi. Je crois que les gens adhèrent beaucoup plus au changement quand ils comprennent la raison, pourquoi on fait le changement. » (G1)

Les rencontres *Partage d'infos* regroupent les membres du comité de gestion du changement, la responsable de la transformation et tous les gestionnaires de premier niveau qui vivent le déploiement technologique en premier. Ces rencontres ont été mentionnées à plusieurs reprises comme étant une activité clé pour mieux comprendre le

changement. Les gestionnaires du groupe A aiment pouvoir poser leurs questions directement à ceux qui formulent la stratégie et ainsi accumuler le plus d'information possible. Malgré le fait qu'ils aient assisté à l'annonce officielle du changement tout comme les gestionnaires du groupe B, les participants du groupe A ressentent le besoin d'assister à des réunions supplémentaires incluant les membres des échelons supérieurs. Ces réunions leur permettent de comprendre en détail pourquoi l'entreprise ABC commence ce projet d'envergure, pour ensuite pouvoir bien transmettre ces explications à leurs souscripteurs. Les réunions de gestion concrétisent donc la recherche d'informations à haut niveau.

Contrairement à l'activité précédente, qui est réalisée à l'aide d'artefacts, la recherche d'informations à haut niveau est quant à elle accomplie via une ressource discursive, c'est-à-dire les réunions auxquelles participent les gestionnaires. Cependant, dans les deux cas, il y a une réciprocité entre l'activité et la ressource utilisée: l'activité est accomplie via la ressource (matérielle ou discursive) et cette ressource est nécessaire pour réaliser l'activité de *sensemaking*.

#### *b) Pratiques de sensemaking prospectif des gestionnaires du groupe B*

Pour leur part, les gestionnaires du groupe B ne se sont pas engagés dans les mêmes activités de *sensemaking* prospectif. En effet, au stade du pré-déploiement, c'est principalement la communication constante avec les utilisateurs test qui a permis aux gestionnaires du second groupe de structurer leur avenir. Il faut mentionner que tous les gestionnaires (incluant ceux du groupe A) ont dans leur équipe deux souscripteurs responsables de tester des versions préalables de Logic 2.0. Ceux-ci ont la responsabilité de faire des soumissions avec le nouveau logiciel afin de suggérer des recommandations à l'équipe technique qui programme et bâtit le système. Ces souscripteurs sont appelés des *As*. De plus, les gestionnaires du groupe B ont également dans leur équipe des *SME* (*Subject Matter Expert*) qui travaillent conjointement avec l'équipe technique dans le but de vulgariser les modifications apportées à l'interface. De plus, les *SME* travaillent à améliorer le système pour qu'il puisse également être utilisé par les courtiers dans le futur.

Ainsi, les gestionnaires du groupe B ont misé sur leur proximité avec les *As* et les *SME* pour connaître plus en détail les fonctionnalités du système, mais également pour

comprendre les préoccupations des utilisateurs, et ce qu'ils apprécient du nouveau logiciel. Contrairement aux participants du groupe A, ceux-ci ont préféré se concentrer uniquement sur la première phase de la transformation, soit le déploiement du système, plutôt que de visualiser et d'anticiper l'ensemble de la transformation sur le long terme. En effet, ils veulent comprendre exactement ce que vont vivre les employés pour pouvoir bien les accompagner dès que le système sera fonctionnel.

« Principalement, ce sont les As qui m'aident, mais encore là, il faut les questionner. Si tu ne les questionnes pas, eux ils ont un travail à faire et ils le font et c'est tout. Il faut les questionner et prendre le temps de s'impliquer [...]. Comment elle trouve la job? Est-ce que c'est ce à quoi elle s'attendait? Est-ce que ça va bien? Est-ce qu'elle a des recommandations qu'elle n'ose pas exprimer? Est-ce qu'elle prend le temps de s'exprimer? L'important c'est ça! » (G2)

« Ça m'aide avec ce qui s'en vient parce qu'ils travaillent dedans. En me donnant du *feedback*, moi ça va être plus facile après le déploiement. Sans pitorner dans le système et voir tout, au moins je vais être capable de comprendre ce que les gens vont vivre au fur et à mesure qu'ils vont rentrer et travailler dedans tous les jours. » (G3)

C'est donc en s'engageant dans des rencontres individuelles avec les utilisateurs test que les gestionnaires du groupe B peuvent les questionner plus précisément et échanger avec eux. Ces sont ces discussions qui permettent aux gestionnaires de mieux comprendre comment le nouveau système va modifier le quotidien des souscripteurs dans le futur.

### *c) Lien entre l'état souhaité et les pratiques de sensemaking prospectif*

Maintenant que les pratiques des deux groupes ont été expliquées, il est plus facile de comprendre le lien entre l'état souhaité des gestionnaires et leurs activités de *sensemaking* prospectif. Dans les deux groupes, la manière dont les gestionnaires se représentent la raison d'être du changement influence les actions qu'ils vont accomplir pour structurer leur avenir.

Ayant une vision qui est axée sur le jeu concurrentiel de l'entreprise, et sur les bénéfices à long terme de la transformation (révolutionner la distribution des assurances commerciales, faire compétition aux nouveaux joueurs qui vont entrer dans le marché), il est cohérent de voir les gestionnaires du groupe A mener des activités qui leur permettent de comprendre les grandes orientations du changement stratégique. De plus, la situation

idéale projetée par les participants du groupe A est beaucoup plus globale concernant le futur de l'entreprise ABC. Ceci semble avoir un impact direct sur leurs activités lors du pré-déploiement. En effet, visualiser les étapes futures et rechercher de l'information à haut niveau permet effectivement aux participants d'interpréter et de comprendre le changement dans son entièreté, plutôt que de se concentrer uniquement sur la première phase de la transformation, soit le déploiement du système.

Dans le même ordre d'idée, il n'est pas surprenant de constater qu'une vision du changement axée sur les ressources internes de l'entreprise mène les gestionnaires à se diriger vers une activité qui leur permet d'obtenir le pouls de leur équipe. En effet, les gestionnaires du groupe B souhaitent faciliter le quotidien de leurs employés ; ils vont donc s'engager dans une activité qui leur permet d'avoir l'opinion des souscripteurs pour être certains de pouvoir atteindre leur objectif. Puis, contrairement aux gestionnaires du premier groupe, leur état souhaité concerne uniquement un aspect de l'ensemble de la transformation stratégique, soit le rôle des souscripteurs dans le futur. Le fait de questionner les utilisateurs test leur permet de se concentrer directement sur cet élément précis du changement. Bref, nous pouvons conclure que l'état souhaité des différents gestionnaires détermine les activités de *sensemaking* prospectif dans lesquelles s'engagent les participants.

## **4.2 Le post-déploiement**

Lorsque nous avons mené notre deuxième série d'entrevues, Logic 2.0 avait officiellement été implanté. Tous les souscripteurs des *Nouvelles Affaires* avaient donc reçu leur formation et utilisaient maintenant le nouveau système, et ce depuis au moins un mois. Les gestionnaires avaient donc eux aussi eu le temps de se familiariser avec la première phase du changement stratégique.

### **4.2.1 L'état souhaité**

À l'étape du post-déploiement, les gestionnaires des deux groupes ont des impressions et des réactions différentes concernant l'arrivée du nouveau système. Ceux du groupe B sont très emballés par les bénéfices qu'ils perçoivent, tandis que les participants du groupe A semblent pour leur part moins enthousiastes, car les gains qu'ils souhaitent voir ne se sont

pas encore concrétisés. En effet, à cette étape de la transformation, les gestionnaires du premier groupe n'ont pas atteint leur état idéal, contrairement aux participants du second groupe.

a) *État souhaité des gestionnaires du groupe A*

L'entreprise ABC débute un changement stratégique qui s'échelonne sur plusieurs années. Il n'est donc pas encore possible d'affirmer que la compagnie s'est rapprochée du modèle d'un assureur direct, qu'elle répond déjà mieux aux besoins des clients ou qu'elle supporte davantage son réseau de distribution. Ainsi, les opportunités envisagées par les gestionnaires du groupe A ne sont pas encore observables et leur état souhaité n'est de ce fait pas encore atteint, comme le démontre la citation suivante :

« Les bénéfices dont je parlais ne sont pas encore observables à ce stade-ci, parce qu'on est dans un déploiement qui se veut graduel...le système est voué à aller chez le courtier, mais ce bénéfice-là on ne peut pas l'observer encore parce qu'il y a beaucoup d'amélioration à apporter au système avant de le transférer chez l'utilisateur final. [...] Le gain final que je souhaite voir est impossible à ce stade-ci. Il y a un grand processus d'intégration derrière tout ça. » (G5)

De plus, les gestionnaires du groupe A sont plus critiques face au nouveau système et appréhendent la suite de la transformation. Ils se posent déjà des questions sur le moment où le système sera déployé chez les courtiers, contrairement aux autres participants. Par exemple, une des gestionnaires se demande si les souscripteurs qui sont moins confortables avec l'analyse des dossiers pourront s'adapter assez rapidement pour pouvoir déployer le logiciel chez les courtiers:

« Le premier gros point de la transformation au printemps a été *Docum*, qui est devenu national. Donc les normes de souscriptions se sont arrimées nationalement. [...] Alors là les gens ont été très inquiets, et ça a été plus *rough*. Parce que les gens qui n'étaient pas à l'aise dans une souscription...de vraiment... moi j'y vais avec mon analyse et je me fais confiance, et qui se fiaient à *Docum*...eux ça ne va pas bien en ce moment pour être honnête avec toi. Là il faut qu'ils soient capables de développer ça parce qu'honnêtement c'est un peu ça qui arrive avec le système. [...] Mais on n'avait pas vraiment le choix non plus, parce que l'objectif premier c'est que ce soit déployé chez le courtier, et assez rapidement. Alors si le souscripteur n'est pas capable de l'utiliser, ben nous on ne pourra pas le déployer aux courtiers. » (G4)

Ces préoccupations viennent appuyer leur vision initiale axée sur l'environnement de l'entreprise, et démontrent que les gestionnaires du groupe A trouvent qu'il reste du chemin à faire avant d'assister à la transformation complète d'ABC.

*b) État souhaité des gestionnaires du groupe B*

La situation est complètement différente chez les gestionnaires qui font partie du groupe B, car les images idéalistes qu'ils s'étaient créées sont maintenant réellement observables. En effet, les bénéfices espérées, soit la réduction d'entrée de données, l'utilisation d'un logiciel plus pratique, et la revalorisation du rôle des souscripteurs, sont en voie d'être atteints :

« Moi j'avais fait un deuil de la profession de souscripteur, je me disais quand est-ce qu'on va revenir au jour où moi je décide ce que je vais écrire parce que selon moi on va faire de l'argent si on le fait de telle façon. Aujourd'hui, c'est là et je trouve ça vraiment le fun! Je vois déjà que la *job* de souscripteur va vraiment être valorisante, ça ne va pas être quelqu'un d'autre qui décide ce que tu fais ou tu ne fais pas. » (G3)

« Ils ont plus de responsabilités, et des vraies responsabilités! Ce n'est pas j'ai rentrée des données, c'est est-ce que j'ai pensé que dans tel dossier, le risque en civil est très élevé versus telle, et telle affaire. » (G3)

« Il y a une souscripteur hier qui me partageait que sur 4 polices qu'elle avait vendues cette semaine, il y en avait 3 qui avaient été faites dans [Logic 2.0], alors elle était vraiment contente. Elle m'a partagé aussi qu'une soumission qui lui aurait pris normalement au moins 30 minutes avant, avec le nouvel outil, ben la soumission ça lui a pris 15 minutes, et elle était déjà partie chez le courtier, tout avait été fait! [...] Elle a dit qu'elle a sauvé énormément de temps avec l'outil. Je suis contente de voir que les souscripteurs l'apprécient! » (G2)

Ainsi, les deux groupes se distinguent encore au niveau de leur état souhaité. Les projections idéalistes des gestionnaires du premier groupe ne se sont pas encore réalisées, tandis que l'état souhaité des gestionnaires du groupe B est en voie d'être atteint et les bénéfices espérés sont déjà observables. Tout comme lors du pré-déploiement, ceci aura un impact sur les activités de *sensemaking* prospectif des gestionnaires.

