

L'action comme vecteur de création de sens pour soutenir la capacité d'adaptation des organisations

Anne-Marie Corriveau and Julie Béliveau

Number 5, 2021

L'adaptation de l'humain au travail

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1087036ar>

DOI: <https://doi.org/10.1522/radm.no5.1406>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)

ISSN

2369-6907 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Corriveau, A.-M. & Béliveau, J. (2021). L'action comme vecteur de création de sens pour soutenir la capacité d'adaptation des organisations. *Ad machina*, (5), 34–52. <https://doi.org/10.1522/radm.no5.1406>

Article abstract

The organizational challenges brought on by the COVID-19 pandemic demonstrate more than ever the need for organisations to develop the ability to adapt in order to be able to react to a constantly changing environment. Decades of studies of organizational change have stressed the importance of a clear understanding of the desired change, and careful planning. However, what about unplanned change, which generates ambiguity and uncertainty? The empirical data resulting from an action-research project carried out in five facilities of the Quebec provincial health network, in a context of change over four years, provides an interesting viewpoint for this subject. It identifies action as a medium for creating meaning to support the capacity for adaptation and sustainable change of organizations. Drawing on the analysis using theorization supported by 314 interviews and over 42 focus groups, this article illustrates that the process of creating meaning consists of three dimensions - sensegiving, individual creation of meaning, collective creation of meaning - that coexist concomitantly throughout the process of change. This process culminates in enabling members of the organization to act in line with the orientations that have guided this change. Once this loop is engaged, the capacity of the various stakeholders to act and react to unforeseen or ambiguous situations is enhanced, giving the organization a greater capacity to adapt to a changing environment. The results also highlight the special role that middle management may have in this cycle of creating meaning through and for action.



Titre : L'action comme vecteur de création de sens pour soutenir la capacité d'adaptation des organisations

Rubrique : Article de recherche

Auteur(s)

1 : Anne-Marie Corriveau

2 : Julie Béliveau

Citation : Corriveau, A.-M. et Béliveau, J. (2021). L'action comme vecteur de création de sens pour soutenir la capacité d'adaptation des organisations. *Ad Machina*, 5(1). <https://doi.org/10.1522/radm.no5.1406>

Affiliation des auteurs

1 : Université : Université de Sherbrooke

Courriel : anne-marie.corriveau@usherbrooke.ca

2 : Université : Université de Sherbrooke

Courriel : julie.beliveau2@usherbrooke.ca

Remerciements

Les auteures tiennent à remercier les instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) et les cinq établissements qui ont participé à la recherche pour leur soutien financier et matériel dans le cadre de ce projet de recherche subventionné grâce au programme de Partenariats pour l'amélioration des systèmes de santé (PASS), numéro de la demande : 238 597. Pour plus d'informations sur le Réseau Planetree et le modèle Planetree, vous pouvez consulter le site Internet reseauplanetree.org.

Déclaration des conflits d'intérêts

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer
 Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

Résumé (250 mots)

Les enjeux organisationnels occasionnés par la pandémie de COVID-19 démontrent plus que jamais le besoin de développer la capacité d'adaptation des organisations si elles veulent pouvoir réagir à un environnement en constante mutation. Des décennies d'études sur le changement organisationnel ont mis l'accent sur l'importance d'une vision claire du changement souhaité et d'une planification rigoureuse. Toutefois, qu'en est-il du changement non planifié, qui génère ambiguïté et incertitude? Les données empiriques issues d'un projet de recherche-action mené dans cinq établissements du réseau de la santé québécois en contexte de changement sur une période de quatre ans offrent une perspective intéressante à cette question en identifiant l'action comme vecteur de création de sens pour soutenir la capacité d'adaptation et de changement durable des organisations. Fort de l'analyse par théorisation ancrée de 314 entretiens et plus de 42 groupes de discussion, cet article illustre que le processus de création de sens est composé de trois dimensions – *sensegiving*, création individuelle de sens, création collective de sens – qui cohabitent de manière concomitante tout au long d'un processus de changement. Ce processus atteint son apogée lorsqu'il permet aux membres de l'organisation de passer à l'action de manière cohérente avec les orientations qui ont guidé ce changement. Une fois cette boucle enclenchée, la capacité des diverses parties prenantes d'agir et de réagir à des situations imprévues ou ambiguës est accrue, conférant à l'organisation une plus grande capacité d'adaptation face à un environnement changeant. Les résultats font aussi ressortir le rôle particulier que peuvent jouer les cadres intermédiaires dans ce cycle de création de sens par et pour l'action.

Abstract

The organizational challenges brought on by the COVID-19 pandemic demonstrate more than ever the need for organisations to develop the ability to adapt in order to be able to react to a constantly changing environment. Decades of studies of organizational change have stressed the importance of a clear understanding of the desired change, and careful planning. However, what about unplanned change, which generates ambiguity and uncertainty? The empirical data resulting from an action-research project carried out in five facilities of the Quebec provincial health network, in a context of change over four years, provides an interesting viewpoint for this subject. It identifies action as a medium for creating meaning to support the capacity for adaptation and sustainable change of organizations. Drawing on the analysis using theorization supported by 314 interviews and over 42 focus groups, this article illustrates that the process of creating meaning consists of three dimensions - sensegiving, individual creation of meaning, collective creation of meaning - that coexist concomitantly throughout the process of change. This process culminates in enabling members of the organization to act in line with the orientations that have guided this change. Once this loop is engaged, the capacity of the various stakeholders to act and react to unforeseen or ambiguous situations is enhanced, giving the organization a greater capacity to adapt to a changing environment. The results also highlight the special role that middle management may have in this cycle of creating meaning through and for action.

Mots clés

Création de sens, changement organisationnel, ambiguïté, action, adaptation

Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



L'action comme vecteur de création de sens pour soutenir la capacité d'adaptation des organisations

Anne-Marie Corriveau
Julie Béliveau

Introduction

Les crises telles que la pandémie de COVID-19 démontrent le besoin d'agilité des organisations afin de pouvoir réagir rapidement à un nouvel environnement. Ce besoin de s'adapter n'est pas nouveau, comme en font foi des décennies d'études sur le changement. Pourtant, malgré toutes ces connaissances, force est de constater que les organisations n'ont pas toutes une même capacité à s'adapter.

Les études sur le changement organisationnel se sont beaucoup intéressées au changement planifié, à ses différentes phases et aux mécanismes les plus adéquats pour les accompagner. Ces approches de changement planifié ne permettent toutefois pas de développer l'agilité nécessaire pour faire face à des situations imprévues et souvent ambiguës, pour lesquelles des réponses rapides doivent être proposées. Dans les faits, les meilleures pratiques de gestion du changement se heurtent aux impératifs du quotidien (Audet, 2010), qui se caractérise la plupart du temps par le manque d'informations disponibles pour comprendre une situation tout en exigeant une action rapide (Maitlis et Christianson, 2014). Cette capacité d'action malgré l'ambiguïté repose notamment sur la capacité des membres d'une organisation à créer un sens (*sensemaking*) des événements en cours de manière à se doter d'un nouveau cadre de référence qui sera individuel ou collectif (Gioia et Chittipeddi, 1991; Maitlis et Christianson, 2014; Weick, 1995).

C'est dans cette perspective que cet article s'intéresse à l'action comme vecteur de création de sens pour soutenir la capacité d'adaptation et de changement durable des organisations. À partir de données empiriques issues d'un projet de recherche-action mené dans cinq établissements du réseau de la santé québécois en contexte de changement, cet article illustre comment un sens individuel et collectif peut être créé dans l'action et ainsi faciliter... l'action !

