

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

Approche dichotomique:

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

Et /et
Both / and

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 (Borders)	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

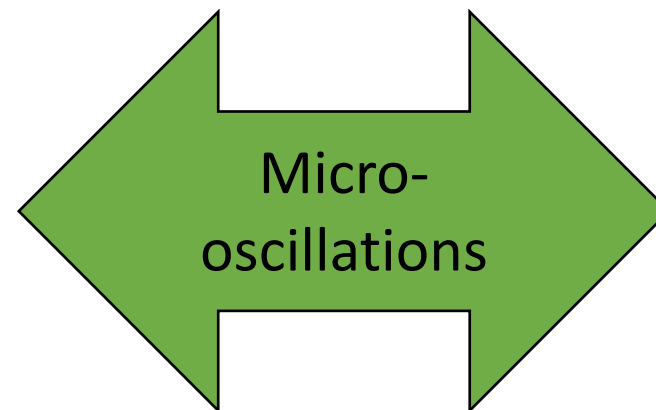
*Duality aware
approach*

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).

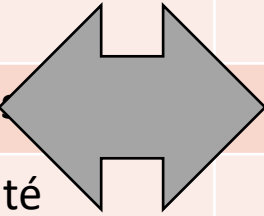


Empowerment / Accountability

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).

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



Construit au cœur de la recherche terrain

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

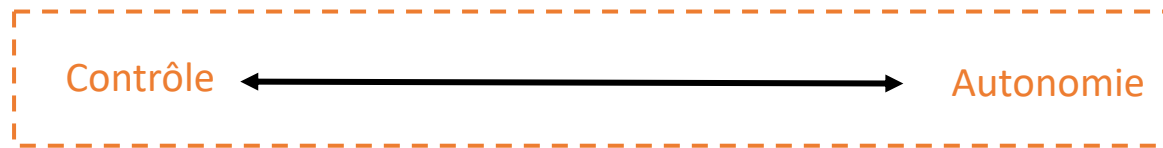
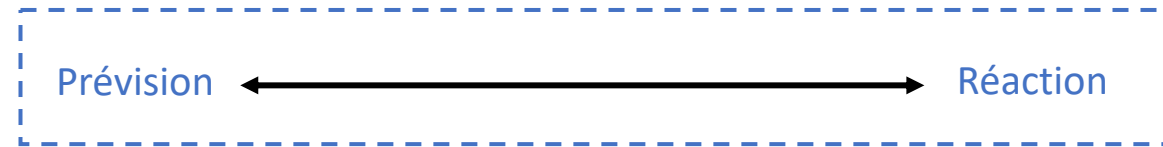
Introduction
d'une
nouveau

Prise de
décisions le +
près possible
du problème

But
organisationnel
commun

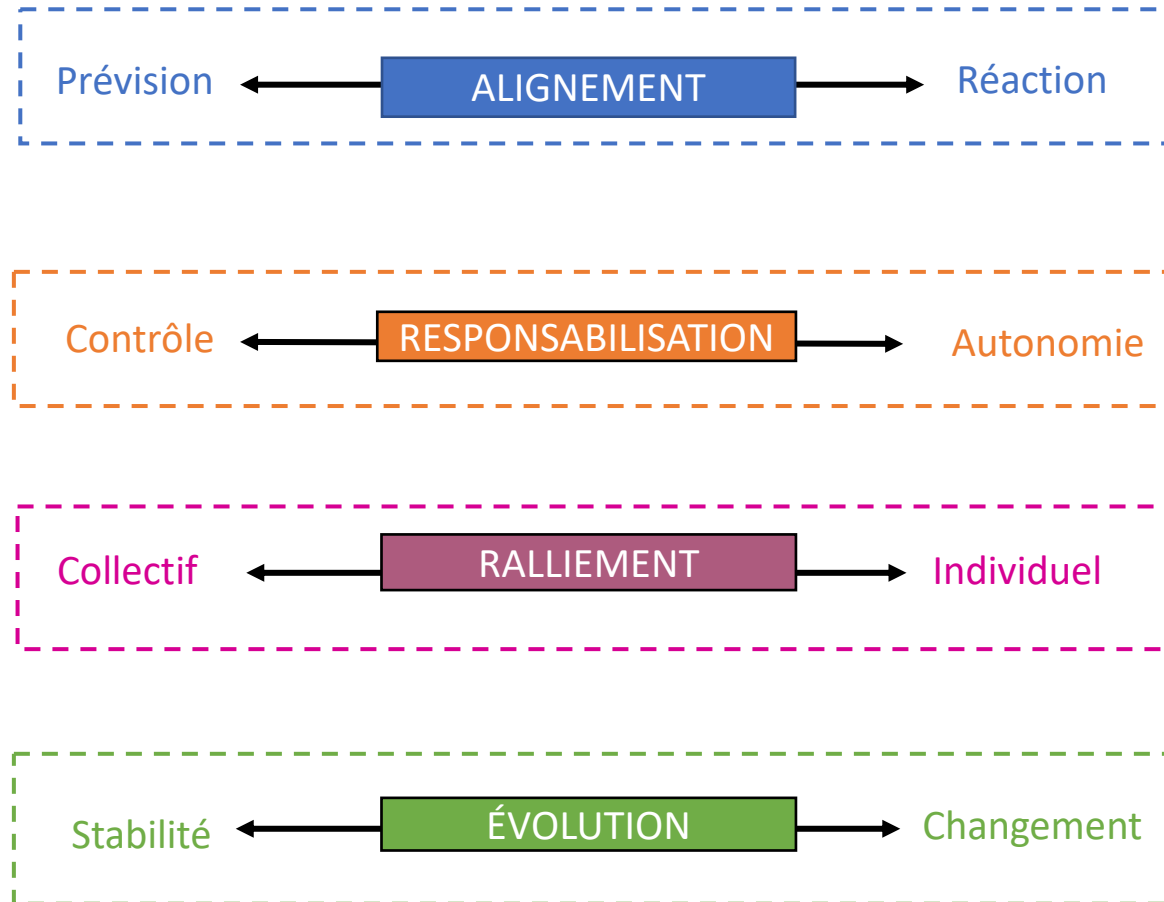
ÉVOLUTION NATURELLE
Par la mise à contribution des
compétences de TOUS