#### **4.2.2 Les pratiques de *sensemaking* prospectif**

Même si la première phase du changement stratégique est bien amorcée, le processus de *sensemaking* prospectif des gestionnaires de premier niveau, lui, n'est pas terminé. Ils

continuent de s'engager dans des activités pour comprendre les prochains changements qu'ils vont vivre, notamment au niveau des processus, des normes de souscriptions et des produits offerts. En effet, même si les routines des souscripteurs commencent déjà à se modifier, les opérations ne sont pas encore à point et sont sujettes à des rectifications dans le futur. Ainsi, les gestionnaires tentent encore de structurer leur avenir tout en interprétant ce qu'ils vivent au moment de la deuxième ronde d'entrevues.

*a) Pratiques de sensemaking prospectif des gestionnaires du groupe A*

Lors du post-déploiement, les gestionnaires du groupe A ont mené deux activités pour continuer de développer leur compréhension du changement stratégique. Premièrement, ils ont cherché de l'information concrète sur l'utilisation du nouveau système et la performance de leurs employés. En effet, afin d'atteindre leur état souhaité et observer les bénéfices espérés, les gestionnaires sont conscients qu'il faut d'abord que les souscripteurs adhèrent au changement, et qu'ils utilisent rapidement et efficacement Logic 2.0. Ainsi, contrairement au pré-déploiement, où les participants du groupe A s'étaient engagés dans des activités pour comprendre la transformation dans sa globalité, cette fois-ci, ils tentent plutôt d'assimiler les changements qui se produisent au niveau des processus opérationnels.

Afin d'aller chercher de l'information concrète concernant l'implantation de Logic 2.0, les gestionnaires du premier groupe ont utilisé les documents fournis par l'équipe expérience qualité. Les membres de cette équipe offrent un support en temps réel aux souscripteurs, et les soutiennent dans le développement de leurs compétences. Ils analysent également les soumissions réalisées par les souscripteurs, puis envoient des rapports d'observation aux gestionnaires de premier niveau, afin que ceux-ci puissent mesurer la performance de leurs employés :

« Et maintenant dans la transfo, il y a plus d'audit aux gens. Des audits individuels et des audits par activités [...] donc tu es capable de savoir oh ok, ça ne va vraiment pas, c'est pas ce qu'on s'attend de ton rôle par exemple. Eux [les membres de l'équipe qualité] ils mettent des codes de couleurs, mettons vert ton dossier est bon, tu as 80 et plus, jaune ou rouge. Alors ça c'est vraiment plus dans le concret, ça on l'avait pas avant, pas aussi détaillé que ça. » (G4)

Les rapports d'observation réalisées par l'équipe expérience qualité permettent donc de cibler les souscripteurs qui ont plus de difficultés avec l'utilisation du nouveau système. Les gestionnaires du groupe A vont par la suite s'entretenir avec leurs employés qui performant moins bien afin d'essayer de comprendre pourquoi et comment ils pourraient rectifier la situation. En ce sens, les rapports d'observation entrent dans la catégorie des genres, ces artefacts qui façonnent les pratiques discursives des acteurs, tout en accomplissant leurs propriétés matérielles premières. En effet, les rapports d'observation permettent de suivre la performance des employés, mais aident également les gestionnaires à entamer une discussion avec les souscripteurs afin de mieux comprendre la réalité du terrain.

La recherche d'information plus concrète est également réalisée grâce à des ressources discursives. En effet, les gestionnaires du groupe A consultent les documents fournis par l'équipe expérience qualité, mais ils rencontrent également les membres de cette équipe pour mieux comprendre les données des rapports :

« Actuellement, ce dont j'ai besoin c'est de comprendre les observations qui ont été faites au niveau de l'équipe qualité, et de comprendre la réalité de mon équipe. Donc c'est sûr que dans ce cas-là, moi je fais directement appel à mon conseiller pour aller comprendre des données. Par exemple : OK, ils n'adoptent pas à 30% ce processus-là, explique-moi pourquoi. Et moi ça me permet de faire mon coaching ou de faire des interventions dans mon équipe qui sont appropriées. Alors ça c'est le niveau d'observation que j'ai souvent besoin d'approfondir. » (G5)

« Exemple avec expérience qualité... eux ils ont des dossiers de tous nos gens, tous les mois, et ils font des petits comptes rendus, et moi j'assiste. Les directeurs ne sont pas obligés, mais moi j'assiste. Bon ben là, ok on regarde les dossiers ensemble. » (G4)

Encore une fois, on constate que l'activité de *sensemaking* prospectif est accomplie via l'outil matériel et la ressource discursive, et que ceux-ci soutiennent en retour la réalisation de l'activité de *sensemaking* prospectif. Par exemple, c'est grâce aux rapports d'observation que les gestionnaires ont pu recueillir de l'information tangible et précise sur l'utilisation du nouveau système. À l'inverse, la recherche d'information concrète se réalise en consultant les documents et en discutant avec les membres de l'équipe expérience qualité.

Deuxièmement, pour continuer de structurer leur avenir, les gestionnaires du groupe A ont également voulu obtenir la rétroaction de leurs employés. Les souscripteurs étant les principaux destinataires du changement, ce sont eux qui utilisent Logic 2.0 dans leur quotidien. Leur expérience et leurs commentaires représentent donc des informations importantes pour aider les gestionnaires à mieux comprendre et interpréter la première phase de cette transformation, qui n'est pas terminée. Pour obtenir la rétroaction (*feedback*) de leurs employés, les gestionnaires se sont appuyés sur des ressources discursives. Par exemple, une participante a mis en place des discussions de groupe dans son équipe, pour que chaque souscripteur partage sa réalité depuis l'arrivée du nouveau logiciel :

« Les expériences ont été partagées en grand groupe, et on a écouté chaque personne, on a laissé parler, et les gens parfois se répondaient entre eux, donc c'était vraiment des bonnes discussions. Et je l'ai fait aussi individuellement, ça faisait partie de mes sujets de discussion, de voir comment ça c'était passé pour eux la formation, comment ils voient la suite des choses, est-ce qu'ils ont des préoccupations, des craintes. [...] ça leur permet de me dire où ils en étaient, comment ils avaient trouvé ça. En étant à l'écoute de mes gens, beaucoup, c'est comme ça que je peux continuer de comprendre. » (G1)

Une autre gestionnaire du groupe préfère miser sur les rencontres individuelles pour comprendre en détail pourquoi certains souscripteurs continuent d'utiliser l'ancien logiciel, ou pourquoi ils ne se fient pas au conseil de souscription. Elle explique :

« C'est d'aller chercher le pourquoi. Pourquoi ils l'utilisent pas? Est-ce que c'est personnel, est-ce que c'est une difficulté technique, où c'est une préoccupation de souscription. C'est différent pour chacune des personnes. Donc il faut vraiment aller dans l'individuel pour être sûr d'aller résoudre cette situation-là. » (G5)

En somme, lors du post-déploiement, les participants qui forment le groupe A ont cherché de l'information concrète sur les nouveaux processus opérationnels en consultant les rapports d'observation et en discutant des données d'utilisation avec les membres de l'équipe expérience qualité. Puis, ils ont mis en place des rencontres de groupe et des rencontres individuelles pour s'informer de la satisfaction ou des préoccupations de leurs employés.

*b) Pratiques de sensemaking prospectif des gestionnaires du groupe B*

Pour ce qui est des participants du groupe B, ils se sont engagés eux aussi dans deux activités de *sensemaking* prospectif lors du post-déploiement. Tout d'abord, c'était à leur tour de visualiser les étapes futures, et ce via le *Tableau de la transformation* et les communiqués de *Mon équipe et moi*. Ils peuvent ainsi comprendre où en est rendue la transformation, et comment va se dérouler la suite des choses :

« Chaque mois on reçoit *Mon équipe et moi* : c'est un document qui nous explique où on est rendu dans la transformation, comment ça avance, qu'est-ce qui va bien, qu'est-ce qui va moins bien, sur quoi ils travaillent actuellement. Je trouve que ça nous accompagne bien tout au long du processus en nous transmettant beaucoup d'information. » (G3)

« Je pense que c'est important de continuer de les avoir [les *Mon équipe et moi* et les *Tableaux de la transformation*] parce que c'est pas encore terminé. Il reste encore des améliorations à apporter dans l'outil, dans les processus, les produits...en principe à l'automne on va avoir un nouveau produit, donc je pense qu'il faut continuer de les avoir un certain temps tant qu'on n'aura pas tout attaché complètement. On est presque rendus là, mais pour l'instant je continuerais encore, justement pour être sûr de pouvoir aider ma gang, en étant au courant. » (G2)

Ces deux outils, qui avaient été utilisés en tant qu'artefacts cognitifs par les gestionnaires du groupe A lors du pré-déploiement, représentent plutôt des genres pour les participants du groupe B. Ce type d'artefact sert de structure d'organisation pour s'engager dans la communication. Ainsi, le *Tableau de la transformation* et le document *Mon équipe* permettent aux gestionnaires du groupe B d'anticiper l'avenir et de se sentir en contrôle de la situation, pour ensuite mieux soutenir et accompagner leurs souscripteurs. La participante 2 l'explique bien lorsqu'elle dit « vouloir être au courant pour pouvoir aider sa gang ». Les documents fournis par la haute direction sont donc des outils qui aident les gestionnaires à accomplir leur rôle, puisqu'ils leur permettent de discuter avec leurs employés de ce qui s'en vient, que ce soit pour les rassurer, ou simplement pour répondre à leurs questions. Même si les gestionnaires des deux groupes ne se servent pas du *Tableau de la transformation* et des communiqués de l'équipe nationale de la même façon, ces documents soutiennent dans les deux cas l'activité de visualisation.

Ensuite, les participants du groupe B misent encore beaucoup sur les échanges avec leurs employés lors du post-déploiement. Sachant que les souscripteurs vont vivre d'autres modifications concernant l'exécution de leurs tâches, les gestionnaires du second groupe veulent obtenir les commentaires et la rétroaction de leurs employés pour mieux comprendre ce qu'ils vivent.

« C'est vraiment en discutant avec les souscripteurs que je peux continuer à bien comprendre...en allant chercher le pouls pour savoir si ça se passe toujours bien, comment ils vivent le changement. Je rencontre chacun de mes souscripteurs pour savoir comment ça va, et savoir les défis, leurs succès, etc. Et j'en profite là-dedans pour leur demander justement un; est-ce qu'ils ont changé quelque chose dans leurs façons de faire pour être plus efficace, deux; si oui, qu'est-ce qu'ils ont changé, qu'est-ce qu'ils apprécient, qu'est-ce qu'ils aiment moins. C'est vraiment, je pense, d'être près de nos gens, et d'être ouverts à écouter leurs préoccupations.  
» (G2)

Cela étant dit, à l'étape du post-déploiement, tous les gestionnaires interviewés, peu importe leur groupe, créent du sens en discutant avec leurs employés. Obtenir la rétroaction des souscripteurs est une activité clé puisque les gestionnaires n'utilisent pas eux-mêmes le nouveau logiciel. Connaître leurs préoccupations et leur expérience permet donc à ces participants de mieux encadrer leurs employés et de les épauler dans cette transformation. Et c'est en menant des rencontres individuelles que les gestionnaires peuvent obtenir la rétroaction des employés.