1. Le changement planifié, l'ambiguïté et la création de sens

La littérature sur le changement planifié insiste sur l'importance d'une vision claire et commune comme socle principal d'une planification méticuleuse qui serait garante du succès de ce changement (Armenakis et Bedejan, 1999; Kotter, 1995). Cette conception du changement qui se produit en douceur grâce à une vision claire et un plan soigneusement élaboré reçoit plusieurs critiques (Langley et Denis, 2008; Stouten et al., 2018). Par exemple, Audet (2010) observe que la vision élaborée par la direction paraît souvent si loin du terrain, qu'elle suscite davantage de cynisme que d'enthousiasme. Pour leur part, Stensaker et al. (2008) constatent que les pressions structurelles et sociales, dues notamment aux échéanciers ou aux attentes de certaines parties prenantes influentes, sont des sources possibles de faux accords qui deviennent évidents lors du passage à l'action. En outre, les plans, souvent élaborés par des consultants, sont peu utilisés par les agents de changement sur le terrain (Langley, 1989), ce qui accentue les incohérences entre les anciennes façons de faire et les nouvelles au moment de passer à l'action (Stensaker et al., 2008). D'autant plus que tous ne donnent pas les mêmes interprétations à un même objectif, selon leur expérience, leurs motivations ou leur position dans l'organisation, par exemple (Audet, 2010).

Ainsi, même lorsque bien planifiés, les changements organisationnels créent des situations ambiguës, c'est-à-dire pour lesquelles plusieurs interprétations sont possibles (Audet, 2010; Lüscher et Lewis, 2008; March et Olsen, 1976; Stensaker et al., 2008). Ces situations génèrent de l'anxiété qui peut paralyser l'action et la prise de décision (Lüscher et Lewis, 2008). De telles situations équivoques, qui perturbent le cours normal des activités dans l'organisation (Ala-Laurinaho et al., 2017), incitent donc à la clarification, à la recherche d'une signification plausible aux événements afin de pouvoir passer de nouveau à l'action. S'enclenche alors le processus d'organisation à travers lequel les gens, dans un contexte donné, extraient de l'information et construisent un sens plausible, ce qui leur permet d'agir dans ces circonstances particulières (Maitlis et Christianson, 2014; Weick, 1995; Weick et al., 2005). Cette explication, qui émerge du « sens créé », permet de normaliser la situation et de relancer l'action en simplifiant la réalité pour la rendre accessible et manipulable (Lüscher et Lewis, 2008). Ainsi, la création de sens met en évidence l'interaction entre l'action et l'interprétation. Ce serait cette dernière, bien plus que des choix rationnels, qui guiderait l'action (Weick et al., 2005). Ce phénomène est bien décrit dans les travaux d'Audet (2010) qui, dans une étude longitudinale sur une importante transformation dans le secteur de la santé, constate que des changements apparaissent alors qu'il n'y a pas encore d'adhésion à une vision commune. À l'annonce du changement, les acteurs les plus motivés prennent des initiatives et passent à l'action, redéfinissant leurs rôles et certaines façons de travailler dans leur pratique quotidienne. Les résultats des travaux de Stensaker et al. (2008) vont dans le même sens. Ils observent qu'un changement ayant priorisé davantage l'action que la planification parvient à des résultats plus rapides, les destinataires se sentant plus en contrôle dans un changement découpé en plusieurs phases d'action. À cet égard, Stensaker et al. (2008) concluent que la planification est peu efficace, même si les gens ont été impliqués dans son processus, et que les approches essais-erreurs devraient être privilégiées par les gestionnaires dans un contexte de changement.

La création de sens ne consiste donc pas à chercher la vérité, mais plutôt à redessiner une réalité émergente de manière à la rendre plus compréhensible. L'interprétation tend à être plausible lorsqu'elle colle avec le climat ambiant, qu'elle est cohérente avec d'autres informations, qu'elle facilite les projets en cours, qu'elle réduit l'ambiguïté et qu'elle laisse entrevoir un futur désirable (Weick et al., 2005). En ce sens, l'enjeu de la création de sens n'est pas de faire une analyse juste de l'information, mais de traduire une masse importante d'informations en savoirs permettant l'action. Mezias et Starbuck (2003) concluent que les gens n'ont pas besoin d'avoir une perception juste d'un problème pour le résoudre : ils peuvent agir de manière efficace simplement en donnant un sens au contexte de manière à atteindre les objectifs fixés. À cet égard, Maitlis et Christianson (2014) rappellent que la création de sens ne se limite pas à une interprétation, mais se construit dans l'action, à mesure que chaque acteur impliqué agit et influence la situation qu'il cherche en même temps à comprendre. En somme, il ne serait pas nécessaire d'avoir une vision commune pour agir en contexte de changement : il faut un sens équivalent, qui se construit dans l'action (Weick, 1995). Ce sens équivalent est en quelque sorte un accord temporaire entre les acteurs sur le sens à donner à une situation et sur les actions à mettre en place pour y répondre à court terme. Ils sont alors en mesure de prévoir les comportements des autres et de s'ajuster mutuellement, devenant ainsi de puissants moteurs de changement qui construisent une nouvelle réalité à travers leurs actions et interactions (Audet, 2010). Cette affirmation est cohérente avec les conclusions de Maitlis et Christianson (2014), qui soutiennent que la création de sens est un vecteur de la capacité d'adaptation d'une organisation puisqu'elle : 1) facilite la mise en œuvre du changement et peut même le pousser plus loin en soutenant les initiatives prises par les parties prenantes dans leur propre processus de création de sens; 2) soutient l'apprentissage individuel et organisationnel en revenant sur les erreurs du passé et en encourageant la révision des routines; 3) stimule la créativité et la capacité d'innovation qui découlent de la recherche de réponses aux situations imprévues ou ambiguës.



1.1 Soutenir la création de sens

La création de sens prend donc racine dans un contexte ambigu, dans lequel une ou des personnes cherchent à clarifier la situation de manière à pouvoir continuer à agir de façon adéquate dans ce nouveau contexte, tout en tentant d'anticiper ce qui adviendra. Dans cette quête, deux questions émergent comme centrales au processus de création de sens : que se passe-t-il ? que dois-je faire ? (Gioia et Chittipeddi, 1991; Weick et al., 2005). En d'autres mots, les gens cherchent à comprendre le sens du changement proposé, ses effets sur eux et le rôle qu'ils doivent y jouer – « pourquoi », « quoi » et « comment » (Stensaker et al., 2008). Pour répondre à ces questions, trois concepts se démarquent : le *sensegiving*, la création individuelle de sens et la création collective de sens.

1.2 Le *sensegiving*

Pour réduire l'équivocité, il faut traduire des connaissances tacites, privées, complexes et issues du passé en connaissances explicites, publiques, ordonnées, simplifiées et significatives pour la situation donnée (Weick et al., 2005). La logique sous-jacente de cette traduction est de permettre la compréhension de ce qui est attendu avant de passer à l'action. C'est à ce titre que les dirigeants, et aussi les cadres intermédiaires (Ala-Laurinaho et al., 2017), tentent de *donner le sens* du changement à leurs employés et autres parties prenantes, notamment par des documents écrits, l'énoncé de nouvelles politiques, des rencontres d'information ou même des restructurations (Gioia et Chittipeddi, 1991). Ces activités contribuent au *sensegiving* (Stensaker et al., 2008) et visent à influencer l'interprétation que les autres feront d'une situation en leur suggérant notre propre interprétation (Gioia et Chittipeddi, 1991; Lüscher et Lewis, 2008). Le *sensegiving* fait partie intégrante du processus de création de sens (Gioia et Chittipeddi, 1991; Maitlis et Christianson, 2014; Rouleau, 2005), qui se produit à travers les interactions entre les agents de changement et les destinataires, chacun cherchant d'abord à influencer l'interprétation de l'autre (Stensaker et al., 2008). Ce processus de *sensegiving*, dans lequel le récepteur est souvent présenté comme étant passif (Ala-Laurinaho et al., 2017), n'assure toutefois pas une véritable appropriation de ce sens par les destinataires (Stensaker et al., 2008). En effet, malgré la rédaction de documents détaillant explicitement chaque étape de mise en œuvre du changement par la direction, les employés ne comprennent pas nécessairement ce qu'ils doivent faire ni pourquoi. Les travaux de Stensaker et al. (2008) suggèrent qu'il est possible d'interpréter les intentions de changement émises par la direction sans être capable de les mettre en contexte, ce qui démontre que l'interprétation diffère de la traduction proposée. La question centrale qui demeure en suspens pour les destinataires du changement est « qu'est-ce que ça signifie pour nous ? »

Bien qu'il soit souvent présenté comme un processus descendant (*top-down*) (Balogun et al., 2015; Balogun et Johnson, 2004; Maitlis et Christianson, 2014), le processus de *sensegiving* peut aussi être de nature ascendante (*bottom-up*) ou transversale, à savoir que tout le monde dans une organisation ayant sa propre interprétation peut chercher à la faire valoir auprès des autres (Gioia et Chittipeddi, 1991; Maitlis et Christianson, 2014; Rouleau, 2005).