4 tensions liées au développement de la capacité d'agir



Constats sur
le terrain

4 axes pour concilier ces tensions



16 actions managériales

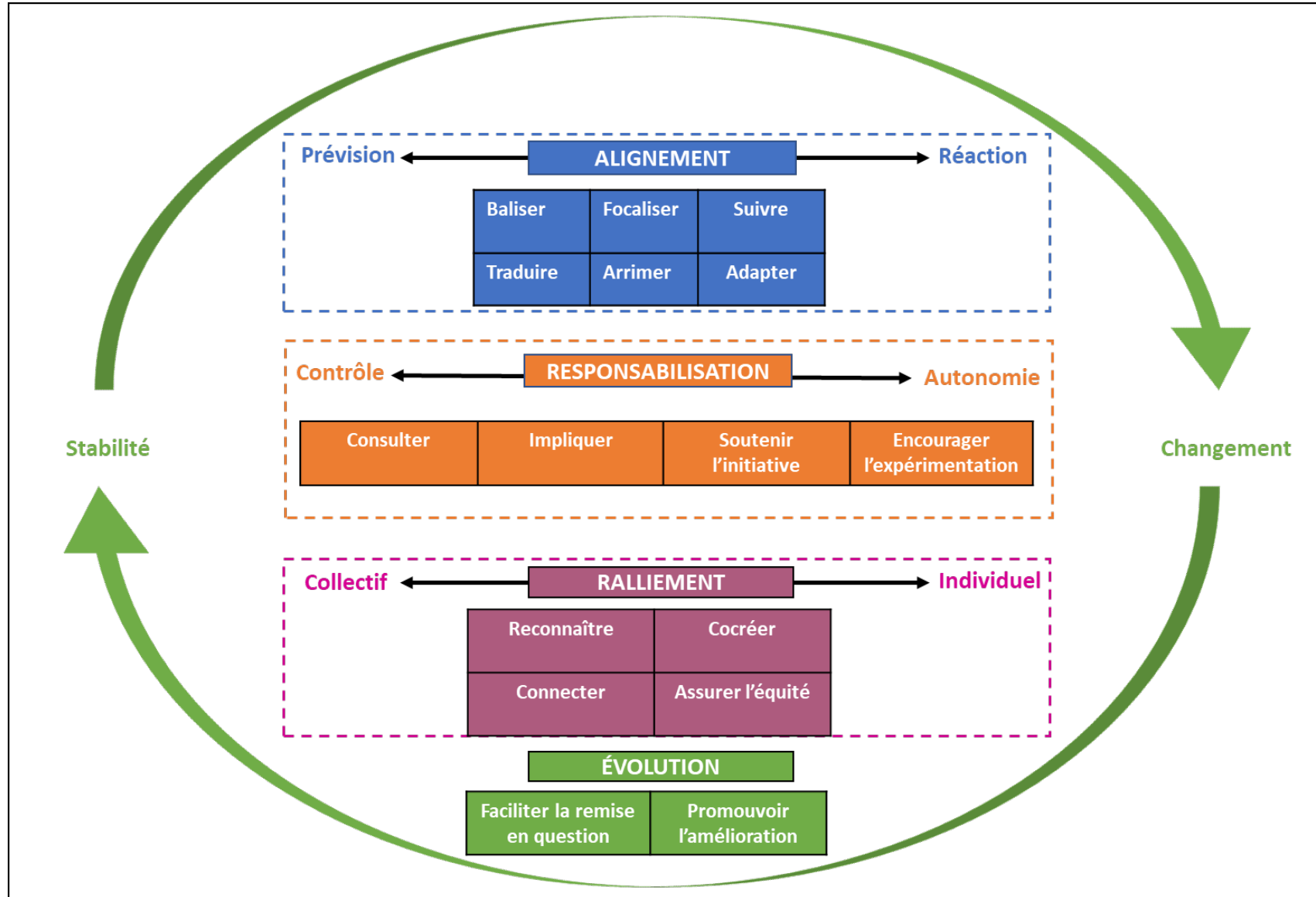
Baliser
Focaliser
Suivre
Traduire
Arrimer
Adapter

