

# TIRER PROFIT DES TENSIONS PARADOXALES PAR LA RESPONSABILISATION

©NADIA GIRARD - 20 OCTOBRE 2022

Fonds de recherche  
Société et culture  
Québec 

 Association pour la  
recherche qualitative  
Prix Jean Marie Van der Maren  
2021

 UNIVERSITÉ DE  
SHERBROOKE



## Plan de la présentation

- 1. Logique paradoxale: définitions et tensions**
- 2. Le développement de la capacité d'agir (DCA)**
- 3. Les tensions liées au DCA**
- 4. Axes d'actions pour composer avec ces tensions**
- 5. Conclusion : intégration des tensions**

# Définitions et approches

**Paradoxes** : des éléments contradictoires et interreliés qui existent simultanément et de manière persistante dans le temps.

Contexte  
théorique

soit/soit  
*Either / or*

Et /et  
*Both / and*

## Approche dichotomique:

- Logique de choix
- Recherche de compromis ou hiérarchisation  
Avantages/désavantages
- Risque de polarisation

## Approche paradoxale:

- Logique d'acceptation de la coexistence d'éléments contradictoires.
- Accent sur la complémentarité et l'interdépendance.
- Risque de perception d'inconstance.

# Tensions paradoxales vécues au quotidien

Autonomie,

Les organisations sont exposées en permanence à des tensions contradictoires qui peuvent être qualifiées de paradoxes.

tion

Stratégique/opérationnel

Proactivité/réactivité

(Gentil, Grimand, Journée et Michel, 2019)

Stabilité/changement

Individuel/collectif

## Paradoxe 1.0 – ABC de l’approche paradoxale

ABCD	Soit/Soit	ET/ET
Suppositions ( <i>Assumptions</i> )	Est-ce que l’on devrait se concentrer sur A ou sur B ?	Comment pouvons-nous faire A et B ?
Frontières ( <b>Borders</b> )	Constamment constant	Constamment inconstant Séparer et intégrer
Confort	Anxiété / Réactions défensives	Trouver le confort dans l’inconfort
Dynamisme	Stabilité et prévisibilité	Expérimentation et adaptation

## Approche de conscientisation des dualités

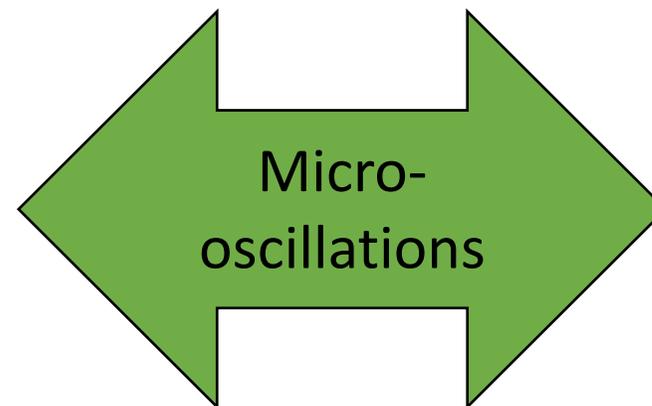
*Duality aware  
approach*

Graetz et Smith (2011)

Préconise la mise en valeur des complémentarités entre des pôles simultanément opposés.

Des éléments peuvent être indépendants et conceptuellement distincts sans être en opposition. Ces éléments sont présentés comme étant « **mutuellement spécifique** » plutôt que « **mutuellement exclusif** »

(Sutherland et Smith, 2011, p.535).



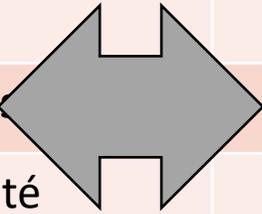
# Empowerment / Accountability

## Responsabilisation

Transformation d'un choix en une action et implique à la fois que les acteurs aient une **latitude d'action** (Ongori et Shunda, 2008) et qu'ils assument les **conséquences** et les risques associés (Carlos *et al.*, 1997; Ninacs, 2008).