1.3 La création de sens : un processus individuel ou collectif?

Certains auteurs (par exemple, Rouleau, 2005; Starbuck et Milliken, 1988) considèrent la création de sens comme un processus cognitif à travers lequel les individus interprètent les événements et développent un nouveau schème mental, qui leur est personnel et qui leur permet de faire face à une situation ambiguë. Cette perspective de la création individuelle de sens repose notamment sur l'étude de dirigeants ou d'entrepreneurs, qui développent d'abord le sens qu'ils veulent donner à un changement ou à une orientation, pour ensuite chercher à influencer l'interprétation de leurs parties prenantes (*sensegiving*).

Le point de départ de cette perspective est que la création de sens est imbriquée dans les schèmes mentaux individuels (Balogun et Johnson, 2005; Ericson, 2001; Weick et al., 2005), qui sont notamment influencés par le contexte, la position occupée dans l'organisation, les expériences passées, la culture professionnelle (Lockett et al., 2014), les émotions (Helpap et Bekmeier-Feuerhahn, 2016; Holt et Cornelissen, 2014; Steigenberger, 2015) et l'identité individuelle (Lockett et al., 2014; Weick et al., 2005). Ainsi, chaque individu aurait d'abord besoin de passer à travers son propre processus de création de sens avant de penser arriver à une création collective de sens sur le plan de l'organisation, ce qui demande du temps. C'est une dimension souvent oubliée par les membres de la direction, qui ont eu plusieurs mois, voire des années, pour s'approprier un changement, et qui s'attendent à ce que les employés le mettent en pratique dès qu'ils en sont informés. À cet égard, il est préférable de considérer le processus de création de sens comme long et discontinu, ponctué de phases de réflexion et d'actions, qui perdurent tant que des incohérences émergent dans l'action (Stensaker et al., 2008).

Une forte implication des gens dans la décision et le design du changement contribue significativement à cette création individuelle de sens : « Des activités telles que des réunions et d'autres rencontres visant à produire des plans d'unités d'affaires, permettent aux individus de se concentrer sur une compréhension des changements en formulant et en discutant de leurs interprétations, ce qui introduit la dimension sociale de cette création de sens. La création de sens et le *sensegiving* sont susceptibles d'avoir lieu au cours des activités de mise en œuvre qui impliquent l'interprétation et la traduction » [traduction libre] (Stensaker et al., 2008, p.167). En somme, des occasions de rencontres fréquentes permettent un dialogue et la construction de la confiance entre les acteurs, qui alternent action et dialogue pour donner un sens au changement en cours (Weick et al., 2005). Les activités introduites en cours de changement, telles que la traduction des objectifs stratégiques en pratiques opérationnelles, la médiation et la négociation entre divers groupes de l'organisation, la formulation de plans d'action et le suivi des activités, contribuent aussi à la création individuelle de sens par le développement de nouveaux schèmes quant au futur de l'organisation qui est en voie de se créer par ce changement. Toutefois, une des limites de ce genre d'implication est qu'elle permet la création de sens seulement pour les individus qui ont participé au processus (Stensaker et al., 2008).

Selon la perspective de la création individuelle de sens, le sens collectif serait le résultat d'argumentaires et de jeux d'influence pour faire valoir une interprétation plutôt qu'une autre (Maitlis et Christianson, 2014). Pour d'autres, la partie individuelle ne serait que le point de départ du processus de création de sens, qui se déploie véritablement à travers les interactions des différentes parties prenantes (Ala-Laurinaho et al., 2017; Balogun et Johnson, 2005; Weick et al., 2005). Dans cette perspective collective, le sens est coconstruit entre les parties prenantes. Dans cet effort conjoint de se doter d'un nouveau cadre de référence pour l'action, chacun doit tour à tour s'exprimer, agir, écouter, observer. Chacune de ces actions est une occasion de donner ou de recevoir une rétroaction, qui influence l'interprétation des autres pour ensuite être réinvestie dans l'action (Maitlis et Christianson, 2014).

La création de sens est à la fois structurelle et sociale. D'une part, la structure de l'organisation contribue à donner un sens aux événements et à la manière d'y faire face (Maitlis et Christianson, 2014) en précisant les rôles, l'allocation des ressources et les processus décisionnels (Denis et al., 2009). D'autre part, la dimension sociale est particulièrement importante, puisque le sens se construit fortement à travers les interactions des acteurs entre eux, s'appuyant les uns les autres sur leurs interprétations respectives afin de réduire l'équivocité et l'ambiguïté (Stensaker et al., 2008). La boucle finale de cette création de sens est rétrospective, en ce sens que les actions sont généralement interprétées « après coup », pour expliquer ce qui s'est passé (Stensaker et al., 2008; Weick, 1995). Dans cette perspective, la création de sens devrait donc s'appuyer sur des activités priorisant l'action, dans une logique d'essais-erreurs, qui seront ensuite expliquées individuellement et collectivement (Stensaker et al., 2008) : « Le regard que les acteurs portent



rétrospectivement sur ce qu'ils ont fait contribuera par la suite à générer de nouvelles règles et façons de faire partagées. Plus les acteurs parviennent à établir de nouvelles façons de faire qui leur permettent de se maintenir en action et de prévoir minimalement ce que les autres feront, plus l'ambiguïté de la situation s'atténue, les perceptions et les interprétations tendant à se resserrer autour d'une vision partagée » (Audet, 2010, p. 61). À cet égard, les nouvelles routines, les pratiques et les structures ne sont plus les créatures du changement tel que planifié, mais sont les résultantes du sens créé et partagé collectivement par les acteurs concernés (Stensaker et al., 2008).

Ainsi définie, la création de sens est un phénomène social et discursif, donc collectif dans son essence (Maitlis et Christianson, 2014; Weick, 1995; Weick et al., 2005), qui s'appuie sur des mécanismes formels et informels de communication, d'action et d'interaction (Balogun et Johnson, 2005; Gioia et Chittipeddi, 1991; Maitlis et Christianson, 2014), impliquant simultanément tous les membres de l'organisation, peu importe leurs liens hiérarchiques (Balogun et al., 2015; Balogun et Johnson, 2004, 2005; Maitlis et Christianson, 2014; Weick, 1995; Weick et al., 2005).

En somme, la création individuelle de sens et la création collective de sens ne s'excluent pas : les individus doivent se doter de leur propre interprétation pour agir, mais cette interprétation se trouve confrontée, et donc influencée, modelée et adaptée en fonction de celle des autres, qui y réagissent à leur tour. Voilà pourquoi on parle d'un processus jamais achevé, et nécessairement social, dont le sens ainsi créé est intersubjectif (Balogun et Johnson, 2004; Maitlis et Christianson, 2014; Weick, 1995). Le *sensegiving* fait aussi partie intégrante de ce processus, puisque le désir d'influencer l'interprétation des autres est aussi une manière pour les parties prenantes de tester et de valider leur propre interprétation, et d'en faire naître de nouvelles (Gioia et Chittipeddi, 1991).