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

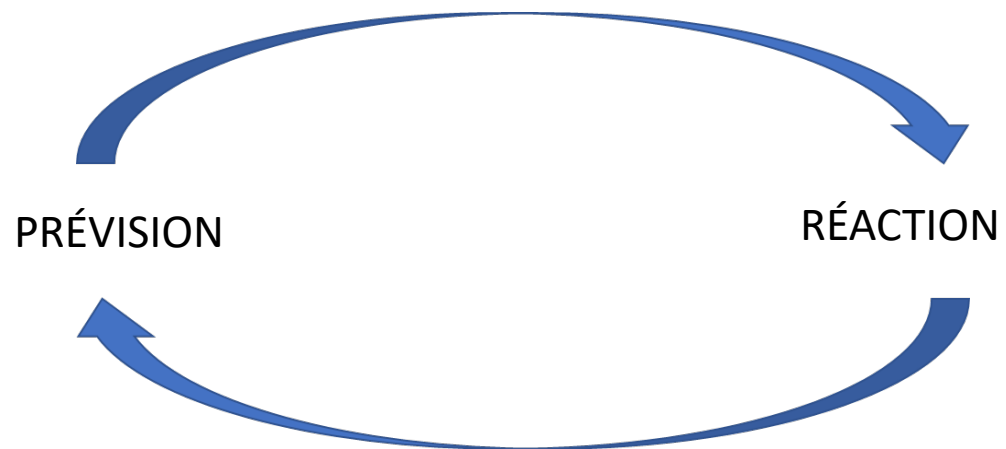
Actions	
Focaliser (raison d'être)	Vision Valeurs
Baliser (règles)	Donner un cadre Rigueur et efficacité
Suivre (constance)	Analyser (gestion des indicateurs) Prioriser <i>Monitoring</i>
Traduire (verticalité)	Ascendant Descendant
Arrimer (transversalité)	Processus transversaux Harmoniser
Adapter (flexibilité)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





Alignement

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



Axe responsabilisation

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



Gradation du
risque

Axe raliement

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

Axe évolution

Actions	
Faciliter la remise en question	Se « challenger » Confrontation d'idées (discussion) Réflexion en aval (post mortem)
Promouvoir l'amélioration	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.