Construit au cœur de la recherche terrain

TENSIONS INTRINSÈQUES	
RENDRE COMPTE	CAPACITÉ D'INITIATIVE
Surveillance	Liberté d'action
Imposition de règles	Auto-régulation
Régularité/prévisibilité	Souplesse/adaptation
Contrôle	Autonomie



# Développement de la capacité d'agir (DCA)

## POUVOIR ou CAPACITÉ

**Capacité:** compétence, expertise

*Quelles décisions seriez-vous capables de prendre ?*

**Pouvoir:** droit, autorité

*Quelles décisions auriez-vous le pouvoir de prendre?*

La notion de pouvoir sous-tend une **AUTORITÉ** et un **RISQUE**

## FINALITÉ

L'Intention de rendre les personnes responsables (initiatives + imputabilité)  
≠ l'augmentation ou la distribution du pouvoir

↳ vise l'**INNOVATION** et la **RÉACTIVITÉ** qui s'inscrit dans une **ŒUVRE COLLECTIVE** et non un jeu de pouvoir.



## ÉVOLUTION

## DÉFINITION

Un processus qui valorise la prise d'initiatives en misant sur l'actualisation de compétences qui contribuent à l'atteinte d'un but collectif (dans une perspective évolutive). Girard (2021)

# Capacité d'agir

Connaissances  
Compétences  
Expertise

Concrétiser :  
Un changement  
Une décision

Valeur ajoutée

PROACTIVITÉ et PRISE D'INITIATIVES

Finalité recherchée

INNOVATION - RÉACTIVITÉ - COLLABORATION

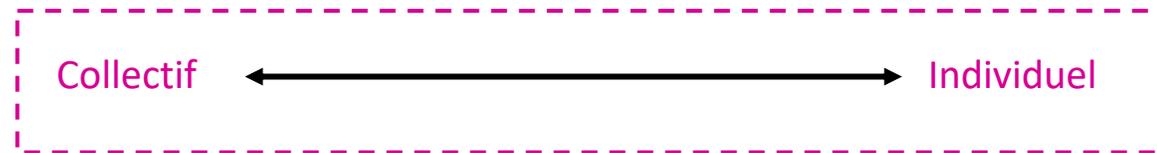
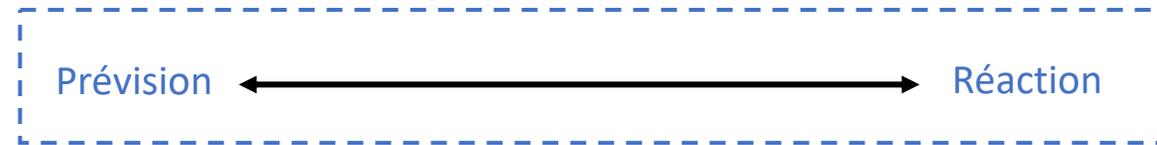
Introduction  
d'une  
nouauté