Nous remarquons toutefois que la création de sens est souvent étudiée sous l'angle des mécanismes communicationnels (Balogun et Johnson, 2005) : récits, discussions, métaphores, discours (Ala-Laurinaho et al., 2017; Balogun et al., 2015; Maitlis et Christianson, 2014). Les structures organisationnelles (Balogun et Johnson, 2005; Ericson, 2001) ainsi que les mécanismes non verbaux, tels que les comportements ou les attitudes, auraient aussi une influence sur l'interprétation et la création de sens (Gioia et Chittipeddi, 1991). Pourtant, Weick (Weick, 1995; Weick et al., 2005) a mis en lumière que l'action est aussi un vecteur important de création de sens puisque nous connaissons le monde en passant à l'action puis en observant ce qui se passe ensuite : l'action fournit des indices qui permettent d'approfondir notre compréhension d'une situation, tout comme elle nous permet de tester cette compréhension. De cette manière, action et cognition sont intimement liées (Maitlis et Christianson, 2014). Ultimement, l'action déclenchée dans le processus de création de sens contribue à transformer l'environnement qu'on cherche à mieux comprendre (Weick et al., 2005), et favorise donc la transformation de l'organisation (Gioia et Chittipeddi, 1991). Le processus de création de sens devrait donc s'ancrer dans les pratiques et le quotidien de l'organisation : « Le sens donné doit être formulé d'une manière ancrée dans les expériences et les contraintes organisationnelles, et des processus doivent être élaborés pour permettre l'appropriation et l'adaptation du changement stratégique par le noyau opérationnel de l'organisation » [traduction libre] (Denis et al., 2009, p. 244). À partir de ces constats, nous souhaitons creuser davantage cette idée en identifiant les pratiques organisationnelles bien concrètes qui permettent de soutenir la création de sens dans un contexte de changement.

2. Méthodologie

Les résultats présentés dans cet article sont le fruit d'une étude réalisée dans le but de mieux comprendre comment soutenir la mise en œuvre de l'approche Planetree¹ – une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne – dans cinq établissements du réseau de la santé et des services sociaux du Québec. Il s'agit d'une recherche-action utilisant la méthodologie du Parcours collectif d'apprentissage organisationnel (PCAO ou *Learning History*), qui a été développée en 1994 au Center for Organizational Learning du Massachusetts Institute of Technology (MIT). Bien que cette approche ait été conçue à l'origine pour favoriser le transfert des apprentissages entre les projets d'une organisation (Roth et Kleiner, 1998) et pour contribuer à créer des organisations apprenantes (Senge, 2006), elle est de plus en plus utilisée pour soutenir les initiatives de changement (Bradbury et al., 2015). Deux boucles de PCAO ont été réalisées dans chaque établissement participant, sur une période de quatre ans. Chaque boucle de PCAO comporte cinq étapes : 1) les entretiens semi-dirigés, enregistrés sur bande audio et transcrits intégralement (*verbatim*); 2) l'analyse conjointe des données et la production du document PCAO; 3) la dissémination du document PCAO auprès des participants; 4) les groupes de discussion, enregistrés sur bande audio et transcrits intégralement (*verbatim*); 5) la rencontre de rétroaction auprès de la direction. Nous faisons ici une synthèse des principales considérations et étapes ayant guidé la collecte et l'analyse des données. Mentionnons que cette étude a reçu un certificat d'éthique de la part du Comité d'éthique de la recherche (CER) psychiatrie/psychologie du Centre universitaire de santé McGill (CUSM), agissant en tant que CER principal pour l'évaluation de cette étude multicentrique.

2.1 L'échantillon

Les cinq établissements qui ont participé au projet s'y sont engagés sur une base volontaire. L'échantillon obtenu comportait des caractéristiques avantageuses, notamment des tailles différentes, des missions différentes et un état d'avancement différencié de l'implantation de l'approche Planetree. Ainsi, certains établissements étaient en situation de démarrage, alors que d'autres étaient en démarche pour l'obtention de la certification Planetree (processus rigoureux de certification où l'établissement doit répondre à de nombreux critères couvrant la philosophie et les différentes composantes de l'approche Planetree).

Dans chaque établissement, 30 participants ont été sélectionnés. Cet échantillon par choix raisonné (Patton, 2002) se voulait représentatif des divers niveaux hiérarchiques ainsi que de la variété des responsabilités et des postes occupés par le personnel. De façon à garantir la participation volontaire des participants, leur recrutement s'est fait en plusieurs étapes. D'abord, la direction de l'établissement a été invitée à identifier 60 participants potentiels selon deux principaux critères : 1) avoir la capacité de s'exprimer sur le changement en cours, peu importe que cette personne soit en accord ou non avec le changement; 2) être disponible pour participer aux deux boucles de PCAO du projet de recherche. À partir de ce bassin de participants potentiels, l'équipe de recherche a sélectionné, de façon aléatoire, 30 participants, à qui elle a fait parvenir une invitation de participation par courriel ou par la poste. Les participants représentaient tous les échelons de l'organisation, incluant des membres de l'équipe de direction, des cadres intermédiaires, des professionnels de la santé et du personnel de soutien. La participation au projet est demeurée volontaire, du début à la fin.

2.2 La collecte de données

Dans le cadre de ce projet, quatre méthodes de collecte de données ont été utilisées : 1) des entretiens individuels semi-dirigés d'une durée de 60 minutes avec chacun des participants à l'étude. Ces entretiens se sont déroulés sur les lieux de travail des participants, à l'intérieur de leur horaire régulier. Les thèmes abordés visaient à recueillir leurs perceptions quant aux éléments qui accélèrent les changements durables dans les pratiques de gestion et les pratiques cliniques dans le cadre du transfert du modèle Planetree au



sein de leur établissement; 2) des groupes de discussion d'une durée de 90 minutes, qui regroupaient les participants aux entretiens par niveaux hiérarchiques. Ces groupes de discussion avaient pour but de présenter une synthèse des résultats des entretiens, de les valider et d'amorcer une discussion entre les participants sur la suite à donner à ces résultats afin de favoriser le changement souhaité au sein de l'organisation; 3) l'observation participante de réunions et d'activités tenues dans le cadre de la mise en œuvre de l'approche Planetree, pour assurer la triangulation des données; 4) des rencontres de rétroaction à la direction, auxquelles participaient tous les membres de l'équipe de direction des établissements participants. D'une durée de deux heures, ces rencontres visaient à présenter les résultats de l'ensemble de la boucle PCAO à la direction et à leur permettre une période d'appropriation et d'échanges sur les suites à donner. Chaque boucle de PCAO s'est déroulée sur une période d'environ un an. Pour chacun des établissements participant au projet, un intervalle variant d'un an et demi à deux ans séparait les deux boucles. Au total, dans le cadre de ces deux boucles de PCAO du projet de recherche IRSC-Planetree, nous avons réalisé 314 entretiens, 42 groupes de discussion et 10 rencontres de rétroaction à la direction. Les instruments de collecte de données de cette étude ont été inspirés par la littérature en gestion de changement et en transfert de connaissances.

2.3 L'analyse et l'interprétation des données

L'approche PCAO, à l'instar des autres méthodes de recherche qualitative, génère une quantité importante de données. Afin d'en tirer l'interprétation la plus riche possible, l'analyse a été réalisée en quatre grandes phases. D'abord, à la suite des entretiens semi-dirigés, une première analyse et synthèse des données a été effectuée. Cette phase, dite de distillation (Kleiner et Roth, 1996; Roth et Bradbury, 2008), comporte deux étapes : une analyse de contenu, sans grille d'analyse préalable, réalisée au moyen du logiciel Atlas TI, suivie d'une analyse conceptuelle à partir du codage obtenu avec Atlas TI. Ces étapes permettent la production du document PCAO en deux colonnes, qui devient le cœur des échanges lors des groupes de discussion et des retours à la direction.

Une fois toutes les étapes de collecte de données complétées, et suivant les préceptes de la théorisation ancrée (Corbin et Strauss, 2015), une nouvelle phase de codification a été réalisée dans le but d'effectuer la condensation des données et de dégager des patterns (thèmes clés) enracinés dans ces données (Kleiner et Roth, 1996). Finalement, les données ont fait l'objet d'analyses intra et intercas. L'analyse intracas a permis de comparer les résultats obtenus lors des deux boucles de PCAO d'un même établissement, de manière à retracer l'évolution du changement au cours de cette période. Ensuite, l'analyse intercas a permis de comparer les parcours des établissements participants entre eux pour en tirer des apprentissages plus généraux sur la mise en œuvre d'une approche telle que Planetree. Au cours de ces dernières étapes, l'analyse a également été croisée avec la littérature en gestion du changement et en transfert de connaissances.