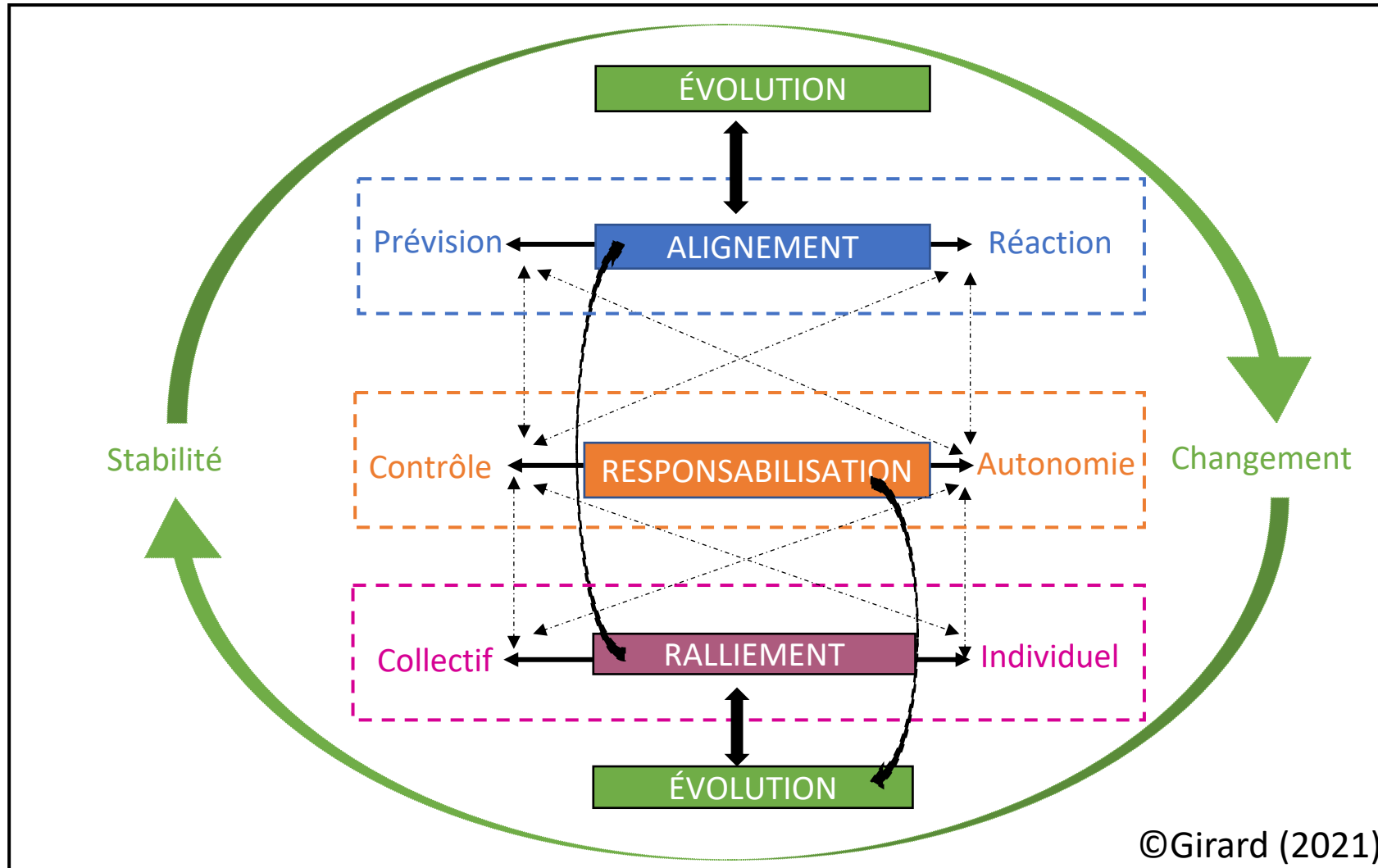
Interdépendance des axes

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. »

Contrôle	Autonomie
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. »

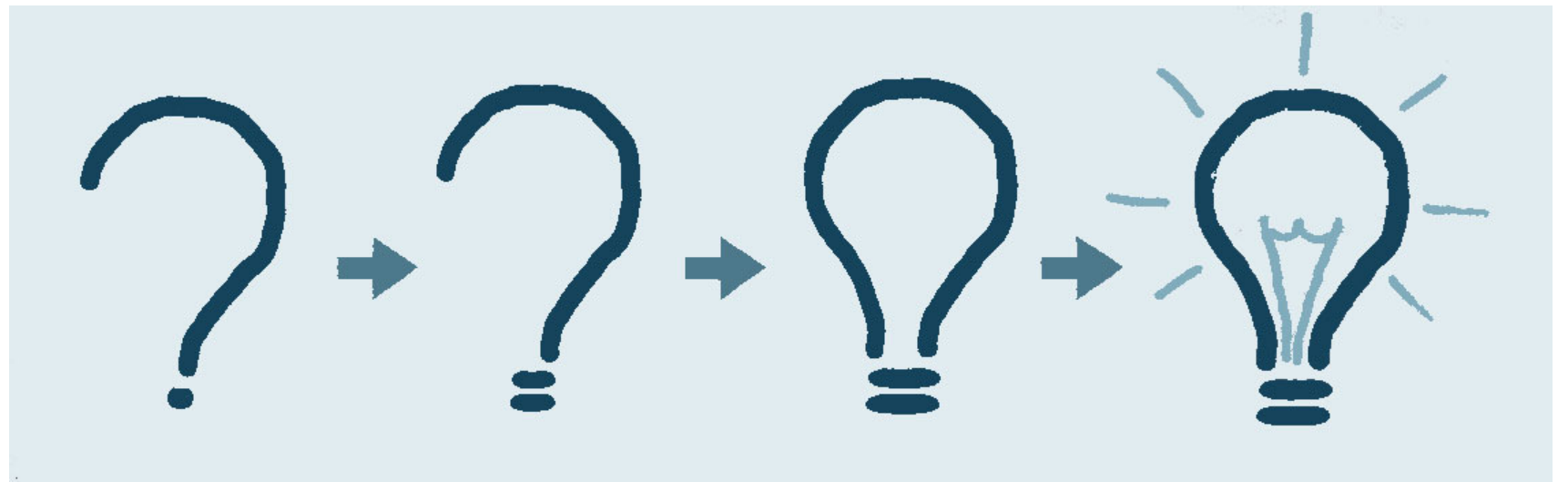
Carré de sable / Code de la route

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

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.