### *c) Lien entre l'état souhaité et les pratiques de sensemaking prospectif*

Encore une fois, les pratiques de *sensemaking* prospectif sont influencées par l'état souhaité des participants. Cependant, au lieu de déterminer les activités que vont entreprendre les gestionnaires, l'atteinte (ou non) de l'état souhaité modifie plutôt les actions dans lesquelles s'engagent les gestionnaires. On tente ici de démontrer que les gestionnaires se sont ajustés en fonction du statut de leur situation idéale.

Comme l'état souhaité des gestionnaires du groupe A n'est pas encore atteint, ils ont opté pour des activités stratégiques différentes afin de s'en rapprocher. Lors du post-déploiement, ils n'ont plus besoin d'anticiper les étapes à long terme, puisqu'ils ont déjà bien compris la vision globale de la haute direction. C'est pourquoi lors du post-déploiement, ils ont choisi des activités qui leur permettent de comprendre concrètement

la transformation vécue par leurs employés. Pour générer du sens par rapport aux prochains changements qui vont survenir, les gestionnaires du groupe A veulent cette fois-ci maîtriser leur contexte actuel et assimiler la réalité des destinataires du changement, les souscripteurs.

Dans le cas des gestionnaires du groupe B, l'effet inverse s'est produit. Puisque leur état souhaité a été atteint, et qu'ils comprenaient déjà bien les fonctionnalités du système, ils peuvent maintenant se concentrer sur les prochaines étapes du changement. De plus, puisqu'ils peuvent déjà constater les bénéfices espérés avec l'implantation de Logic 2.0, il est peut-être plus facile pour eux, lors du post-déploiement, de réfléchir aux changements qui surviendront ultérieurement. En effet, il semble que les gestionnaires du groupe B tentent de comprendre et d'interpréter un événement futur à la fois. Contrairement aux participants du groupe A, ils préfèrent anticiper les changements qui surviendront à court terme.

#### **4.3 Les résultats du *sensemaking* prospectif**

Nous avons remarqué que le *sensemaking* prospectif des gestionnaires mène à des résultats différents selon le groupe auquel ils appartiennent. En effet, les gestionnaires du groupe A ont plusieurs méthodes et pratiques pour soutenir leurs employés dans cette transformation, tandis que les cadres du groupe B misent plutôt sur une tactique, soit les échanges avec leurs employés.

Tout d'abord, les gestionnaires du groupe A ont une très bonne compréhension de leur réseau interne, et ils l'utilisent fréquemment pour encadrer leurs employés et leur fournir l'aide dont ils ont besoin. Puisque les cadres du premier groupe ont personnellement fait appel à différents acteurs de l'organisation pour les guider dans leur propre processus de *sensemaking*, ils sont en mesure d'utiliser ces intervenants comme levier afin d'appuyer les souscripteurs. Comme le démontre l'extrait suivant, ils savent référer leurs employés aux bonnes personnes selon les questions qu'ils reçoivent :

« Moi je ne te cacherai pas que tous les outils, c'est les gens autour, comme les conseillers expérience qualité, les as, les gens qui ont monté le système, les gens qui sont en performance opérationnelle qui connaissent bien ça. Tu vois, il y a une personne qui m'a posé une question par rapport au système, c'était une question qui avait une influence sur son niveau d'autorité, alors elle me revenait, mais

quand j'ai des questions je sais qui aller voir, je sais où envoyer mes questions! »  
(G4)

En obtenant de l'information auprès des cadres supérieurs, des employés et auprès d'équipes latérales, les gestionnaires du groupe A sentent qu'ils doivent transmettre ces connaissances à leurs souscripteurs, et que cela fait partie de leur nouveau rôle à la suite de l'implantation de Logic 2.0 :

« Je dois vraiment redoubler d'effort pour m'assurer de prendre la balle au bond s'il y a vraiment des préoccupations, d'adresser les questions aux bonnes personnes et de revenir à mon équipe avec les bonnes informations, ou des pistes de correction qui ont été adressées, donc je te dirais que c'est plus dans ce sens-là que mon rôle a changé. » (G1)

Ensuite, les gestionnaires du groupe A ont démontré à plusieurs reprises lors des entrevues qu'ils prenaient part activement au cadrage du changement (*sensegiving*). Ils ont communiqué leur compréhension et leur vision de celui-ci à leurs employés, que ce soit lors du pré-déploiement, ou suite à l'implantation du système. Il est important pour les gestionnaires du premier groupe d'obtenir le support des souscripteurs, car sans leur adhérence, la transformation ne peut pas se poursuivre :

« Je pense qu'en leur expliquant le pourquoi on vit cette transformation-là, ben ça les aide à bien adhérer, même si pour eux on les sort un peu de leur zone de confort et de leurs pantoufles. Mais en comprenant pourquoi on le fait, qu'ultimement c'est pour le client, pour que ce soit plus simple, plus rapide, plus agréable de faire affaire avec nous, pour demeurer compétitif dans le futur, on doit absolument prendre ce virage informatique et numérique là. Alors en le positionnant, en l'expliquant, ça les aide à comprendre, même si pour eux c'est des changements importants. » (G1)

En d'autres mots, ces gestionnaires transmettent les objectifs de la haute direction pour que les employés aient une vue plus globale de la situation. Les souscripteurs n'ont effectivement pas eu la chance de communiquer directement avec les membres des échelons supérieurs, soit ceux qui formulent la vision stratégique de l'organisation. Il est donc plus difficile pour eux de comprendre pourquoi leurs habitudes doivent changer. En expliquant le but ultime de cette transformation, les gestionnaires du groupe A aident les souscripteurs à accepter certaines difficultés rencontrées.

« Comme je le disais tantôt, on est pas encore à la phase finale, alors les opérations ne fonctionnent pas comment on voit la transformation dans sa finalité. Ça c'est important d'être capable de le comprendre et de le savoir, parce que ça permet beaucoup de positionnement de dire : Oui, ça ne marche pas bien aujourd'hui, mais au final, ça ne sera pas comme ça que ça va fonctionner Il faut être capable d'amener nos gens à voir un petit peu plus loin que la situation actuelle. Donc ça, c'est vraiment un élément clé également. » (G5)

Finalement, afin d'accompagner les souscripteurs au cours de leur adaptation quotidienne, les gestionnaires du groupe A ont pris le temps d'échanger avec leurs employés et de les écouter. Par exemple, la participante 1 explique que les gestionnaires de premier niveau ont un rôle essentiel à jouer dans le soutien aux employés :

« [...] souvent, on est la personne la plus importante pour les supporter dans le changement, puisqu'on est plus près d'eux au quotidien. Ils nous regardent, ils veulent notre présence, ils veulent notre support, ils cherchent des réponses à leurs préoccupations, alors on est un peu comme leur premier point de contact à ce niveau-là. [...] C'est de solliciter leur résilience, d'être à l'affût des différentes résistances, de créer un climat de confiance pour encourager les employés à nous partager librement leurs préoccupations. De les écouter, de les rassurer, d'aller aux sources, de faire des vérifications, de leur revenir avec l'information. » (G1)

Bref, pour soutenir leurs employés dans cette première phase de la transformation, les gestionnaires du groupe A utilisent les connaissances de leurs collègues pour mieux répondre aux questions des souscripteurs, ils transmettent les orientations à long terme de la haute direction et finalement, ils sont disponibles pour écouter leurs employés. Ces résultats semblent découler de la diversité de pratiques dans lesquelles les gestionnaires du groupe A se sont engagés, et de la variété d'outils et de ressources qu'ils ont utilisés. En effet, ceux-ci ont d'abord bien compris les raisons stratégiques pour lesquelles l'entreprise s'engage dans la transformation et ils ont donc de la facilité à communiquer ces informations clés à leurs employés. Ils ont également cherché de l'aide auprès de différents acteurs de l'organisation, que ce soit l'équipe expérience qualité, le comité de gestion, les cadres supérieurs, et les souscripteurs. Ceci expliquerait pourquoi ils sont capables d'utiliser leur réseau pour répondre à toutes les questions et interrogations des souscripteurs. Ces gestionnaires réussissent aussi à établir un climat de confiance dans leurs équipes, car ils n'ont pas oublié de prendre le pouls de leur équipe et d'écouter les commentaires des souscripteurs.

Les gestionnaires du groupe B quant à eux ne démontrent pas qu'ils utilisent leur réseau pour aider les souscripteurs à passer au travers du changement, et ils ne semblent pas non plus s'engager dans des activités de *sensegiving*. En revanche, ils misent sur les échanges avec leurs employés pour favoriser le partage de connaissances au sein de leur équipe. En effet, les cadres du groupe B veulent partager les meilleures pratiques pour s'assurer que tous puissent bien performer avec Logic2.0 :

« Je partage à mon équipe des trucs pour être plus efficace, et les trucs je les ai récoltés des souscripteurs les plus performants. Dans le fond, comment ça s'est fait c'est qu'on a fait des petits sondages auprès des gens performants, et on a tout mis ensemble, pour finalement réaliser qu'il y avait beaucoup de similitudes. » (G2)

« Une fois par semaine, j'ai une rencontre avec les souscripteurs le lundi matin, et dans cette tribune-là, je vais en profiter pour partager les bons coups. Et s'il y avait un point qui était moins positif, je le partagerais aussi pour qu'ils soient conscients et peut-être pas déçus de le découvrir eux-mêmes. Pour qu'ils soient avisés et qu'on puisse penser à des solutions » (G3).

Puis, ces mêmes gestionnaires essayent réellement de créer un climat de confiance et de sécurité dans leur équipe pour que les souscripteurs se sentent à l'aise de communiquer leurs perceptions ou leurs doutes concernant la transformation :

« Je m'informe à savoir comment ça va avec le système, est-ce qu'il y a des choses sur lesquelles ils aimeraient jaser ? Le but c'est de les faire parler! La communication, ça fonctionne dans tous les sens. Quand les souscripteurs sont capables de dire les affaires comme ils les ressentent, au moment où ils les ressentent, alors ils ne se disent pas : là je vais faire attention à ce que je dis, parce qu'elle va dire à tout le monde que je suis négatif. » (G3)

Il n'est pas étonnant de constater que le résultat du processus de *sensemaking* prospectif des gestionnaires du groupe B converge autour des échanges avec les souscripteurs. Que ce soit lors de pré ou du post-déploiement, ces participants ont continuellement misé sur les discussions avec leurs souscripteurs pour interpréter la première phase du changement et tenter de structurer leur avenir. Ainsi, on remarque que les deux processus de *sensemaking* permettent aux gestionnaires de soutenir leurs employés, et ce, de différentes façons.

#### **4.4 Synthèse**

Ce chapitre nous permet de constater que tous les gestionnaires de premier niveau n'ont pas le même processus de *sensemaking* prospectif. Celui-ci se construit en fonction de l'état souhaité des participants, c'est-à-dire selon les représentations qu'ils se font des bénéfices et des conséquences du changement stratégique. Ceux qui ont une vision de la transformation qui est axée sur l'environnement et le jeu concurrentiel de l'organisation vont d'abord tenter de visualiser les étapes futures et de rechercher de l'information à haut niveau. Ceux qui ont une vision axée sur les ressources internes préfèrent avant tout questionner les utilisateurs test pour comprendre en détail les fonctionnalités du système.

Puis, lorsque le changement commence à se mettre en œuvre, certains gestionnaires voient leur état souhaité se réaliser, ce qui modifie les activités de *sensemaking* dans lesquelles ils s'engagent. Les gestionnaires qui n'ont pas atteint leur situation idéale s'ajustent pour trouver de l'information plus concrète, qui les aide à comprendre le changement à court terme, et ils vont également tenter d'obtenir la rétroaction des employés. À l'opposé, les gestionnaires qui peuvent déjà observer les bénéfices espérés peuvent maintenant visualiser les prochaines étapes, mais continuent de vouloir communiquer fréquemment avec leurs employés pour se maintenir à jour de l'évolution sur le terrain.