3. Résultats

La mise en œuvre d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne, telle que Planetree, génère son lot d'ambiguïtés chez les destinataires du changement qui, par leur profil d'intervenants dans le réseau de la santé, se définissent naturellement comme étant guidés par une approche centrée sur la personne. L'enjeu de l'appropriation de ce changement par les destinataires, et donc de leur capacité à lui donner un sens susceptible de se traduire par la suite en actions, était donc central à son succès.

Cette section présente les principaux moyens et mécanismes identifiés par les participants de la présente étude comme ayant contribué à la création de sens dans le cadre de la mise en œuvre de l'approche Planetree au sein des établissements qui ont participé à la recherche.

3.1 Des améliorations à l'environnement physique de travail et de soins

Un des éléments ayant permis de donner de la visibilité au changement souhaité, mais aussi de voir concrètement l'orientation donnée à ce changement, incorporait des améliorations à l'environnement physique de travail et de soins. Par exemple, certains établissements ont amélioré le confort des sièges de leurs salles d'attente, des signalisations ont été installées pour permettre aux usagers de mieux s'orienter dans les installations, des téléviseurs et des téléphones ont été mis à la disposition des usagers pour améliorer leur confort et entretenir les liens avec leurs proches durant leurs épisodes de soins ou de services, des corridors ont été repeints avec des couleurs vives ou apaisantes selon les clientèles et des toiles ont été ajoutées sur les murs. Des améliorations ont aussi été apportées aux environnements de travail, que ce soit par un rafraîchissement de la décoration ou une amélioration de l'éclairage, par exemple.

De telles améliorations ont été perçues par les destinataires comme une démonstration du niveau d'engagement élevé de leur organisation dans le changement puisque des investissements étaient accordés au projet. Il s'agissait d'un signal clair que quelque chose se passait réellement.

Les projets concernant l'environnement ont été parmi les plus marquants[...] l'amélioration de l'environnement de travail représente un effet concret de la démarche d'humanisation.

En outre, dans l'ensemble des établissements ayant participé à ce projet de recherche, des employés, des cadres et des usagers ont été impliqués dans les choix ayant mené à ces améliorations. Ainsi, en participant à des comités qui réfléchissaient et décidaient des améliorations, ils étaient en mesure de mieux comprendre l'orientation donnée au changement et l'influencer à travers leurs échanges et leurs décisions.

3.2 L'amélioration des pratiques de soins et de services

Les améliorations apportées n'ont pas été qu'esthétiques. Dans tous les établissements, des améliorations ont été apportées sur le plan de la prestation des soins et des services. À titre d'exemple, une attention spéciale a été portée à l'apparence et la température de la nourriture servie; un plus grand respect de la routine des usagers ou des heures de rendez-vous a été instauré; une attitude plus chaleureuse de la part des intervenants a été encouragée; les processus d'accueil ont été révisés; la transparence dans l'information transmise aux usagers et à leurs proches a été encouragée. Dans certains cas, les établissements en sont même venus à adopter une charte des valeurs ou des attitudes à privilégier.

L'offre de services à l'accueil, lors des plans d'intervention, lors des fins d'intervention, etc. a été repensée pour que la clientèle attende moins longtemps, qu'elle soit plus impliquée dans son plan d'intervention et donc, qu'elle reçoive des services qui répondent mieux à ses besoins.

Tout comme pour les améliorations physiques, ces changements dans les pratiques de soins et de services ont surtout émergé des travaux de comités créés à cet effet. Dans une approche de type *bottom-up*, des équipes interdisciplinaires et des comités réunissant des intervenants, des usagers et leurs proches, ont été créés afin d'identifier quelles mesures contribueraient véritablement à rendre leurs pratiques encore plus centrées sur la personne. De tels comités ont aussi été impliqués dans la révision de politiques ou de programmes en conformité avec l'approche Planetree.



À travers leurs interactions, et soutenus par des cadres intermédiaires et supérieurs, les individus impliqués dans ces comités ont ainsi eu l'occasion de mieux comprendre les attentes des autres en matière d'approche centrée sur la personne. Au fil de leurs discussions, mais aussi d'essais-erreurs dans la mise en œuvre de leurs idées, ils en sont venus à certains consensus quant aux priorités sur lesquelles travailler, tout en développant une vision beaucoup plus large de ce qu'est une offre de soins et de services dite « centrée sur la personne ». Au dire de certains participants, ces interactions leur ont permis de se questionner sur leurs propres attitudes et pratiques et les ont incités à aller plus loin que ce qu'ils faisaient déjà.

3.3 L'adaptation des pratiques de GRH et de formation

Parallèlement aux améliorations apportées sur le terrain en matière de soins et de services aux usagers, les pratiques de gestion des ressources humaines ont aussi été revues à la lumière de l'approche Planetree. Ces changements se sont reflétés notamment dans les descriptions de postes, qui incluent maintenant des exigences sur le plan des attitudes et des valeurs; dans les processus d'accueil des employés où la direction générale présente de manière plus explicite la culture centrée sur la personne, qui est aussi véhiculée par la manière dont l'accueil est mené; dans le processus d'appréciation de la contribution du personnel, dans lequel les valeurs de l'approche centrée sur la personne sont prises en considération; dans les processus de sélection, où on accorde une plus grande importance au savoir-être des candidats; dans la souplesse des horaires de travail pour faciliter la conciliation travail-vie personnelle.

Une plus grande importance accordée au savoir-être lors du recrutement du nouveau personnel.

Le programme d'accueil des nouveaux employés inclut des aspects de l'approche centrée sur la personne.

Ces exemples témoignent des efforts consentis par les organisations pour non seulement véhiculer un message d'humanisme, mais pour faire vivre l'approche dans la gestion du personnel, créant un contexte permettant aux employés d'intégrer ce que signifie l'approche centrée sur la personne dans leurs propres interactions avec leur employeur.

Des approches de formation spécifiques ont aussi été déployées afin de permettre aux employés de s'initier à l'approche Planetree et de se l'approprier. Au cœur de ces pratiques, des formations de type expérientielles ont été privilégiées. Souvent sous forme de retraites, ces formations intensives avaient pour but de faire vivre aux apprenants des situations immersives les plaçant dans la position d'un usager. D'autres approches expérientielles telles que du mentorat, de l'observation ou des séminaires de leadership ont aussi été utilisées pour soutenir l'appropriation de l'approche centrée sur la personne. Ces activités de formation ont été identifiées par les employés comme des sources d'information sur l'approche Planetree, mais aussi des moyens d'apprentissage durable à la suite des partages de réflexions entre collègues et des expérimentations qu'ils avaient eux-mêmes vécues.

3.4 Les communications et le dialogue

Différentes stratégies de communication ont été mises en place pour informer les membres des organisations de l'adoption de l'approche Planetree : tenue de séances d'information avec des membres de la haute direction, distribution de dépliants, envoi de courriels, diffusion de vidéos de sensibilisation, conférences, affiches, etc. Dans certaines organisations, l'approche Planetree était même à l'ordre du jour de toutes les rencontres. Toutes ces stratégies avaient pour but de fournir l'information quant à ce qu'est une approche Planetree, pour quelles raisons elle était adoptée et quels étaient les objectifs poursuivis.

Les communications mises de l'avant par l'équipe de direction favorisent l'implantation de l'approche centrée sur la personne [...] L'information circule au sein de l'organisation, soit par des rencontres ou par différents médias tels que le site Internet, l'intranet, le journal interne ou le lecteur T.