Prise de  
décisions le +  
près possible  
du problème

But  
organisationnel  
commun

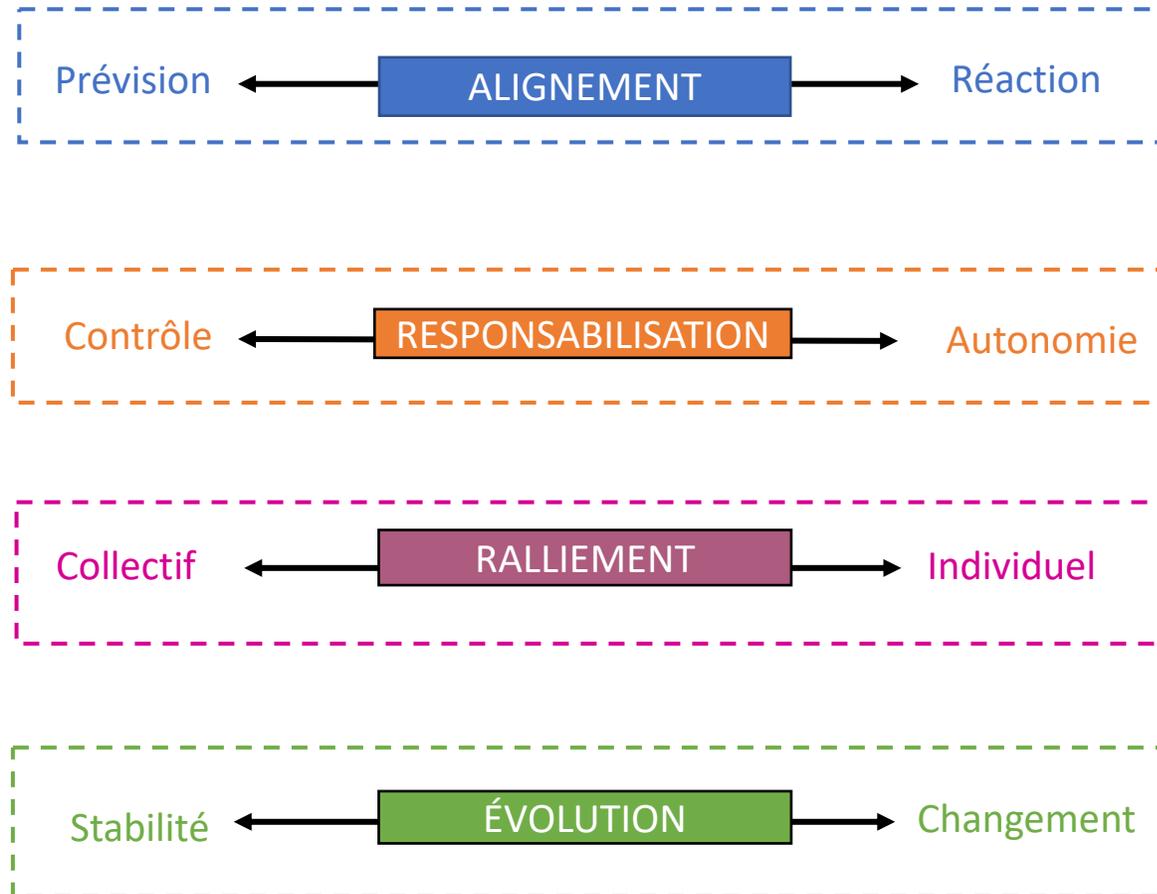
**ÉVOLUTION NATURELLE**  
Par la mise à contribution des  
compétences de TOUS

# 4 tensions liées au développement de la capacité d'agir



Constats sur  
le terrain

# 4 axes pour concilier ces tensions



# 16 actions managériales

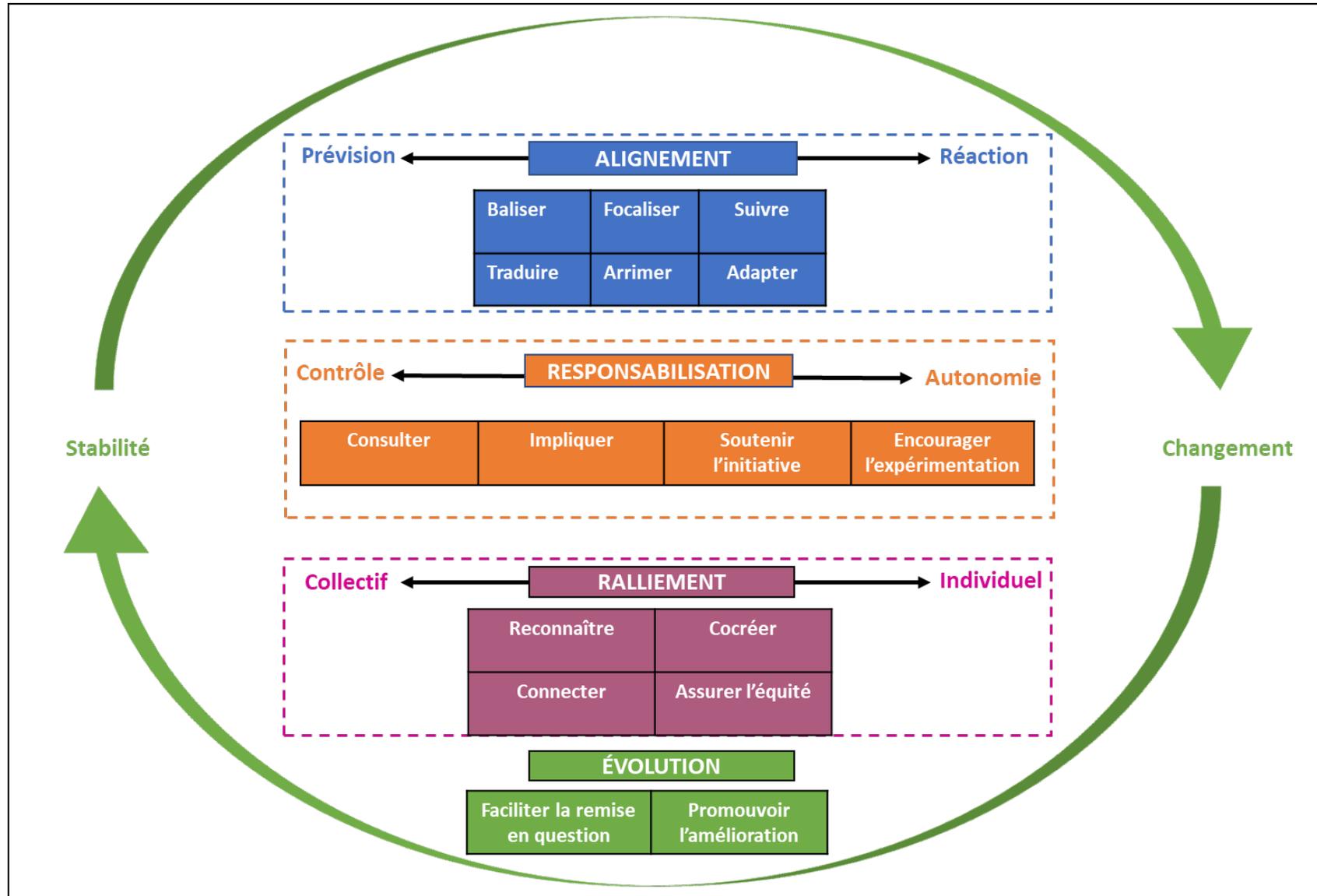
Baliser  
Focaliser  
Suivre  
Traduire  
Arrimer  
Adapter