Ces deux processus mènent à des résultats différents. Les gestionnaires du premier groupe sont en mesure de mieux comprendre et utiliser leur réseau, de cadrer le changement, et d'échanger avec les employés, tandis que les gestionnaires du deuxième groupe sont plutôt enclins à échanger avec les souscripteurs afin de les soutenir à travers ce changement.



## **Chapitre 5. Discussion**

L'objectif de ce mémoire est d'approfondir les connaissances sur le *sensemaking* prospectif, et de mieux en comprendre le processus. Grâce à l'approche qualitative, nous avons réussi à décrire comment les gestionnaires de premier niveau développent une compréhension d'un changement futur. En effet, nous avons pu répondre à nos trois sous-questions de recherche, à savoir dans quelles activités s'engagent les gestionnaires de premier niveau lors de leur processus de *sensemaking* prospectif, quels outils ou ressources utilisent-ils et quels résultats découlent de cette création de sens. Dans le premier volet de ce chapitre, nous ferons donc un retour sur ces résultats pour les comparer aux informations recueillies dans la revue de littérature, et ainsi les analyser plus en profondeur. Puis, dans le second volet, nous présenterons les implications pratiques de notre étude.

### **5.1 L'analyse des résultats**

#### **5.1.1 Un modèle qui tient compte du passé, du présent et du futur**

Comme nous l'avons démontré dans le premier chapitre, la compréhension concernant la temporalité du *sensemaking* est très limitée, puisque la plupart des études continuent de refléter uniquement le caractère rétrospectif du phénomène. La création de sens est donc perçue comme un processus qui se produit après qu'une situation inhabituelle se soit déroulée, et ce sont les actions posées préalablement qui permettent aux individus d'interpréter et de comprendre ce qu'ils ont vécu. Notre étude nuance cette vision classique du *sensemaking*, car nos résultats démontrent que la création de sens peut bel et bien débiter avant qu'un événement perturbe les activités quotidiennes des acteurs de l'organisation.

Les gestionnaires de premier niveau ayant participé à notre étude n'ont pas attendu d'expérimenter leur nouvelle réalité pour tenter de la comprendre. Ils ont plutôt rapidement entrepris des actions afin de se préparer aux changements qu'ils allaient vivre. Que ce soit en visualisant les étapes futures du projet, en cherchant davantage

d'information auprès des cadres supérieurs ou encore en questionnant les utilisateurs test, les participants ont commencé leur processus de création de sens avant même que le nouveau logiciel soit officiellement déployé. Puis, même après cette première implantation, les participants ont continué de s'engager dans diverses activités afin de comprendre les prochaines étapes de la transformation, tout en essayant d'assimiler ce qu'ils vivaient au moment présent.

De plus, les entretiens que nous avons menés ne nous permettent pas d'appuyer la proposition de Weick (1979) selon laquelle les individus envisagent un événement futur et agissent comme s'il s'était déjà produit. Nos résultats démontrent plutôt que les gestionnaires de premier niveau s'engagent dans des activités afin de parvenir à un état futur souhaité. Par exemple, les gestionnaires du groupe B ont questionné les utilisateurs test dans le but de mieux saisir les fonctionnalités du système. Ils envisageaient ainsi faciliter la transition des employés vers leur nouveau rôle une fois le logiciel implanté. En d'autres mots, nous n'avons constaté aucun signe démontrant que les gestionnaires de premier niveau utilisent le *future perfect thinking*. Il est donc possible que des individus s'imaginent un état futur souhaité sans devoir l'interpréter de façon rétrospective.

Ainsi, ce mémoire s'inscrit dans la perspective des auteurs tels que Wiebe (2011), Gephart, Topal et Zhang (2011) ou encore Kaplan et Orlikowski (2013), qui misent sur la nécessité d'avoir une vision plus nuancée du *sensemaking*. Ils affirment que les travaux sur le sujet ne devraient pas prendre uniquement en considération le passé, mais également le présent et l'avenir. Notre modèle contribue à faire rayonner cette vision puisque les processus de *sensemaking* que nous proposons intègrent différents éléments temporels. L'accent est évidemment mis sur l'aspect prospectif, puisque nous décrivons les activités dans lesquelles s'engagent les gestionnaires afin de structurer leur avenir. Cependant, nous remarquons que leur processus est teinté par des éléments du passé, soit les expériences professionnelles des gestionnaires. Lors des entretiens, la question concernant les emplois précédents servait simplement de phrase d'entame pour que les participants se sentent à l'aise et qu'ils puissent facilement répondre à la première question. Finalement, cet élément s'est avéré important puisque les expériences professionnelles semblent influencer l'état souhaité des gestionnaires. À notre surprise,

ces expériences représentent l'aspect rétrospectif du processus, et elles viennent confirmer les conclusions de Konlechner *et al.* (2018) et de Stigliani et Ravasi (2012) concernant l'interaction qu'il peut y avoir entre les éléments rétrospectifs et prospectifs du *sensemaking*. Dans notre cas, les expériences professionnelles des gestionnaires de premier niveau influencent la façon dont ils perçoivent le changement et ses bénéfices, ce qui déterminera ensuite les actions qu'ils mèneront pour structurer leur avenir.

Pour ce qui est du présent, celui-ci est représenté par l'état souhaité à l'étape du post-déploiement. À ce stade-ci nous avons recueilli les impressions des gestionnaires quant à l'évolution de la transformation. Les participants du groupe B étaient très satisfaits puisque les gains qu'ils espéraient obtenir s'étaient réalisés. Au contraire, les gestionnaires du groupe A étaient moins enthousiastes, car ils ne pouvaient pas encore observer les bénéfices souhaités. Le statut de l'état souhaité à ce moment précis —atteint ou non— a influencé la manière dont les gestionnaires ont poursuivi leur processus de *sensemaking* prospectif. Si nous avions mené notre deuxième ronde d'entrevues à un moment différent, le statut de l'état souhaité n'aurait peut-être pas été le même, et les activités qui en découlent auraient pu être différentes. Ainsi, le présent a lui aussi un rôle à jouer lorsqu'on étudie le processus de création de sens. Bref, notre étude peut servir d'exemple pour démontrer que le passé, le présent et l'avenir peuvent être intégrés dans un même modèle et que le *sensemaking* ne devrait pas uniquement être interprété comme un processus rétrospectif.

### **5.1.2 Un retour sur les activités de *sensemaking* prospectif**

Avant d'analyser plus en profondeur les activités menées par les gestionnaires de premier niveau, il est essentiel de discuter de l'état souhaité, puisque ce concept définit l'ensemble des actions posées subséquemment par les participants. L'état souhaité (Gioia et Mehra, 1996) représente une caractéristique distinctive du *sensemaking* prospectif, qui est largement acceptée par les chercheurs s'intéressant à cette forme particulière de création de sens. En effet, ils s'entendent pour soutenir que le processus de *sensemaking* prospectif est déclenché par une prise de conscience de l'écart entre l'état actuel de la situation, et l'état idéal imaginé par les membres de l'organisation (Patvardhan *et al.*, 2018). Notre étude ne fait pas exception : nous avons conclu que les participants s'engagent dans des

activités de *sensemaking* prospectif puisqu'ils sont conscients que la situation actuelle de l'entreprise ne peut pas perdurer, et que c'est grâce au changement stratégique qu'ils pourront parvenir à leur idéal.

Nous contribuons toutefois à approfondir les connaissances sur le concept de l'état souhaité en proposant que celui-ci puisse être différent pour chaque individu. En effet, ce n'est pas parce que les participants évoluent dans le même environnement et qu'ils reçoivent les mêmes informations de la haute direction, qu'ils vont nécessairement avoir le même état souhaité. Nos résultats proposent d'ailleurs que les gestionnaires du groupe A ont une vision de la transformation axée sur l'environnement, tandis que les gestionnaires du groupe B se concentrent davantage sur les ressources internes de l'organisation. Dans les études qui ont été réalisées sur le sujet, on suggère que tous les participants se représentent le même état souhaité, et qu'il y a uniquement un processus de *sensemaking* qui peut en découler. Par exemple, dans l'étude Stigliani et Ravasi (2012), les différences entre les trois équipes d'une même firme de conseil en design ne sont pas mises de l'avant. Les auteurs tentent plutôt de trouver les similitudes dans leurs pratiques pour en arriver à un processus unique. De plus, il est stipulé dans la littérature que les individus tentent de s'ajuster afin de parvenir à leur état souhaité. Notre étude démontre en plus que cet état est mis à jour pendant la progression du projet ou du changement planifié, ce qui modifie par la suite les activités entreprises par les gestionnaires.

Cela étant dit, ce sont les activités dans lesquelles s'engagent les gestionnaires qui représentent notre plus grande contribution. En effet, à notre connaissance, aucun auteur n'a à ce jour présenté explicitement des pratiques de *sensemaking* prospectif. Les cinq activités que nous proposons —visualiser les étapes futures, rechercher de l'information à haut niveau, questionner les utilisateurs test, obtenir la rétroaction des employés et rechercher de l'information concrète— permettent de comprendre concrètement comment les gestionnaires de premier niveau se préparent à un changement qui va bouleverser le quotidien de leur équipe. Puis, notre étude présente aussi l'évolution des activités des gestionnaires à travers le temps. Sachant que le processus de *sensemaking* prospectif se déroule sur une longue période (Hill et Levenhagen, 1995; Stigliani et Ravasi, 2012), il est, selon nous, nécessaire de considérer la transformation des pratiques des participants.

Ceci représente une avancée assez importante puisque comme le stipulent Tapinos et Pyper (2018), il y a un manque d'informations sur les activités menées par des individus qui souhaitent prévoir l'avenir. Notre étude illustre que les pratiques de *sensemaking* prospectif se transforment en fonction des besoins des acteurs, de l'évolution de leur état souhaité et de leur compréhension du changement. Cela met en exergue des relations temporelles encore peu explorées dans la littérature, bien qu'elles ont un impact significatif sur le processus de création de sens.

Nos résultats permettent également de prendre position concernant la relation entre le sens et les actions, un débat qui est au cœur des études concernant le processus de *sensemaking*. Traditionnellement, le sens et l'action représentent des éléments distincts dans la création de sens. Plus précisément, les actions sont perçues comme les ingrédients bruts du *sensemaking*, mais également comme le résultat du processus, puisqu'elles permettent de tester la compréhension des individus. Nos résultats suggèrent plutôt que le sens et l'action seraient complètement imbriqués. En effet, c'est en réalisant diverses activités que les gestionnaires de premier niveau réussissent peu à peu à développer une compréhension de l'événement à venir. Sans s'être immergés dans les pratiques décrites au chapitre précédent, les participants n'auraient pas pu enrichir et étoffer l'interprétation qu'ils s'étaient faite du changement à la suite de l'annonce officielle par la haute direction. Ainsi, appliquée au *sensemaking* prospectif et à notre cas, la mise en œuvre (*enactment*) représente davantage les résultats du processus, puisque les gestionnaires agissent selon le sens qu'ils ont élaboré grâce aux actions dans lesquelles ils se sont engagés.

### **5.1.3 L'importance de la socio matérialité**

Les travaux ayant adopté l'approche constructiviste pour étudier le *sensemaking* stipulent que ce dernier se développe grâce aux interactions des individus avec leur entourage. Ainsi, le langage, les conversations et la communication sont mis de l'avant pour expliquer le processus de création de sens. Puisque nous avons opté pour cette perspective, il n'est pas étonnant de constater que les gestionnaires de premier niveau utilisent différentes ressources discursives pour comprendre la transformation stratégique de l'entreprise. En effet, tous les participants s'engagent dans des activités de *sensemaking* prospectif qui nécessitent des discussions, que ce soit lors du pré ou du post-déploiement.