Les communications ont aussi visé à établir le dialogue, par exemple, par l'utilisation des médias sociaux, l'organisation d'ateliers thématiques, de midis-causeries ou par des mécanismes de consultation. Dans une organisation, la consultation qui avait mené à la rédaction d'une charte des valeurs s'est même conclue par un engagement de chaque employé, qui devait préciser comment il allait traduire ces valeurs dans l'exercice de ses fonctions au quotidien. Ces activités axées sur le dialogue ont notamment contribué au développement d'un langage commun, permettant même souvent de mettre des mots sur des choses qui se faisaient déjà, sans qu'elles soient initialement associées à l'approche centrée sur la personne.

À plusieurs occasions, ces activités de consultation ont aussi eu pour effet d'inverser la pyramide dans la prise de décision. Par exemple, dans le cadre de processus de type *kaizen* ou par des groupes de discussion, plutôt que d'imposer des actions dans une approche de type *top-down*, les priorités d'intervention ou les initiatives d'amélioration ont été proposées par les acteurs les plus près du terrain. Le soutien et la rétroaction qu'ils recevaient de leur supérieur par rapport à ces suggestions leur permettaient de mieux comprendre ce qui était souhaitable, acceptable et même attendu d'eux dans le cadre de leur quotidien.

Dans tous les cas, on observe une multiplication des occasions d'échange direct entre les dirigeants, les cadres intermédiaires et les employés sur les implications de l'approche Planetree dans le quotidien de tout un chacun. Les cadres intermédiaires, directement en lien avec les équipes, semblent avoir joué un rôle-clé dans ces différentes stratégies de communication. Non seulement devaient-ils comprendre l'approche, mais ils devaient aussi se l'approprier suffisamment pour pouvoir en parler, pour la « vendre » à leurs équipes afin que tous y adhèrent. En aurait résulté une plus grande fluidité dans les communications entre les employés et leur supérieur immédiat, ainsi qu'un lien de confiance et une ouverture qui, à leur tour, soutenaient la communication bidirectionnelle instaurée ou accrue dans le cadre de l'implantation de l'approche centrée sur la personne. La collaboration ainsi engendrée soutenait les initiatives du terrain et l'apprentissage découlant de ces essais-erreurs.

3.5 La participation

De nombreux groupes de travail et comités ont été créés ou impliqués afin de soutenir l'implantation de l'approche Planetree dans les différentes organisations : comités de pilotage, comités de programmes, cercles d'apprentissage, groupes de discussion, comités d'optimisation, etc. Le partage de connaissances et d'expertise rendu possible par ces groupes de travail semble en avoir fait des lieux de passage importants entre les intentions derrière l'adoption d'une approche centrée sur la personne et sa mise en œuvre sur le terrain.

En outre, dans toutes ces instances de participation, les personnes interviewées soulignent l'importance de celles où des usagers et leurs proches étaient des parties prenantes actives.

L'organisation est plus ouverte et à l'écoute du point de vue clients. Leur perception est davantage prise en compte, notamment à travers les divers questionnaires qui leur sont envoyés. Leur point de vue est aussi intégré dans les indicateurs de performance de l'organisation.

Cette présence accrue des usagers et de leurs proches dans les processus de consultation et d'amélioration démontre, selon eux, l'engagement clair de leur organisation dans l'adoption d'une culture centrée sur la personne, leur permet de mieux comprendre la réalité vécue par ces usagers et accroît leur imputabilité. Comme le mentionnait un participant, il est difficile de ne pas améliorer concrètement nos services lorsque



nous devons répondre de ce qui a été fait ou non auprès d'un usager qui participe à notre comité. L'implication des personnes dans ces instances en faisait donc des agents de changement actifs et même, des agents multiplicateurs.

3.6 L'exemplarité des supérieurs

L'adoption, par les cadres intermédiaires et les hauts dirigeants, de comportements et d'attitudes associés à une approche centrée sur la personne a été un vecteur important afin d'inciter les employés à s'engager dans le changement proposé.

Sa présence sur le plancher, sa personnalité enjouée et son implication dans le comité ont rendu l'approche visible et vivante au quotidien.

Cette exemplarité, souvent résumée par l'expression « les bottines suivent les babines », a été remarquée plus particulièrement lorsque les supérieurs étaient souvent présents sur le plancher ou qu'ils pratiquaient la politique de la porte ouverte, qu'ils encourageaient leurs employés, qu'ils prenaient contact avec des usagers ou leurs proches, qu'ils témoignaient du respect envers leurs collègues et qu'ils se montraient authentiques. Cette exemplarité semble se traduire par une gestion de proximité, où la souplesse permet de se concentrer sur les objectifs à atteindre, en laissant une marge de manœuvre aux employés, qui se sentent appuyés de manière bienveillante par leur supérieur.

3.7 Les pratiques de reconnaissance

Dans un contexte où le changement porte sur la mise en œuvre d'une approche de gestion et de soins centrée sur la personne, et peut-être en complément à leur exemplarité, les pratiques de reconnaissance exercées par les supérieurs envers leurs employés semblent avoir été un autre moteur important de ce changement.

La coordonnatrice s'est démarquée par sa manière de reconnaître les éléments en cohérence avec le modèle Planetree qui étaient déjà présents dans les pratiques de soins et de gestion de l'établissement.

D'abord, le fait pour les cadres de reconnaître ce que leurs équipes faisaient déjà de bien en lien avec l'approche centrée sur la personne, avant que le changement ne soit introduit, renforçait leurs employés dans leurs bonnes pratiques, tout en leur donnant confiance en leurs moyens pour aller encore plus loin dans ce sens.

Ensuite, des reconnaissances plus formelles comme la remise de prix, une mention dans l'intranet ou un hommage pour services rendus, ont aussi permis le renforcement des comportements des individus ainsi reconnus, tout en inspirant les collègues à les imiter. Finalement, la reconnaissance entre pairs, par exemple, en organisant un mois de la reconnaissance ou une chaîne de reconnaissance, a encouragé les employés à adopter des pratiques novatrices.

Dans tous les cas, il est à noter que la reconnaissance a porté parfois sur des actions bien précises, sur l'atteinte d'objectifs, sur des réalisations extraordinaires, mais aussi sur des attitudes et des comportements observés sur une longue période. Les moyens de reconnaissance les plus appréciés ont semblé être ceux qui prennent place dans le quotidien des personnes (une petite tape dans le dos, un remerciement, un mot de félicitations à l'équipe).

3.8 Les structures et la cohérence organisationnelle

Toutes les organisations ayant participé à la présente étude ont créé un poste de coordination à l'implantation de l'approche Planetree. Selon les cas, ce poste était étroitement lié à la direction générale, de manière à avoir accès aux ressources et à l'influence nécessaires à un tel changement de culture.

L'implication et l'adhésion de l'équipe de direction de l'établissement, sous la gouverne de la direction générale, ont aussi été des éléments observés dans toutes les organisations participantes. Des comités de pilotage, généralement dirigés par la coordination à l'implantation de l'approche Planetree ont aussi été créés. Ces comités, la plupart du temps composés majoritairement de cadres intermédiaires, veillaient au bon déroulement des activités liées à la mise en œuvre de l'approche centrée sur la personne, et surtout à leur cohérence avec les autres volets de l'organisation.

Sous le comité de pilotage, on retrouve le comité de coordination, qui est formé de représentants de chacune des directions. Son mandat est de suivre les travaux de chaque comité opérationnel concernant les trois objectifs identifiés par le comité de pilotage.

En effet, la cohérence entre les différentes priorités ou politiques de l'organisation a aussi eu une influence importante quant à la compréhension que les employés pouvaient se faire du changement. Par exemple, lors d'un entretien, nous avons rencontré une préposée à la prise de rendez-vous qui était bien étonnée que nous nous intéressions à l'approche centrée sur la personne adoptée par son organisation, alors que la veille elle était chronométrée afin d'établir le temps moyen que devrait respecter un appel, sans égard à la condition, l'éducation, la langue ou autres caractéristiques de son interlocuteur, des gens souvent vulnérables étant donné le milieu desservi par cet établissement. Cette situation illustre bien l'importante ambiguïté perçue par cette employée par rapport à ce changement. À l'opposé, l'utilisation d'une charte des valeurs, adoptée dans le cadre de la mise en œuvre de l'approche Planetree lors des évaluations annuelles des employés, crée une cohérence entre les pratiques qui contribue à réduire cette ambiguïté.