Consulter  
Impliquer  
Soutenir l'initiative  
Encourager l'expérimentation

Reconnaître  
Connecter  
Cocréer  
Assurer l'équité

Faciliter la remise en question  
Promouvoir l'amélioration

# Modélisation des tensions et des actions regroupées



# Axe alignement

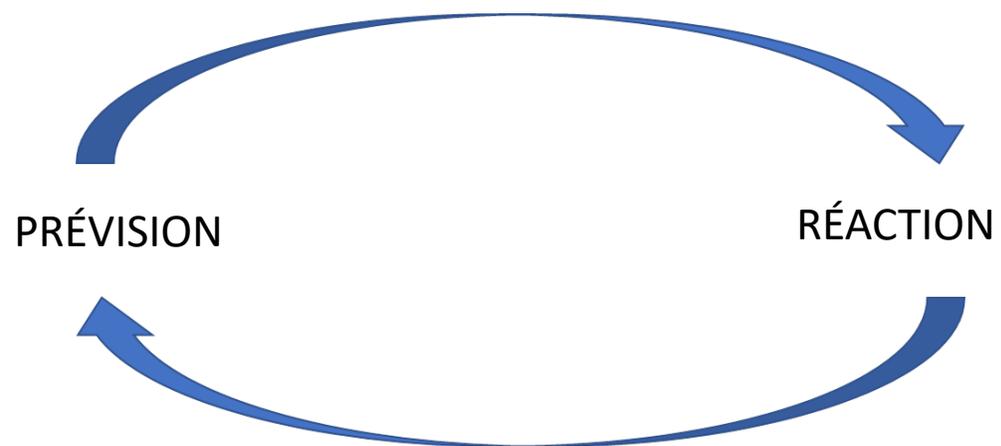
Actions	
<b>Focaliser</b> (raison d'être)	Vision Valeurs
<b>Baliser</b> (règles)	Donner un cadre Rigueur et efficacité
<b>Suivre</b> (constance)	Analyser (gestion des indicateurs) Prioriser <i>Monitoring</i>
<b>Traduire</b> (verticalité)	Ascendant Descendant
<b>Arrimer</b> (transversalité)	Processus transversaux Harmoniser
<b>Adapter</b> (flexibilité)	Doser/nuancer (employés) Flexibilité (clients)





## Alignement

Résonance entre les pôles; un pôle en appui à l'autre plutôt qu'en opposition.