On remarque d'ailleurs que c'est grâce à ces échanges que les gestionnaires peuvent structurer leur avenir. Par exemple, en assistant à des réunions de gestion, les participants du premier groupe peuvent discuter avec ceux qui formulent la stratégie et ainsi mieux comprendre pourquoi l'entreprise s'engage dans ce projet d'envergure. En rencontrant les souscripteurs un à un, les gestionnaires du deuxième groupe réussissent quant à eux à obtenir la rétroaction de leurs employés, ce qui les aide à comprendre leur expérience. Ainsi, nous pouvons conclure que les conversations et la communication sont des éléments clés, non pas uniquement pour les processus de *sensemaking* rétrospectifs, mais également lorsque les membres d'une organisation développent leur compréhension d'un événement futur.

Toutefois, nos résultats démontrent que les gestionnaires de premier niveau se sont également tous servis d'artefacts pour réaliser un moins une activité de *sensemaking*. Dans le cas des participants du groupe A, les rapports d'observations de l'équipe expérience qualité représentent un outil primordial pour recueillir de l'information concrète sur le logiciel. Puis, les documents hebdomadaires fournis par la haute direction ont permis aux participants de se représenter les étapes à long terme de la transformation. Ces outils matériels semblent donc tout aussi importants que les ressources discursives pour les membres d'une organisation qui tentent de structurer leur avenir. Grâce à ceux-ci, les gestionnaires peuvent interpréter d'autres facettes de la transformation et assimiler l'information d'une manière différente. Ceci peut être bénéfique pour s'assurer d'avoir une vue 360 d'un événement qui va bouleverser notre quotidien. Ainsi, il est essentiel de prendre en considération les documents ou les supports physiques lorsque vient le temps de réfléchir à la manière dont les individus interprètent et comprennent une situation (Balogun *et al.*, 2014; Maitlis et Christianson, 2014).

En nous questionnant sur les outils utilisés par les gestionnaires de premier niveau, nous contribuons à faire progresser les connaissances sur le rôle que jouent les artefacts dans le *sensemaking* prospectif. Tout d'abord, il semble qu'un même support matériel ne soit pas utilisé au même moment et de la même manière par tous les acteurs. Certains peuvent s'en servir pour effectuer une tâche cognitive qui contribue à leur compréhension, tandis que d'autres l'utilisent plutôt comme un outil qui permet d'engager la discussion et ainsi

d'obtenir des informations supplémentaires. Ensuite, le *PowerPoint*, qui est reconnu pour favoriser la création de sens collectif (Kaplan, 2011) semble également aider au niveau individuel, puisque les gestionnaires l'utilisent pour se représenter une séquence d'événements et ainsi anticiper les changements à venir. Finalement, nos résultats suggèrent que les gestionnaires qui combinent diverses ressources matérielles et discursives sont en mesure de mettre en place des pratiques plus diversifiées pour soutenir leurs employés lors d'une transformation stratégique.

De plus, nous constatons une relation de réciprocité entre les activités de *sensemaking* prospectif et les outils utilisés pour les accomplir. L'un ne va pas sans l'autre et la ressource matérielle (ou discursive) devient significative lorsqu'elle est ancrée dans une activité. Les deux visions du terme « pratique » – représenté comme des activités ou un ensemble d'outils – que nous avons décidé de jumeler prennent donc tout leur sens lorsqu'on comprend comment les activités et les ressources sont interreliées. En somme, pour avoir une vision plus riche et complète du *sensemaking*, il est fondamental de ne pas négliger la dimension matérielle et de l'intégrer aux pratiques sociales qui font déjà partie intégrante de la littérature concernant la création de sens.

#### **5.1.4 Les résultats du *sensemaking* prospectif**

Très peu de travaux ont à ce jour pu démontrer les conséquences de s'engager dans un processus de *sensemaking* prospectif. Rosness *et al.* (2015) font partie des rares auteurs à avoir pu conclure empiriquement que les activités de création de sens permettent de mieux se préparer mentalement pour gérer des événements futurs, et qu'elles améliorent la coordination des tâches. Même si nous n'avons pas pu vérifier les conclusions de Rosness *et al.* (2015) dans un contexte organisationnel, notre étude enrichit tout de même les connaissances sur les conséquences du *sensemaking* prospectif. Nous démontrons qu'un gestionnaire de premier niveau qui s'engage activement dans ce processus, avant et pendant le changement, pourra développer plus facilement une nouvelle compréhension de son environnement et ne sera pas déstabilisé lorsque ledit événement se présente. En effet, même si les participants se sont engagés dans des activités différentes, ils étaient tous prêts à accueillir le changement, et en confiance lorsque le nouveau logiciel a été implanté dans leur équipe. Le *sensemaking* orienté vers l'avenir semble donc être une

étape importante pour les individus qui prennent conscience qu'une situation future va bouleverser le narratif qu'ils s'étaient créés au préalable.

Cependant, comme les processus de *sensemaking* orientés vers l'avenir ne sont pas identiques pour tous les gestionnaires, il en résulte des activités subséquentes de mise en œuvre et de supervision qui sont différentes. Grâce à leur processus de *sensemaking* prospectif, les gestionnaires du groupe A ont pu utiliser leurs réseaux pour répondre aux questions de leurs employés, ils s'engagent dans des activités de *sensegiving* et créent un climat de confiance dans leur équipe. Le processus des gestionnaires du second groupe mène quant à lui plutôt à des échanges constructifs pour favoriser le partage de connaissances entre les employés. Ainsi, nos résultats suggèrent que certains processus pourraient être plus efficaces que d'autres ou qu'ils permettraient d'encadrer et de soutenir différemment les employés.

Il est toutefois important de noter que le résultat d'une analyse de processus est en évolution et qu'il peut changer (Langley, 2007). Il est donc possible que les gestionnaires du groupe B aient développé un peu plus tard différentes méthodes pour soutenir la mise en œuvre du changement auprès de leurs employés. Il serait également préférable de vérifier la satisfaction des employés du premier versus ceux du deuxième groupe, puisque nous ne pouvons pas parler en leur nom. Cependant, nous pouvons tout de même constater qu'au moment de la deuxième ronde d'entrevues, les gestionnaires qui s'étaient engagés dans une variété de pratiques avaient un éventail de résultats plus large.

## **5.2 Les implications pour la pratique**

Nos résultats peuvent également être utiles en contexte organisationnel. Premièrement, nos résultats peuvent aider les membres de la haute direction à planifier un changement. Ces derniers doivent prendre en considération les gestionnaires de premier niveau, et ce, même lorsque ce groupe d'acteurs ne représente pas les réels destinataires du changement. Les gestionnaires de premier niveau ont un impact direct sur la mise en œuvre du changement, en partie à travers leur influence sur la performance des employés et sur les opérations courantes de l'entreprise. Il est donc essentiel qu'ils aient développé une compréhension des événements futurs afin de pouvoir exécuter efficacement leur rôle. Ainsi, en mettant en place des activités ou des ressources pour favoriser le processus de

*sensemaking* des gestionnaires de premier niveau, les cadres supérieurs s'assurent qu'ils soient prêts à bien accompagner leur équipe dans une transformation qui peut être cruciale pour la survie et la croissance d'une entreprise. Le *sensemaking* est un processus stratégique important, et il doit être développé avant qu'un événement inhabituel se produise.

Deuxièmement, les cadres supérieurs gagneraient à déceler l'état souhaité de leurs gestionnaires de premier niveau avant même le lancement d'un changement. En comprenant ce qui est important pour eux et ce qui les motive à s'impliquer dans une transformation, il sera plus facile de leur fournir des outils et des ressources qui sont en adéquation avec leurs besoins. En effet, tous les gestionnaires utilisent des méthodes différentes pour structurer leur avenir, et la haute direction —ou les responsables de la transformation— pourraient cibler des activités précises pour certains gestionnaires. Ces derniers se sentiraient ainsi appuyés et davantage en confiance. Il faut toutefois souligner qu'en offrant une multitude de ressources, par exemple des communiqués hebdomadaires, des *PowerPoint* sur les avancées, des réunions spéciales pour discuter de la transformation, des équipes d'assistance technique, des utilisateurs test, etc. les entreprises offrent à leurs employés la possibilité de comprendre le changement sous différents angles et de choisir la méthode qui fonctionne le mieux pour eux.

Finalement, dans une optique de ressources humaines, déchiffrer les processus de *sensemaking* et l'état souhaité des gestionnaires peut soutenir des choix stratégiques lors de recrutements pour des postes de plus haut niveau. En effet, le processus de *sensemaking* prospectif des gestionnaires de premier niveau est révélateur de leur personnalité, de leur capacité à comprendre un changement à grande échelle et à favoriser sa réussite.



## Conclusion

Cette dernière section vise à présenter un bref sommaire de notre étude sur le *sensemaking* prospectif des gestionnaires de premier niveau en contexte de changement organisationnel planifié. Ensuite, nous présenterons les limites de ce travail, ainsi que les avenues futures de recherche.

### Sommaire de la recherche

Le but principal de ce mémoire était de répondre à la question suivante : comment les gestionnaires de premier niveau développent-ils une compréhension d'un événement futur ? Malgré le fait que la littérature sur le *sensemaking* soit riche et étoffée, peu d'écrits ont été réalisés sur le *sensemaking* spécifiquement prospectif. Le concept a plutôt toujours été présenté comme étant rétrospectif, ce qui renforce l'idée selon laquelle la création de sens se produit lorsque nous analysons un événement qui a déjà eu lieu. Ainsi, l'objectif était de présenter les étapes qui permettent aux membres d'une organisation de se préparer à un événement futur. De plus, la perspective des gestionnaires de premier niveau est pratiquement absente de la littérature sur le *sensemaking*, puisque les travaux se sont concentrés davantage sur les gestionnaires intermédiaires ou sur les membres de la haute direction. Nous voulions donc mettre de l'avant leur processus de création de sens puisque ces acteurs ont un impact direct sur la performance des employés et les opérations courantes de l'entreprise.

Afin de répondre à notre question de recherche, nous nous sommes appuyés sur deux perspectives, soit la stratégie en tant que pratique et l'étude des processus. La première se concentre sur les individus en tant que stratèges, et nous permet de mettre de l'avant les pratiques, les actions et les interactions quotidiennes des gestionnaires de premier niveau. La seconde se concentre sur la manière dont évolue un phénomène à travers le temps, et nous permet de visualiser et de décrire le *sensemaking* prospectif grâce à différentes séquences d'événements. Ces perspectives nous ont permis de répondre aux trois questions secondaires de notre recherche, soit : dans quelles activités s'engagent les gestionnaires de premier niveau lors de leur processus de *sensemaking* prospectif ? Quels outils et ressources utilisent-ils ? Quels sont les résultats de leur création de sens ?

Puisque nous voulions comprendre, avec le plus de justesse possible, le processus dans lequel s'engagent les gestionnaires de premier niveau pour structurer leur avenir, nous avons opté pour une démarche qualitative de type exploratoire et descriptive. Celle-ci permet de comprendre la signification d'un phénomène en profondeur et de recueillir des données riches et nichées dans un contexte précis. Nous avons donc réalisé dix entrevues semi-dirigées avec cinq gestionnaires de premier niveau d'une entreprise d'assurance, qui était sur le point de mettre en place une transformation stratégique importante. Nous avons également fait de l'observation participante avant nos entrevues pour nous familiariser avec le contexte de l'étude, et nous avons finalement consulté des documents internes afin de valider certaines informations émises par les participants.