4. Discussion

Les résultats issus de cette étude témoignent de la présence simultanée des trois composantes de la création de sens identifiées précédemment dans cet article, à savoir le *sensegiving*, la création individuelle, puis collective de sens.

4.1 Le *sensegiving*

De nombreuses stratégies de communication ont été mises en place pour informer, sensibiliser et expliquer aux membres des organisations la décision d'adopter une approche centrée sur la personne et pour quelles raisons. Ces stratégies s'inscrivent dans une perspective conventionnelle de *sensegiving* (Balogun et al., 2015; Balogun et Johnson, 2004; Maitlis et Christianson, 2014), par laquelle la haute direction informe, de manière assez unidirectionnelle, de cette nouvelle orientation. Selon les résultats de l'étude, ces stratégies ont été très visibles, ce qui témoigne de l'importance que leur a accordée la direction dans la mise en œuvre de son approche centrée sur la personne. Elles confirment que les destinataires du changement ont été amplement exposés aux connaissances nécessaires pour comprendre l'approche, sans qu'elles permettent vraiment leur appropriation et leur capacité à la traduire en actions. Ces résultats soutiennent les constats issus des travaux de Ala-Laurinaho et al. (2017) et de Stensaker et al. (2008), qui mettent en évidence que la passivité du rôle des destinataires de ces communications a un impact limité quant à leur capacité de passer à l'action sur la seule base de ces informations.



Outre ces stratégies de communication conventionnelles, l'exemplarité comportementale des cadres (Béliveau, 2013) semble aussi avoir contribué à ce *sensegiving* : par leurs attitudes et comportements, par leur savoir-être, ils montraient l'exemple à suivre dans l'intégration de cette approche Planetree. Que ce soit par observation ou par mimétisme, cette exemplarité était reçue par les employés comme une information encore plus significative que les moyens de communication plus conventionnels. Il s'agit là d'un constat peu documenté dans la littérature sur la création de sens et qui est pourtant ressorti de manière particulière dans le cadre de l'analyse de nos données. On décrit souvent le rôle des cadres intermédiaires comme étant celui d'une courroie de transmission au sein d'une organisation. Cette analogie semble aussi s'appliquer dans une perspective de création de sens. En effet, il ressort des résultats de l'étude que ce ne sont pas les rôles hiérarchiques ou leur présence à un comité qui rendent les cadres intermédiaires des acteurs pivots dans le processus de création de sens. Ce sont plutôt leurs rôles de facilitateur et d'accompagnateur qu'ils jouent lorsqu'ils offrent de la reconnaissance, lorsqu'ils sont accessibles à leurs employés, à leur écoute, et qu'ils encouragent les initiatives, la prise de risque et les apprentissages qui en découlent. Dans ce contexte, ce n'est pas leur expertise qui est prioritairement valorisée, mais plutôt leur exemplarité, leur savoir-être et leur capacité à se mettre au service de leurs équipes (Béliveau, 2013; Melkonian, 2007).

4.2 La création individuelle de sens

La recension des écrits sur la création individuelle de sens présentée précédemment fait ressortir qu'il s'agit d'un processus hautement contextuel, à savoir que les individus parviennent à comprendre le sens d'un changement d'abord à travers la réalité de leur organisation, leurs expériences passées et leur rôle au sein de celle-ci (Lockett et al., 2014). Les données de cette recherche soutiennent une telle conception, la cohérence perçue entre les priorités, les politiques et les changements en cours étant un élément qui est ressorti comme majeur dans la réduction ou non de l'ambiguïté générée par le changement. Cette cohérence perçue permet à chacun de confirmer (ou non) sa compréhension des objectifs et aussi de l'importance à accorder à la mise en œuvre de l'approche centrée sur la personne comparativement à d'autres priorités pour lesquelles il est sollicité. Concrètement, lorsque les priorités énoncées sur le plan stratégique reprennent les idées centrales de l'approche Planetree, les employés comprennent davantage ce qui est attendu d'eux et sont plus confiants pour prendre des initiatives. Les rétroactions qu'ils reçoivent ensuite de leur supérieur ou de leurs pairs, ainsi que les activités leur permettant d'échanger entre eux sur leurs pratiques (Stensaker et al., 2008; Weick et al., 2005) soutiennent cette création individuelle de sens en confirmant ou infirmant leur propre interprétation.

De cette manière, il semble que ces éléments du contexte organisationnel, plus encore que les émotions (Helpap S. et Bekmeier-Feuerhahn S., 2016; Holt et Cornelissen, 2014; Steigenberger, 2015) ou l'identité individuelle (Lockett et al., 2014; Weick et al., 2005), ont eu pour effet de responsabiliser et de mettre en action des membres de tous les niveaux de l'organisation dans la mise en œuvre de l'approche centrée sur la personne.

4.3 La création collective de sens

Maitlis et Christianson (2014) soutiennent que la création de sens est à la fois structurelle et sociale. À l'instar de Stensaker et al. (2008), nous ajoutons que c'est l'action qui constitue le véritable vecteur de la création collective de sens : c'est, par exemple, en personnalisant l'environnement de travail, en portant une attention particulière à l'apparence des plats servis aux usagers, en se comportant de manière à incarner quotidiennement les valeurs soutenues par la nouvelle approche de soins que les parties prenantes observent les implications concrètes du changement. C'est aussi à travers ces actions, parfois bien spécifiques, qu'elles peuvent tester cette compréhension. Toutes ces stratégies canalisent l'action, la renforcent et contribuent à générer la masse critique nécessaire pour que le changement s'implante durablement, à travers de nouvelles structures et routines. La dimension sociale de la création de sens

soutient ce mouvement de deux manières. D'abord, en offrant des modèles que les parties prenantes observent puis imitent, ou dont elles s'inspirent pour prendre de nouvelles initiatives. Ensuite, en permettant à chacune de recevoir de la rétroaction qui permet de valider l'alignement de ces actions avec les objectifs du changement. Ces rétroactions peuvent être formelles, par exemple, par la reconnaissance d'un supérieur, mais peuvent aussi être moins formalisées, par exemple, lors d'échanges en équipe sur le partage de bonnes pratiques ou la résolution de problèmes en groupe. À cet égard, il est intéressant de constater que les activités de communication qui ont été les plus significatives pour les participants à cette recherche ont été celles qui ont permis rétroactions et réflexions sur le changement, bien plus que les communications conventionnelles émises par la haute direction pour expliquer le changement et clarifier la vision.

Ultimement, la structure de gouvernance de l'approche soutient l'apprentissage organisationnel en faisant remonter l'information concernant les défis et les succès de l'implantation en cours. Bien que cette structure permette de faciliter l'action, son principal impact semble être davantage au terme du processus de création de sens, lorsqu'un sens collectif a été mis en oeuvre et qu'il est possible de le formaliser en nouvelles politiques et structures. Au regard des données, le rôle de cette structure semble plutôt faible durant le processus de création collective de sens, qui se déroule davantage près de l'action, entre les cadres intermédiaires et leurs équipes.

En somme, il se dégage des données un continuum de leviers à la création de sens en contexte de changement qui, sans remettre en question les activités de *sensegiving* qui dominent traditionnellement la gestion du changement, propose un ensemble de pratiques ancrées dans l'action. Ces pratiques, qui favorisent la création de sens, facilitent ensuite le passage à l'action des diverses parties prenantes, ce qui accélère le mouvement du changement amorcé. Dans ce continuum, des actions concrètes et observables dans le quotidien et des cycles d'essais-erreurs sont le véritable vecteur du sens créé, à la fois individuellement et collectivement. Les activités de communication viennent en soutien en validant, précisant ou rappelant les intentions poursuivies par le changement.