# Axe responsabilisation

Actions	
<b>Consulter</b>	Faire émerger de nouvelles idées ou des irritants à considérer en facilitant les communications ascendantes.
<b>Impliquer</b>	Actualiser les idées en incluant l'employé dans l'action à prendre.
<b>Soutenir l'initiative</b>	Favoriser la liberté d'action et inciter les gens à proposer des scénarios tout en assurant un accompagnement continu.
<b>Encourager l'expérimentation</b>	Soutenir les personnes qui tentent de sortir des sentiers battus, d'oser, de tester.



Gradation du  
risque

# Axe raliement

Actions	
<b>Reconnaître</b> (réciprocité)	Unicité Contribution du JE au NOUS
<b>Connecter</b> (relations)	Établir des connexions entre les personnes.
<b>Cocréer</b> (créativité)	Intelligence collective Émergence(découverte) de talents Niveau d'énergie élevé
<b>Assurer l'équité</b> (justice)	Transparence Équité de la charge de travail

# Axe évolution

Actions	
<b>Faciliter la remise en question</b>	Se « challenger » Confrontation d'idées (discussion) Réflexion en aval (post mortem)
<b>Promouvoir l'amélioration</b>	Forcer la changement Maintenir le mouvement

## Utilisation pratique du modèle

**Pour les organisations** qui tentent d'encourager l'initiative dans le but d'assurer leur évolution

↳ cerner les axes qui requièrent une attention particulière grâce à l'application du modèle.

**Pour les gestionnaires** qui cherchent à développer la capacité d'agir de leurs équipes

↳ outiller par l'identification d'actions managériales.