Notre collecte de données nous a permis de présenter deux processus de *sensemaking* prospectif. Premièrement, les gestionnaires qui ont une vision du changement axée sur l'environnement de l'entreprise vont d'abord visualiser les étapes de la transformation grâce à des artefacts cognitifs, et rechercher de l'information à haut niveau en assistant à des réunions de gestion. Une fois la première phase du changement implantée, ces gestionnaires n'ont pas atteint leur état souhaité, et ils vont donc rechercher de l'information concrète via des genres et obtenir la rétroaction de leurs employés. Deuxièmement, les gestionnaires qui ont plutôt une vision axée sur les ressources internes vont d'abord questionner les utilisateurs test, et une fois leur état souhaité atteint, ils vont pouvoir visualiser les prochaines étapes de la transformation et obtenir la rétroaction de leurs employés. Pour ce qui est des résultats, les gestionnaires du premier groupe ont démontré (1) utiliser leur réseau pour soutenir leur équipe (2) s'engager dans des activités de *sensegiving* et (3) échanger avec leurs employés. Les gestionnaires du second groupe misent pour leur part principalement sur les échanges avec leurs employés.

Nos résultats démontrent que le *sensemaking* peut effectivement être orienté vers l'avenir, et qu'il est possible de présenter un modèle qui tient compte du passé, du présent, et du futur. De plus, nous réitérons l'importance d'inclure la dimension matérielle, et non uniquement la dimension sociale et discursive, lorsque nous analysons le *sensemaking* sous la lentille constructiviste. Finalement, nous mettons de l'avant les bénéfices de

s'engager dans un processus de *sensemaking* prospectif, et l'importance de s'attarder à ce concept lorsqu'on planifie un changement organisationnel important.

### **Limites de l'étude et avenues de recherches futures**

Tout d'abord, il est difficile de généraliser nos résultats étant donné que notre échantillon provient de la même entreprise. En effet, même si nous avons étudié des gestionnaires de premier niveau qui travaillent dans différentes succursales, notre échantillon n'est pas assez vaste pour pouvoir stipuler qu'il y a uniquement deux processus de *sensemaking* prospectif possible chez les gestionnaires de premier niveau. Les recherches futures gagneraient à étudier ce phénomène dans divers contextes et à comparer les processus entre différentes entreprises.

Ensuite, sachant qu'il n'était pas possible d'assurer l'anonymat complet des participants, ceux-ci ont peut-être modifié leur discours par crainte d'être reconnus. Certains gestionnaires se sont peut-être censurés légèrement, ou ils ont décrit une réalité embellie, ou encore, certains peuvent avoir uniquement rapporté le discours tenu par la haute direction. On note aussi que les gestionnaires n'ont pas tous la même capacité de réflexion concernant leurs actions. Ainsi, certains ont peut-être eu plus de facilité à démontrer comment ils aidaient leur équipe et quelles actions ils ont pris pour bien mettre en œuvre le changement.

Finalement, les démarches qualitatives sont évidemment teintées d'interprétation, même lorsque les chercheurs mettent en place une structure d'analyse rigoureuse. Ainsi, nos expériences, nos valeurs et nos perceptions ont eu un impact sur la manière dont nous avons colligé et présenté nos données.

Pour ce qui est des avenues de recherches futures, nous proposons d'étudier le *sensemaking* prospectif dans d'autres contextes que celui des crises ou des changements majeurs. En effet, il serait intéressant de comprendre comment ce phénomène évolue et se développe dans la vie de tous les jours et dans le quotidien des membres d'une organisation. De plus, pour en apprendre davantage sur le *sensemaking* prospectif des gestionnaires de premier niveau, les prochains chercheurs pourraient suivre le développement de leur compréhension sur une plus longue période de temps. Nous

pourrions ainsi mieux comprendre quels sont les intrants et les extrants de ce processus particulier. Puis, les connaissances sur la création de sens des gestionnaires de premier niveau pourraient ensuite mener à des recherches sur le *sensemaking* prospectif d'autres groupes à l'intérieur de l'organisation, comme les employés ou les cadres intermédiaires. Pour conclure, il serait intéressant de combiner des méthodes de recherches afin de mieux comprendre notre sujet d'étude. Par exemple, la recherche-action pourrait être une bonne option, pour encore mieux assimiler les détails et les nuances du terrain de recherche.

## Bibliographie

- Adams, William C. (2015). « Conducting semi-structured interviews », dans Kathryn E. Newcomer, Harry P. Hatry et Joseph S. Wholey (dir.), *Handbook of practical program evaluation*, 4<sup>e</sup> éd, San Francisco, Jossey-Bass, p. 492-504.
- Anzengruber, Johanna, Martin A. Goetz, Herbert Nold et Marco Woelfle (2017). « Effectiveness of managerial capabilities at different hierarchical levels », *Journal of managerial psychology*, vol. 32, no 2, p. 134-148.
- Balogun, Julia (2003). « From blaming the middle to harnessing its potential : Creating change intermediaries », *British Journal of Management*, vol. 14, no 1, p. 69-83.
- Balogun, Julia, Claus Jacobs, Paula Jarzabkowski, Saku Mantere et Eero Vaara (2014). « Placing strategy discourse in context: Sociomateriality, sensemaking, and power », *Journal of Management Studies*, vol. 51, no 2, p. 175-201.
- Balogun, Julia et Gerry Johnson (2004). « Organizational restructuring and middle manager sensemaking », *Academy of Management Journal*, vol. 47, no 4, p. 523-549.
- Balogun, Julia et Gerry Johnson (2005). « From intended strategies to unintended outcomes : The impact of change recipient sensemaking », *Organization Studies*, vol. 26, no 11, p. 1573-1601.
- Balogun, Julia et Linda Rouleau (2017). « Strategy-as-practice research on middle managers and sensemaking », dans Steven W. Floyd et Bill Wooldridge (dir.), *Handbook of middle management strategy process research*, Cheltenham, Gloucestershire, UNITED KINGDOM, Edward Elgar Publishing Limited, p. 109-132.
- Beck, Tammy E. et Donde Ashmos Plowman (2009). « Experiencing rare and unusual events richely : The role of middle managers in animating and guiding organizational interpretation », *Organization Science*, vol. 20, no 5, p. 909-924.
- Boudes, Thierry et Hervé Laroche (2009). « Taking off the heat: Narrative sensemaking in post-crisis inquiry reports », *Organization Studies*, vol. 30, no 4, p. 377-396.
- Brown, Andrew D., Ian Colville et Annie Pye (2015). « Making sense of sensemaking », *Organization Studies*, vol. 36, no 2, p. 265-277.
- Cornelissen, Joep P. (2005). « Beyond compare : Metaphor in organization theory », *Academy of Management Journal*, vol. 30, no 4, p. 751-764.
- Cornelissen, Joep P. (2012). « Sensemaking under pressure: The influence of professional roles and social accountability on the creation of sense », *Organization Science*, vol. 23, no 1, p. 118-137.
- Cunliffe, Ann et Chris Coupland (2012). « From hero to villain to hero: Making experience sensible through embodied narrative sensemaking », *Human Relations*, vol. 65, no 1, p. 63-88.
- Donnellon, Anne, Barbara Gray et Michel G. Bougon (1986). « Communication, meaning and organized action », *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, no 1, p. 43-55.
- Dumez, Hervé (2013). « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, vol. 112, no 2, p. 29-42.

- Elo, Satu et Helvi Kyngäs (2008). « The qualitative content analysis process », *Journal of Advanced Nursing*, vol. 62, no 1, p. 107-115.
- Gallie, Duncan, Michael White, Yuan Cheng et Mark Tomlinson (1998). *Restructuring the employment relationship*, Oxford, Oxford University Press.
- Gatzweiler, Marian Konstantin et Matteo Ronzani (2019). « Prospective sensemaking and thinking infrastructures in a large-scale humanitarian crisis », dans Martin Kornberger, Geoffrey C. Bowker, Julia Elyachar, Andrea Mennicken, Joanne Randa Nucho, Neil Pollock, Andrea Mennicken, Peter Miller, Joanne Randa Nucho et Neil Pollock (dir.), *Thinking infrastructures*, 1<sup>e</sup> éd, Bingley, UK, Emerald Publishing Limited, p. 85-112.
- Gephart, Robert P. (1993). « The textual approach : Risk and blame in disaster sensemaking », *Academy of Management Journal*, vol. 36, no 6, p. 1465-1514.
- Gephart, Robert P., Cagri Topal et Zhen Zhang (2011). « Future-oriented sensemaking : Temporalities and institutional legitimation », dans Tor Hernes et Sally Maitlis (dir.), *Process, sensemaking, and organizing*, Oxford, Oxford University Press, Incorporated, coll. Perspectives on process organization, p. 275-312.
- Gioia, Dennis A. et Kumar Chittipeddi (1991). « Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation », *Strategic Management Journal*, vol. 12, no 6, p. 433-448.
- Gioia, Dennis A. et Kevin G. Corley (2004). « Identity ambiguity and change in the wake of corporate spin-off », *Administrative Science Quarterly*, vol. 49, no 2, p. 173-208.
- Gioia, Dennis A., Kevin G. Corley et Tommaso Fabbri (2002). « Revising the past (while thinking in the future perfect tense) », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 15, no 6, p. 622-634.
- Gioia, Dennis A. et Ajay Mehra (1996). « Review of sensemaking in organizations », *Academy of Management Review*, vol. 21, no 4, p. 1226-1230.
- Gioia, Dennis A. et James B. Thomas (1996). « Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, no 3, p. 370-403.
- Gioia, Dennis A., James B. Thomas, Shawn M. Clark et Kumar Chittipeddi (1994). « Symbolism and strategic change in academia : The dynamics of sensemaking and influence », *Organization Science*, vol. 5, no 3, p. 363-383.
- Guiette, Alain et Koen Vandenbempt (2013). « Exploring team mental model dynamics during strategic change implementation in professional service organizations. A sensemaking perspective », *European Management Journal*, vol. 31, no 6, p. 728-744.
- Hales, Colin (2005). « Rooted in supervision, branching into management: Continuity and change in the role of first-line manager », *Journal of Management Studies*, vol. 42, no 3, p. 471-506.
- Hales, Colin (2007). « Structural contradiction and sense-making in the first-line manager role », *Irish Journal of Management*, vol. 28, no 1, p. 147-179.
- Harris, Stanley G. (1994). « Organizational culture and individual sensemaking : A schema-based perspective », *Organization Science*, vol. 5, no 3, p. 309-321.
- Heersmink, Richard (2013). « A taxonomy of cognitive artifacts: Function, information, and categories », *Review of Philosophy and Psychology*, vol. 4, no 3, p. 465-481.