Conclusion

Le processus de création de sens se met en branle lorsque des acteurs d'une organisation ont besoin de se donner des repères dans l'ambiguïté, d'organiser le chaos. Chemin faisant, ce processus permet l'émergence de nouveaux sens issus de la mise en commun des diverses interprétations individuelles, qui se traduisent au niveau collectif par de nouvelles structures, routines et pratiques (Maitlis et Christianson, 2014). Ainsi, les résultats de cette recherche illustrent que le processus de création de sens est composé de trois dimensions – *sensegiving*, création individuelle de sens, création collective de sens – qui cohabitent de manière concomitante tout au long d'un processus de changement. Ce processus atteint son apogée lorsqu'il permet aux membres de l'organisation de passer à l'action de manière cohérente avec les orientations qui ont guidé ce changement. Une fois cette boucle de création de sens enclenchée, la capacité des diverses parties prenantes d'agir et de réagir à des situations imprévues ou ambiguës est accrue, conférant à l'organisation une plus grande capacité d'adaptation face à un environnement en constante mouvance. Les résultats font aussi ressortir le rôle particulier que peuvent jouer les cadres intermédiaires dans ce cycle de création de sens par et pour l'action.

Sur le plan théorique, cette étude contribue à approfondir les connaissances sur les approches de changement émergent en offrant un regard riche, documenté de l'intérieur, sur un changement organisationnel d'envergure. Plus particulièrement, en illustrant comment un processus de création de sens alimenté par l'action réduit l'ambiguïté et facilite la mise en oeuvre d'un changement, cette étude offre des alternatives pour répondre aux limites du changement planifié. À ce titre, l'action apparaît comme un levier important de la capacité d'adaptation d'une organisation, en étant à la fois le résultat et un vecteur du



processus de création de sens. Cet apport a aussi des retombées pratiques en offrant aux dirigeants et aux agents de changement des voies alternatives au changement planifié, qui s'adaptent peut-être mieux à leurs réalités organisationnelles, particulièrement en contexte de grande incertitude.

Du point de vue de la pratique, cette étude contribue aussi à élargir la perspective quant aux stratégies permettant de « donner du sens » en mettant en lumière l'impact de l'exemplarité comportementale des gestionnaires dans la transmission des intentions de changement, première étape du processus de création de sens. Ces résultats sont intéressants puisqu'ils élargissent les possibilités qui s'offrent aux gestionnaires de rendre leurs intentions de changement encore plus tangibles par l'exercice de leur rôle dans le quotidien, plutôt que de multiplier à outrance des activités et des stratégies de communication souvent coûteuses en temps et en argent et dont les impacts sont mitigés.

Au départ, ce projet ne visait pas l'étude du processus de création de sens. Celui-ci a plutôt émergé comme objet d'intérêt lors de l'analyse des données. À cet égard, une des limites de cette étude est possiblement de ne pas offrir une description plus détaillée, voire nuancée, de ce processus. Des études subséquentes pourraient, par exemple, s'intéresser à mieux documenter l'importance et le poids relatif des différentes dimensions (exemplarité des dirigeants, action) dans le processus de création de sens. Il serait aussi intéressant, au moyen d'études longitudinales, de vérifier la durabilité du changement émergent – soutenu par l'action et le sens – au fil du temps en comparaison du changement planifié.

NOTES

- 1 Développé aux États-Unis à la fin des années 1970, le modèle Planetree vise à mettre en place des ressources, des programmes et des outils pour favoriser le mieux-être et la santé globale de la clientèle et du personnel au sein des organisations de santé et de services sociaux (Frampton et Charmel, 2009).

RÉFÉRENCES

- Ala-Laurinaho, A., Kurki, A.-L. et Abildgaard, J. S. (2017). Supporting sensemaking to promote a systemic view of organizational change - Contributions from activity theory. *Journal of Change Management*, 17(4), 367-387. <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1309566>
- Armenakis, A. A. et Bedejan, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Audet, M. (2010). Vision, planification et évaluation : Les conditions clés du succès d'un changement ? *Gestion*, 34(4), 55-63.
- Balogun, J., Bartunek, J. M. et Do, B. (2015). Senior managers? Sensemaking and responses to strategic change. *Organization Science*, 26(4), 960-979. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0985>
- Balogun, J. et Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.
- Balogun, J. et Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573-1601. <https://doi.org/10.1177/0170840605054624>
- Béliveau, J. (2013). Middle managers' role in transferring person-centered management and care. *The Service Industries Journal*, 33(13-14), 1345-1363.
- Bradbury, H., Roth, G. et Gearty, M. (2015). The practice of learning history: Local and open system approaches. Dans H. Bradbury (Éd.), *The SAGE handbook of action research* (3ème, p. 17-30). Thousand Oaks, Sage.
- Corbin, J. M. et Strauss, A. L. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (4ème). Los Angeles, Sage.

- Denis, J.-L., Lamothe, L., Langley, A., Breton, M., Gervais, J., Trottier, L.-H., Contandriopoulos, D. et Dubois, C.-A. (2009). The reciprocal dynamics of organizing and sense-making in the implementation of major public-sector reforms. *Canadian Public Administration*, 52(2), 225-248. <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.2009.00073>.
- Ericson, T. (2001). Sensemaking in organisations—Towards a conceptual framework for understanding strategic change. *Scandinavian Journal of Management*, 17(1), 109-131. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(00\)00035-X](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(00)00035-X)
- Frampton, S. B. et Charmel, P. (2009). *Putting patients first: Best practices in patient-centered care* (2ème). San Francisco, Jossey-Bass.
- Gioia, D. A. et Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Helpap, S. et Bekmeier-Feuerhahn, S. (2016). Employees' emotions in change: Advancing the sensemaking approach. *Journal of Organizational Change Management*, 29(6), 903-916. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2016-0088>
- Holt, R. et Cornelissen, J. P. (2014). Sensemaking revisited. *Management Learning*, 45(5), 525-539.
- Kleiner, A. et Roth, G. (1996). *Field manual for a learning historian*. MIT Center for Organizational Learning, Boston.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, (mars-avril), 59-67.
- Langley, A. (1989). In search of rationality: The purposes behind the use of formal analysis in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 598-631.
- Langley, A., et Denis, J.-L. (2008). Les dimensions négligées du changement organisationnel. *Télescope, automne*, 13-32.
- Lockett, A., Currie, G., Finn, R., Martin, G. et Waring, J. (2014). The influence of social position on sensemaking about organizational change. *The Academy of Management Journal*, 57(4), 1102-1129.
- Lüscher, L. S. et Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.31767217>
- Maitlis, S. et Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.
- March, J. G. et Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen : Universitetsforlaget.
- Melkonian, T. (2007). Quand les cadres supérieurs et dirigeants sont la cible du changement : Le rôle de l'exemplarité. *Revue de gestion des ressources humaines*, 63 (janvier-février-mars), 15-27.
- Mezias, J. W. et Starbuck, W. H. (2003). Managers and their inaccurate perceptions: Good, bad or inconsequential? *British Journal of Management*, 14(1), 3-19.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research et evaluation methods* (3ème). Thousand Oaks, Sage.
- Roth, G. et Bradbury, H. (2008). Learning history: An action research practice in support of actionable learning. Dans P. Reason et H. Bradbury (Éds.), *The SAGE handbook of action research: Participative inquiry and practice* (1ère, p. 350-365). Thousand Oaks, Sage.
- Roth, G. et Kleiner, A. (1998). Developing organizational memory through learning histories. *Organizational Dynamics*, (Automne), 43-60.
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-141.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization, revised and updated*. New York, Doubleday/Currency.
- Starbuck, W. H. et Milliken, F. J. (1988). Executive's perceptual filters: What they notice and how they make sense. Dans D. C. Hambrick (Éd.), *The executive effect: Concepts and methods for studying top managers* (p. 35-65). Greenwich, JAI Press.
- Steigenberger, N. (2015). Emotions in sensemaking: A change management perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 28(3), 432-451. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0095>



- Stensaker, I., Falkenberg, J. et Grønhaug, K. (2008). Implementation activities and organizational sensemaking. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2), 162-185. <https://doi.org/10.1177/0021886307313794>
- Stouten, J., Rousseau, D. M. et De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly Literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. et Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.