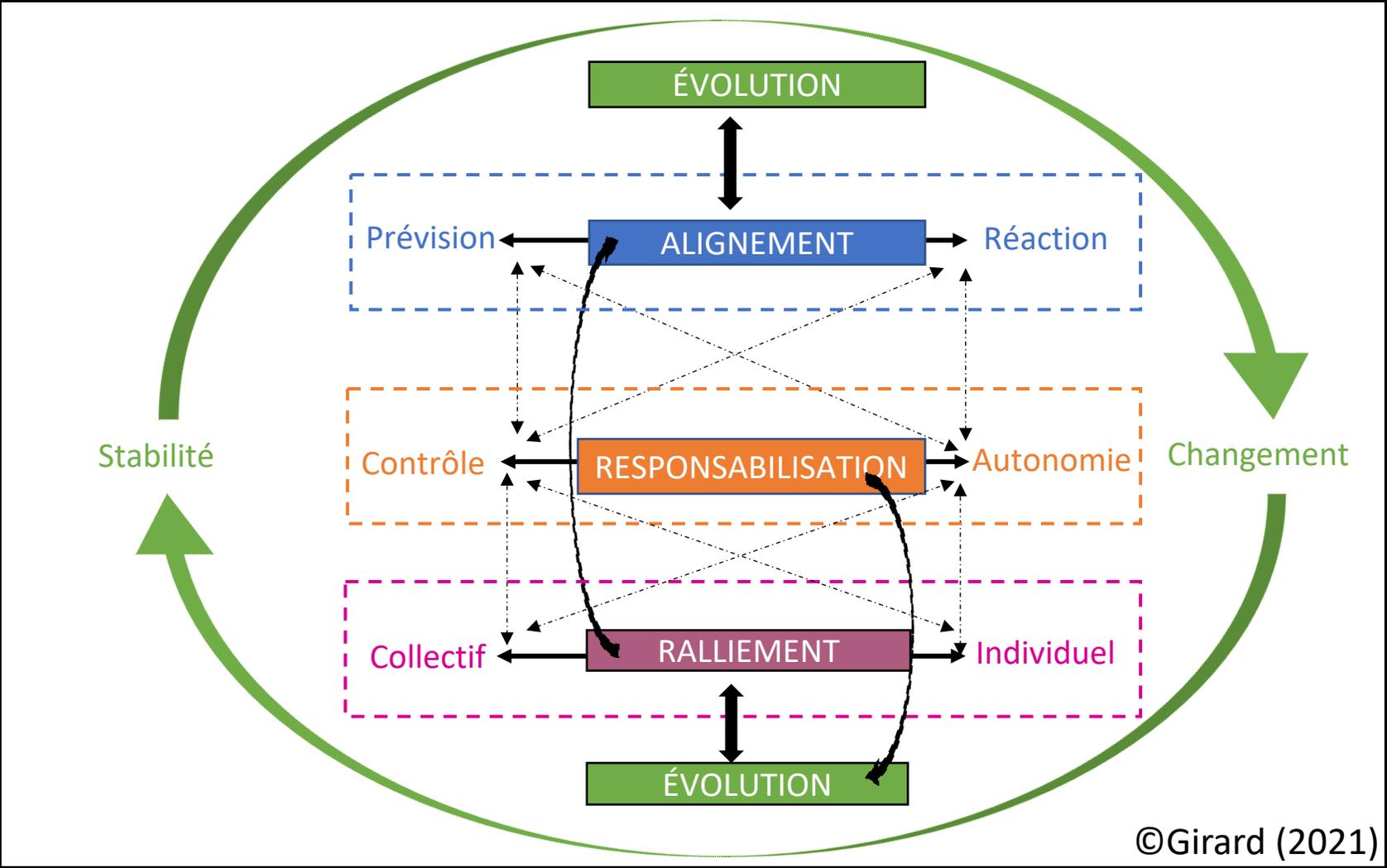
# Interdépendance des axes

Les axes sont complémentaires; ils se renforcent ou s'équilibrent.

Le DCA générerait des tensions paradoxales qui maintiennent le canot en équilibre et entraînent un mouvement qui lui permet d'avancer.



Modèle de conciliation des tensions paradoxales liés au développement de la capacité d'agir



Les tensions paradoxales liées au DCA sont interdépendantes les unes des autres.

## Responsabilisation

Transformation d'un choix en une action et implique à la fois que les acteurs aient une latitude d'action (Ongori et Shunda, 2008) et qu'ils assument les conséquences et les risques associés (Carlos *et al.*, 1997; Ninacs, 2008).

« M. ou Mme solution dans son domaine. »

<b>Contrôle</b>	<b>Autonomie</b>
Surveillance	Liberté d'action
Rendre compte	Prendre des initiatives
Régularité/prévisibilité	Souplesse/adaptation

Dans un contexte de DCA le  
contrôle passe par  
l'alignement

## Alignement

Comprend les actions qui visent la cohésion entre les stratégies et les opérations.  
Permet de maintenir une liberté d'action et un cadre défini.

« Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va. »