- Helfat, Constance E. et Margaret A. Peteraf (2015). « Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities », *Strategic Management Journal*, vol. 36, no 6, p. 831-850.
- Hennink, Monique, Inge Hutter et Ajay Bailey (2011). *Qualitative research methods*, Londres, SAGE Publications.
- Hill, Robert C. et Michael Levenhagen (1995). « Metaphors and mental models : Sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities », *Journal of Management*, vol. 21, no 6, p. 1057-1074.
- Jarzabkowski, Paula, Julia Balogun et David Seidl (2007). « Strategizing: The challenges of a practice perspective », *Human Relations*, vol. 60, no 1, p. 5-28.
- Jarzabkowski, Paula, Andreas Paul Spee et Michael Smets (2013). « Material artifacts: Practices for doing strategy with ‘stuff’ », *European Management Journal*, vol. 31, no 1, p. 41-54.
- Jarzabkowski, Paula et David Seidl (2008). « The role of meetings in the social practice of strategy », *Organization Studies*, vol. 29, no 11, p. 1391-1426.
- Jarzabkowski, Paula et Andreas Paul Spee (2009). « Strategy-as-practice: A review and future directions for the field », *International Journal Of Management Reviews*, vol. 11, no 1, p. 69-95.
- Jennings, Devereaux et Royston Greenwood (2003). « Constructing the iron cage : Institutional theory and enactment », dans Robert Westwood, Stewart Clegg, Robert Ian Westwood et Stewart Clegg (dir.), *Debating organization point-counterpoint in organization studies*, Malden, Blackwell, p. 195-207.
- Jeong, Hong-Sang et Ralph S. Brower (2008). « Extending the present understanding of organizational sensemaking », *Administration and Society*, vol. 40, no 3, p. 223-252.
- Johnson, Gerry, Leif Melin et Richard Whittington (2003). « Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view », *Journal of Management Studies*, vol. 40, no 1, p. 3-22.
- Kaplan, Sarah (2011). « Strategy and powerpoint: An inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy making », *Organization Science*, vol. 22, no 2, p. 320-346.
- Kaplan, Sarah et Wanda J. Orlikowski (2013). « Temporal work in strategy making », *Organization Science*, vol. 24, no 4, p. 965-995.
- Kerr, Steven, Kenneth D. Hill et Laurie Broedling (1986). « The first-line supervisor: Phasing out or here to stay? », *The Academy of Management Review*, vol. 11, no 1, p. 103-117.
- Konlechner, Stefan, Markus Latzke, Wolfgang H. Güttel et Elisabeth Höfferer (2018). « Prospective sensemaking, frames and planned change interventions: A comparison of change trajectories in two hospital units », *Human Relations*, vol. 72, no 4, p. 706-732.
- Langley, Ann (1999). « Strategies for theorizing from process data », *Academy of Management Review*, vol. 24, no 4, p. 691-710.
- Langley, Ann (2007). « Process thinking in strategic organization », *Strategic Organization*, vol. 5, no 3, p. 271-282.
- Langley, Ann, Clive Smallman, Haridimos Tsoukas et Andrew H. Van De Ven (2013). « Process studies of change in organization and management: Unveiling

- temporality, activity, and flow », *Academy of Management Journal*, vol. 56, no 1, p. 1-13.
- Langley, Ann et Haridimos Tsoukas (2011). « Introducing perspectives on process organization studies », dans Tor Hernes et Sally Maitlis (dir.), *Process, sensemaking, and organizing*, Oxford, Oxford University Press, Incorporated, coll. Perspectives on process organization, p. 1-26.
- Lowe, James (1992). « Locating the line: The front-line supervisor and human resource management », dans Paul Blyton et Peter Turnbull (dir.), *Reassessing human resource management*, London, Sage Publications, p. 148-169.
- Lowe, James, Jonathan Morris et Barry Wilkinson (2000). « British factory, japanese factory and mexican factory: An international comparison of front-line management and supervision », *Journal of Management Studies*, vol. 37, no 4, p. 541-562.
- MacKay, R. Bradley (2009). « Strategic foresight: Counterfactual and prospective sensemaking in enacted environments », dans Laura Anna Costanzo et R. Bradley MacKay (dir.), *Handbook of research on strategy and foresight*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 90-112.
- MacKay, R. Bradley et Ryan W. Parks (2013). « The temporal dynamics of sensemaking: A hindsight–foresight analysis of public commission reporting into the past and future of the “new terrorism” », *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 80, no 2, p. 364-377.
- Maitlis, Sally (2009). « Who am i now? Sensemaking and identity in posttraumatic growth », dans Laura Morgan Roberts et Jane E. Dutton (dir.), *Exploring positive identities and organizations : Building a theoretical and research foundation*, New York, Routledge, coll. Organization and management series, p. 47-77.
- Maitlis, Sally et Marlys Christianson (2014). « Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward », *The Academy of Management Annals*, vol. 8, no 1, p. 57-125.
- Maitlis, Sally et Thomas B. Lawrence (2007). « Triggers and enablers of sensegiving in organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 50, no 1, p. 57-84.
- Miles, Matthew B. et Michael A. Huberman (2003). *Analyse des données qualitatives*, 2<sup>e</sup> éd., Paris, De Boeck Université, coll. Méthodes en sciences humaines.
- Mohr, Lawrence B. (1982). *Explaining organizational behavior*, San Francisco, Jossey-Bass, 260 p.
- Nielsen, Karina (2017). « Leaders can make or break an intervention - but are they the villains of the piece? », dans E. Kevin Kelloway, Karina Nielsen et Jennifer K. Dimoff (dir.), *Leading to occupational health and safety : How leadership behaviours impact organizational safety and well-being*, Hoboken, John Wiley & Sons, p. 197-210.
- O'Connell, Dave (1998). « Book review : Sensemaking in organizations by k.E. Weick », *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, no 1, p. 205-208.
- Orlikowski, Wanda J. et Susan V. Scott (2008). « Sociomateriality: Challenging the separation of technology, work and organization », *The Academy of Management Annals*, vol. 2, no 1, p. 433-474.

- Patvardhan, Shubha (2015). « Prospective sensemaking: Strategy-making in a pioneering firm », *Academy of Management Annual Meeting Preceedings*, vol. 2015, no 1, p. 1-7.
- Patvardhan, Shubha, Dennis A. Gioia, Sally Maitlis, David Obstfeld, Davide Ravasi et Kathleen M. Sutcliffe (2018). « Exploring prospective sensemaking in organizations », *Academy of Management Proceedings*, vol. 2018, no 1. Récupéré de [https://www.researchgate.net/publication/326278207\\_Exploring\\_Prospective\\_Sensemaking\\_in\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/326278207_Exploring_Prospective_Sensemaking_in_Organizations)
- Pitsis, Tyrone S., Stewart R. Clegg, Marton Marosszeky et Thekla Rura-Polley (2003). « Constructing the olympic dream : A future perfect strategy of project management », *Organization Science*, vol. 14, no 5, p. 574-590.
- Quivy, Raymond et Luc van Campenhoudt (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4<sup>e</sup> éd., Paris, Dunod.
- Rosness, Ragnar, Tor Erik Evjemo, Torgeir Haavik et Irene Wærø (2015). « Prospective sensemaking in the operating theatre », *Cognition, Technology & Work*, vol. 18, p. 53-69.
- Rouleau, Linda (2005). « Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving : How middle managers interpret and sell change every day », *Journal of Management Studies*, vol. 42, no 7, p. 1413-1441.
- Rouleau, Linda (2013). « Strategy-as-practice research at a crossroads », *M@n@gement*, vol. 16, no 5, p. 547-565.
- Rouleau, Linda et Julia Balogun (2008). « Exploring middle managers' strategic sensemaking role through practical knowledge », *Les cahiers de recherche du GÉPS*, vol. 2, no 7. Récupéré de <https://geps.hec.ca/realisations/cahiers-du-geps/>
- Sanchez, Ron et Aimé Heene (2010). « Grande théorie et théorie intermédiaire en stratégie. Une perspective épistémologique », *Revue française de gestion*, vol. 204, no 5, p. 105-125.
- Sandberg, Jörgen et Haridimos Tsoukas (2015). « Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 36, no S1, p. S6-S32.
- Séquin, Francine, Taïeb Hafsi et Christiane Demers (2008). *Le management stratégique : De l'analyse à l'action*, Montréal, Éditions Transcontinental.
- Shotter, John (2011). *Getting it: Witness-thinking and the dialogical - in practice*, United States, Hampton Press, coll. Communication series social construction in practice.
- Sonenshein, Scott (2010). « We're changing - or are we? Untangling the role of progressive, regressive and stability narratives during strategic change implementation », *Academy of Management Journal*, vol. 53, no 3, p. 477-512.
- Stigliani, Ileana et Davide Ravasi (2012). « Organizing thoughts and connecting brains: Material practices and the transition from individual to group-level prospective sensemaking », *Academy of Management Journal*, vol. 55, no 5, p. 1232-1259.
- Stokes, Peter et Tony Wall (2014). *Research methods*, Londres, Macmillan Education UK.
- Sutcliffe, Kathleen M. (2018). « Sensemaking », dans Mie Augier et David J. Teece (dir.), *The palgrave encyclopedia of strategic management*, London, Palgrave Macmillan UK, p. 1544-1547.

- Sutcliffe, Kathleen M. et Klaus Weber (2003). « The high cost of accurate knowledge », *Harvard Business Review*, vol. 81, no 5, p. 74-82.
- Tapinos, Efstathios et Neil Pyper (2018). « Forward looking analysis: Investigating how individuals 'do' foresight and make sense of the future », *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 126, p. 292-302.
- Thomas, James B., Shawn M. Clark et Dennis A. Gioia (1993). « Strategic sensemaking and organizational performance : Linkages among scanning, interpretation, action and outcomes », *Academy of Management Journal*, vol. 36, no 2, p. 239-270.
- Townsend, Keith et Bob Russel (2013). « Investigating the nuances of change in front-line manager's work », *Labour & Industry*, vol. 23, no 2, p. 168-181.
- Tsoukas, Haridimos et Jill Shepherd (2004). « Introduction : Organizations and the future, from forecasting to foresight », dans Haridimos Tsoukas et Jill Shepherd (dir.), *Managing the future: Foresights in the knowledge economy*, Oxford, UK, Blackwell Publishing, Ltd, p. 1-15.
- Van De Ven, Andrew H. (1992). « Suggestions for studying strategy process: A research note », *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 169-188.
- Wainwright, Steven P. et Bryan S. Turner (2004). « Epiphanies of embodiment: Injury, identity and the balletic body », *Qualitative Research*, vol. 4, no 3, p. 311-337.
- Walsh, James P. (1995). « Managerial and organizational cognition : Notes from a trip down memory lane », *Organization Science*, vol. 6, no 3, p. 280-321.
- Weick, Karl E. (1979). *The social psychology of organizing*, 2<sup>e</sup> éd., Reading, Addison-Wesley, coll. Topics in social psychology, 294 p.
- Weick, Karl E. (1988). « Enacted sensemaking in crisis situations », *Journal of Management Studies*, vol. 25, no 4, p. 305-317.
- Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, Ca, Sage, coll. Foundations for organizational science, 229 p.
- Weick, Karl E., Kathleen M. Sutcliffe et David Obstfeld (2005). « Organizing and the process of sensemaking », *Organization Science*, vol. 16, no 4, p. 409-421.
- Whittington, Richard (1996). « Strategy as practice », *Long Range Planning*, vol. 29, no 5, p. 731-735.
- Whittington, Richard (2006). « Completing the practice turn in strategy research », *Organization Studies*, vol. 27, no 5, p. 613-634.
- Wiebe, Elden (2011). « Temporal sensemaking: Manager's use of time to frame organizational change », dans Tor Hernes et Sally Maitlis (dir.), *Process, sensemaking, and organizing*, Oxford, Oxford University Press, Incorporated, coll. Perspectives on process organization, p. 213-241.
- Williams, Michael et Tami Moser (2019). « The art of coding and thematic exploration in qualitative research », *International Management Review*, vol. 15, no 1, p. 45-55.
- Yates, JoAnne et Wanda J. Orlikowski (2007). « The powerpoint presentation and its corollaries: How genres shape communicative action in organizations », dans Mark Zachry et Charlotte Thralls (dir.), *Communicative practices in workplaces and the professions : Cultural perspectives on the regulation of discourse and organizations*, Amityville, NY, Baywood Pub. Co., coll. Baywood's technical communications series, p. 67-92.