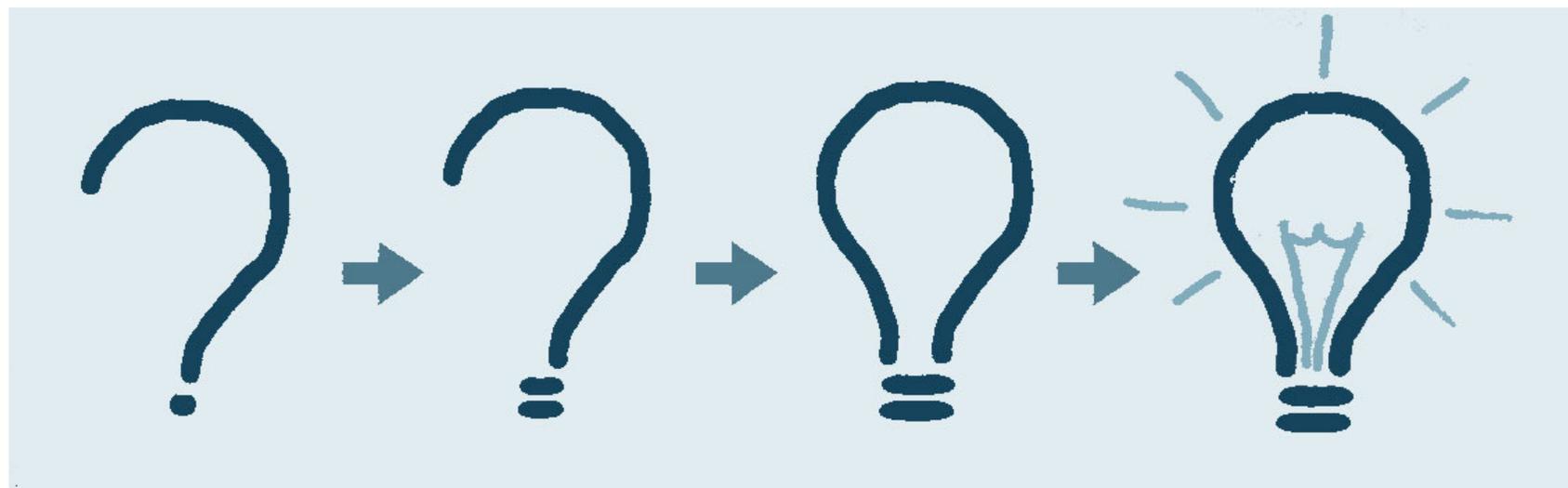
Carré de sable / Code de la route

## Conclusion

Comment les gestionnaires peuvent-ils composer (ou tirer profit) des tensions paradoxales liées au DCA ?

- ① Par la prise de conscience de leur existence et de leur valeur.
- ② Par des groupes d'actions qui soutiennent l'alignement, la responsabilisation, le ralliement et l'évolution.
- ③ Par une approche paradoxale qui mise des tensions constructives de recentrage et d'extension pour maintenir l'organisation en mouvement.

# Période de questions



- <https://www.focus-education.co.uk/wp-content/uploads/2017/02/Subject-Leader-2.jpg>

# Bibliographique

Carlos, J.P., Randolph, A. et Blanchard, K. (1997). *Comment réussir l'empowerment dans votre organisation ?* St-Hubert : Les éditions Un monde différent.

Gentil, S., Grimand, A., Journé, B. et Michel, X. (2019). La relation entre santé au travail du dirigeant et santé de l'entreprise: une approche par le travail réel et les paradoxes, *@GRH*, 1 (30), 47-76

Girard, N. (2021). *Étude des tensions paradoxales liées au développement de la capacité d'agir*. Thèse de doctorat, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec.

<https://can01.safelinks.protection.outlook.com/?url=http%3A%2F%2Fhdl.handle.net%2F11143%2F18281&data=04%7C01%7CNadia.Girard%40USherbrooke.ca%7C405f7887340947167fe508d8f3b52305%7C3a5a8744593545f99423b32c3a5de082%7C0%7C0%7C637527306995354465%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWIjoiMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzliLCJBTiI6Iik1haWwiLCJXVCI6Mn0%3D%7C1000&sdata=UuySLaWNfGpgvNkjP4i1rdncgKD8JTvXG9GT9OTuB7k%3D&reserved=0>

Hargrave, T.J. et Van de Ven, A.H. (2017). Integrating dialectical and paradox perspectives on managing contradictions in organizations, *Organization studies*, 38(3-4), 319-339.

Lüscher, L.S. et Lewis, M.W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox, *Academy of management journal*, 51(2), 221-240.

# Bibliographie (suite)

Ninacs, W.A. (2008). *Empowerment et intervention : développement de la capacité d'agir et de la solidarité*, Québec : Les presses de l'Université Laval.

Ongori, H. et Shunda, J.P. (2008). Managing behind the scene: employee empowerment, *International journal of applied economics and finance*, 2 (2), 93-113.

Perret, V. et Josserand, E. (2003). La valeur heuristique du paradoxe pour les sciences de l'organisation. In V. Perret et E. Josserand (dir.), *Le paradoxe: penser et gérer autrement* (p.5-22). Paris : Ellipses.

Quinn, R.E. et Cameron, K.S. (1988). Paradox and transformation: A framework for viewing organization and management. In R.E. Quinn et K.S. Cameron (dir.), *Paradox and transformation – toward a theory of change in organization and management* (p.289-308). Cambridge, Massachusetts: Ballinger publishing company.

Smith W.K. et Lewis, M.W. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing, *Academy of management review*, 36(2), 381-403.

Smith, W. et Lewis, M. (2020)

[https://www.youtube.com/watch?v=ExUs2KHBbG4&t=1964s&ab\\_channel=UniversityofDelaware](https://www.youtube.com/watch?v=ExUs2KHBbG4&t=1964s&ab_channel=UniversityofDelaware)

Sutherland, F. et Smith, A.C.T. (2011), Duality theory and the management of change-stability paradox, *Journal of management of organization*, 17, 534-547.