## **Annexes**

### **Annexe 1 : Description de poste des gestionnaires de premier niveau de l'entreprise ABC dans le département des assurances de dommages.**

#### Gestion des opérations et de l'efficacité opérationnelle

- S'assure du respect des standards de services
- Collabore à la planification régionale des opérations permettant une répartition efficace et équitable de la charge de travail et d'un niveau de service uniforme
- Dirige son équipe de façon à ce qu'elle soit efficace et efficiente
- Fait respecter les mesures de succès de la productivité de son équipe et de la contribution individuelle
- Identifie les opportunités d'amélioration des processus

#### Aspects financiers : rentabilité et croissance

- Met en place les activités nécessaires à l'atteinte des objectifs de rentabilité et de croissance de la région tout en maintenant la collaboration et le soutien des courtiers
- Assure la qualité des transactions et l'application adéquate des politiques de souscription et de tarification d'[ABC] (MAD, déviation de primes, audition, etc.)
- Respecte le budget des frais d'opérations

#### Développement et engagement des employés

- Dirige, assiste et coache les membres de son équipe souscription.
- Voit à la performance et au développement des compétences des employés de son équipe et s'assure d'une relève adéquate à tous les niveaux.
- Motive son équipe à l'excellence et obtient un niveau d'engagement constant et soutenu.
- Être un ambassadeur du changement : Appliquer et promouvoir les meilleures pratiques en termes de gestion de changement (donner l'exemple, s'impliquer, mobiliser)
- Participer aux différentes étapes du processus d'embauche en fonction des besoins

#### Initiatives stratégiques

- Générer les bénéfices attendus dans le cadre des initiatives corporatives déployées au sein de leur équipe
- Assurer la supervision, l'organisation et le suivi des opérations de déploiement pour son équipe

- Assurer la mise en application et le suivi des processus de travail
- Participer à des comités ou des projets ponctuels régionaux ou corporatifs
- Participer à l'élaboration du plan d'action de sa région et son équipe et s'assure de la mise en place des activités appropriées

#### Relations avec le réseau de courtage

- Assurer un niveau de collaboration et maintenir une proximité d'affaires constante avec les courtiers propices à la croissance rentable des affaires à long terme notamment en étant proactif lors de déploiements d'initiatives.

#### Facteurs de Succès en Leadership

1. Montrer l'exemple en vivant nos valeurs au quotidien
2. Se soucier des gens
3. Créer un milieu de travail ouvert et honnête
4. Assumer ses responsabilités
5. Être un agent de changement

## **Annexe 2 : Courriel envoyé aux participants potentiels**

Bonjour,

Je m'appelle Sandrine Royer-Labelle et je suis une étudiante à la maîtrise en management stratégique, qui complète actuellement son mémoire en gestion du changement à HEC Montréal.

Le département d'assurance des entreprises d'[ABC] a accepté de participer à ce projet de recherche, et [nom de la directrice principale du département] m'a fourni votre adresse courriel et m'a autorisé à vous contacter puisque vous êtes un/e répondant/e potentiel pour ce projet.

Je m'intéresse plus précisément à la manière dont les gestionnaires comprennent et interprètent un changement futur, qui aura un impact important sur le travail de leurs employés. Puisque vous êtes présentement en processus d'implantation du logiciel [Logic 2.0], qui va modifier les tâches et le quotidien des souscripteurs, vous semblez être un/e participant/e parfait pour ma recherche!

Je vous écris donc aujourd'hui pour vous demander si vous seriez intéressé/e à participer à ce projet. Plus concrètement, j'aimerais vous rencontrer à deux reprises pour vous poser des questions concernant (1) votre interprétation du changement, puis (2) concernant la façon dont vous allez guider vos employés dans ce changement technologique. Les deux entretiens seraient d'une durée d'environ 45 minutes, et nous pouvons les faire via appel téléphonique ou appel vidéo, selon ce qui vous convient le mieux. Le premier entretien aurait lieu la prochaine semaine, selon vos disponibilités, et le deuxième entretien aurait lieu un mois plus tard.

Votre participation à ce projet de recherche est totalement volontaire, et le choix de votre participation restera confidentiel. À titre informatif, vous trouverez ci-joint le formulaire de consentement, qui assure la confidentialité des données.

Si vous avez des questions concernant le projet, n'hésitez pas à m'écrire ou à me téléphoner. Si vous souhaitez y participer, vous pouvez m'indiquer vos disponibilités pour la prochaine semaine. Je suis très flexible au niveau de la date et l'heure.

Merci de votre collaboration, et j'espère pouvoir discuter avec vous prochainement,

**Sandrine Royer-Labelle**

*Étudiante à la M. Sc à HEC Montréal*

*Tél. xxx-xxx-xxxx*

*Courriel : sandrine.royer-labelle@hec.ca*



### **Annexe 3 : Formulaire de consentement à une entrevue en organisation**

#### **FORMULAIRE DE CONSENTEMENT À UNE ENTREVUE EN ORGANISATION**

##### **1. Renseignements sur le projet de recherche**

Vous avez été approché(e) pour participer au projet de recherche suivant : *Le sensemaking prospectif chez les gestionnaires de premier niveau*

Ce projet est réalisé par :

**Étudiante à la maîtrise à HEC Montréal :**

Sandrine Royer-Labelle

Tél : xxx-xxx-xxxx

Courriel : [sandrine.royer-labelle@hec.ca](mailto:sandrine.royer-labelle@hec.ca)

**Directeur :**

Jean-François Harvey

Tél : 514-340-1868

Courriel : [jean-françois.harvey@hec.ca](mailto:jean-françois.harvey@hec.ca)



## **Résumé :**

Dans le cadre de ce projet de recherche, nous nous intéressons à la manière dont les gestionnaires de premier niveau comprennent et interprètent un changement qui va se dérouler dans le futur, et quelles actions ces acteurs entreprennent pour faire sens de cet événement.

## **2. Aspect d'éthique de la recherche**

Votre organisation a accepté de participer à ce projet de recherche. Celle-ci nous a fourni votre nom comme répondant potentiel à ce projet de recherche. Votre participation à ce projet de recherche doit être totalement volontaire. Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie. Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-6051 ou par courriel à cer@hec.ca. N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

## **3. Confidentialité des renseignements personnels obtenus**

Vous devez vous sentir libre de répondre franchement aux questions qui vous seront posées. Le chercheur, de même que tous les autres membres de l'équipe de recherche, le cas échéant, s'engagent à protéger les renseignements personnels obtenus en assurant la protection et la sécurité des données recueillies, en conservant tout enregistrement dans un lieu sécuritaire, en ne discutant des renseignements confidentiels qu'avec les membres de l'équipe de recherche et en n'utilisant pas les données qu'un participant aura explicitement demandé d'exclure de la recherche.

De plus les chercheurs s'engagent à ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues, à moins qu'elles ne soient approuvées par le Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal. **Notez que votre approbation à participer à ce projet de recherche équivaut à votre approbation pour l'utilisation de ces données pour des projets futurs qui devront toutefois être approuvés par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal.**

Toutes les personnes pouvant avoir accès au contenu de votre entrevue de même que la personne responsable d'effectuer la transcription de l'entrevue ont signé un engagement de confidentialité.

## **4. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats**

Les renseignements que vous avez confiés seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication. L'entreprise aura également accès au document final et à l'analyse des résultats. L'entreprise pourra donc utiliser ce document et ses conclusions afin de réaliser d'autres projets similaires.

Cochez l'affirmation ci-dessous, si vous êtes en accord avec ce niveau de confidentialité.

- **Niveau de confidentialité**

- J'accepte que ma fonction (uniquement) apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Cependant, dans la publication du projet de recherche, le chercheur va faire référence aux répondants comme étant des gestionnaires. De plus, même si le nom de votre entreprise ne sera pas cité, il est possible qu'une personne puisse effectuer des recoupements et ainsi obtienne votre nom. Par conséquent, vous ne pouvez pas compter sur la protection complète de votre anonymat.

- **Consentement à l'enregistrement audio de l'entrevue :**

- J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**  
 **Je n'accepte pas que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**

**Vous pouvez indiquer votre consentement par signature, par courriel ou verbalement au début de l'entrevue.**

**SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :**

Prénom et nom : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_

Date (jj/mm/aaaa) : \_\_\_\_\_

**SIGNATURE DU CHERCHEUR :**

Prénom et nom : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_

Date (jj/mm/aaaa) : \_\_\_\_\_

## **Annexe 4 : Guide d'entrevue lors de la première ronde**

### **GUIDE D'ENTRETIEN - Rencontre #1**

**Mots clés:** création de sens, interprétation, compréhension, intersubjectivité, micro-pratiques, *enactment*

- **Pouvez-vous me parler de votre parcours chez [ABC] ?**
  - Depuis combien de temps êtes-vous directeur?
  - Quel poste occupiez-vous avant?
- **Comment avez-vous entendu parler du changement technologique qui allait avoir lieu dans votre équipe de souscripteurs**
  - Est-ce que c'était clair pour vous?
- **Quelles ont été vos impressions à la suite de l'annonce de cette implantation?**
  - Qu'avez-vous fait après l'annonce pour assimiler/clarifier l'information?
- **Que faites-vous pour vous faire une tête par rapport à l'arrivée de [Logic 2.0] ?**
  - *Étudier/analyser un sujet pour se faire une opinion*
  - *Pour comprendre les implications de l'implantation de [Logic 2.0]*
- **Pourquoi pensez-vous qu'[ABC] décide d'implanter ce nouveau logiciel?**
- **Y a-t-il d'autres répercussions à prévoir avec l'implantation de [Logic 2.0]?**
- **Comment croyez-vous que ce nouveau logiciel va modifier :**
  - les routines des souscripteurs?
  - votre relation avec les souscripteurs?
  - la dynamique dans votre équipe?
- **Qu'est-ce que ce changement signifie pour vous en tant que gestionnaire, et comment va-t-il influencer votre travail? Pouvez-vous me donner des exemples concrets?**
- **Quel rôle pensez-vous jouer dans cette transformation?**



## Annexe 5 : Guide d'entrevue lors de la deuxième ronde

### GUIDE D'ENTRETIEN - Rencontre #2

*Mots clés: création de sens, évolution des perceptions, évolution des pratiques, cycle d'actions, résultats*

- **Comment s'est déroulé le déploiement officiel de [Logic 2.0]?**
  - Quels ont été les événements marquants depuis notre dernière discussion?
  - Comment avez-vous vécu cela personnellement?
- **Comment est-ce que votre compréhension de la transformation a-t-elle évolué depuis que nous nous sommes parlé?**
  - Quels événements ont fait en sorte que votre compréhension du changement technologique a évolué?
  - Pourquoi la représentation que vous vous étiez faite du changement a-t-elle changé?
- **Donc, jusqu'à présent, le changement correspond-il à vos attentes?**
- **Lors de notre première rencontre, vous avez mentionné certaines pistes de vigilances, ou certains risques concernant l'arrivée du nouveau système. Par exemple, X, Y, Z. Aujourd'hui, comment percevez-vous ces éléments?**
- **Maintenant que vous avez vécu le déploiement de [Logic 2.0], qu'est-ce que vous avez fait qui vous a le plus aidé à développer votre compréhension du changement? Quelles ressources vous ont le plus aidé?**
- **Que recommanderiez-vous qui soit fait en amont pour aider les gestionnaires dans ce changement?**
  - Est-ce que la préparation de la haute direction et les outils mis à votre disposition vous ont suffisamment préparé au changement?
- **Aujourd'hui, comment faites-vous pour continuer à bien comprendre les impacts du changement et à bien remplir votre rôle dans la transformation?**
- **Comment décrieriez-vous votre nouvelle réalité en tant que gestionnaire?**
  - Comment votre rôle a-t-il changé dans les derniers mois?
- **Quelles pratiques avez-vous mises en place (ou modifiées) pour aider les souscripteurs dans leur nouveau quotidien?**
- **Comment faites-vous concrètement pour diriger votre équipe dans un changement comme celui-ci?**