

# La gestion paradoxale ou l'art de concilier changements délibérés et changements émergents

Nadia Girard

Volume 8, numéro 1, 2024

Numéro thématique 2 : Changements et interventions organisationnelles

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1110524ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1110524ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Société québécoise de psychologie du travail et des organisations

ISSN

2369-1522 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Girard, N. (2024). La gestion paradoxale ou l'art de concilier changements délibérés et changements émergents. *Humain et Organisation*, 8(1), 1–15. <https://doi.org/10.7202/1110524ar>

Résumé de l'article

L'approche paradoxale attire de plus en plus l'attention en management, notamment parce qu'elle semble adaptée à la réalité turbulente et multidimensionnelle des organisations contemporaines. Le paradoxe implique la coexistence de contradictions apparentes dans des situations où les éléments opposés sont tous importants et que le choix entre ces derniers n'est pas une option (Lewis et Smith, 2023). En cohérence avec les principes de la méthodologie de la théorisation enracinée, le modèle proposé s'appuie sur le vécu de gestionnaires valorisant la prise d'initiatives de leurs employés. Le processus simultané de collecte et d'analyse de données reposait sur 21 entrevues auprès de gestionnaires issus de cinq organisations différentes, 76 heures d'observation de comités de direction et quatre groupes de discussion. Nous avons constaté que l'intention de développer la capacité d'agir (DCA) (i.e. processus qui valorise la prise d'initiatives en misant sur l'actualisation de compétences) peut rendre certaines tensions paradoxales saillantes. Plus spécifiquement, nous avons documenté quatre paires de tensions paradoxales liées au DCA : prévision/réaction, contrôle/autonomie, collectif/individuel et stabilité/changement. En tentant de comprendre comment les gestionnaires composent avec ces tensions, nous avons répertorié 16 actions managériales regroupées en quatre axes : alignement, responsabilisation, ralliement et évolution. L'analyse approfondie des quatre paires de tensions a mis en lumière que chacune d'entre elles présente un pôle délibéré et un pôle émergent. La perspective délibérée se réfère à une intention articulée avec un certain niveau de précision, des mécanismes de contrôle et un accord collectif, alors que la perspective émergente se caractérise par une absence d'intention préalable, de l'ouverture et de la réactivité. Les pôles délibérés et les pôles émergents interagissent ainsi pour créer une tension constructive rendant l'organisation moins vulnérable aux extrêmes (i.e. polarisation). Nous proposons ainsi que ces tensions paradoxales soient interdépendantes les unes des autres et qu'elles génèrent un équilibre dynamique entraînant une évolution organisationnelle.

# La gestion paradoxale ou l'art de concilier changements délibérés et changements émergents

Nadia GIRARD<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Université de Sherbrooke



Pour toute correspondance relative à cet article, écrivez à l'adresse : [nadia.girard@usherbrooke.ca](mailto:nadia.girard@usherbrooke.ca)

---

## Résumé

L'approche paradoxale attire de plus en plus l'attention en management, notamment parce qu'elle semble adaptée à la réalité turbulente et multidimensionnelle des organisations contemporaines. Le paradoxe implique la coexistence de contradictions apparentes dans des situations où les éléments opposés sont tous importants et que le choix entre ces derniers n'est pas une option (Lewis et Smith, 2023). En cohérence avec les principes de la méthodologie de la théorisation enracinée, le modèle proposé s'appuie sur le vécu de gestionnaires valorisant la prise d'initiatives de leurs employés. Le processus simultané de collecte et d'analyse de données reposait sur 21 entrevues auprès de gestionnaires issus de cinq organisations différentes, 76 heures d'observation de comités de direction et quatre groupes de discussion. Nous avons constaté que l'intention de développer la capacité d'agir (DCA) (i.e. processus qui valorise la prise d'initiatives en misant sur l'actualisation de compétences) peut rendre certaines tensions paradoxales saillantes. Plus spécifiquement, nous avons documenté quatre paires de tensions paradoxales liées au DCA : prévision/réaction, contrôle/autonomie, collectif/individuel et stabilité/changement. En tentant de comprendre comment les gestionnaires composent avec ces tensions, nous avons répertorié 16 actions managériales regroupées en quatre axes : alignement, responsabilisation, ralliement et évolution. L'analyse approfondie des quatre paires de tensions a mis en lumière que chacune d'entre elles présente un pôle délibéré et un pôle émergent. La perspective délibérée se réfère à une intention articulée avec un certain niveau de précision, des mécanismes de contrôle et un accord collectif, alors que la perspective émergente se caractérise par une absence d'intention préalable, de l'ouverture et de la réactivité. Les pôles délibérés et les pôles émergents interagissent ainsi pour créer une tension constructive rendant l'organisation moins vulnérable aux extrêmes (i.e. polarisation). Nous proposons ainsi que ces tensions paradoxales soient interdépendantes les unes des autres et qu'elles génèrent un équilibre dynamique entraînant une évolution organisationnelle.

**Mots clés :** Approche paradoxale, Capacité d'agir, Changement organisationnel, Actions managériales

## Abstract

The paradoxical approach is attracting increasing attention in management, not least because it seems suited to the turbulent, multidimensional reality of contemporary organizations. Paradox involves the coexistence of apparent contradictions in situations where opposing elements are all important, and choosing between them is not an option (Lewis and Smith, 2023). Consistent with the principles of grounded theorizing methodology, the proposed model is based on the

experiences of managers who value their employees' initiative-taking. The simultaneous process of data collection and analysis was based on 21 interviews with managers from five different organizations, 76 hours of observation of management committees and four focus groups. We found that the intention to develop the ability to act (DAA) (i.e. a process that values initiative-taking by focusing on the actualization of skills) can make certain paradoxical tensions salient. More specifically, we have documented four pairs of paradoxical tensions linked to DAA: anticipation/reaction, control/autonomy, collective/individual, and stability/change. In an attempt to understand how managers cope with these tensions, we listed 16 managerial actions grouped on to four axes: alignment, empowerment, buy-in and evolution. In-depth analysis of the four pairs of tensions revealed that each has a deliberate and an emergent pole. The deliberate perspective refers to an articulated intention with a certain level of precision, control mechanisms, and collective agreement, while the emergent perspective is characterized by an absence of prior intention, openness, and responsiveness. Deliberate and emergent poles thus interact to create a constructive tension that makes the organization less vulnerable to extremes (i.e. polarization). We propose that these paradoxical tensions are interdependent, generating a dynamic equilibrium that leads to organizational evolution.

**Keywords:** Paradoxical approach, Capacity to act, Organizational change, Managerial actions

## 1. Introduction

L'approche paradoxale attire de plus en plus l'attention en management, notamment parce qu'elle permet « de renouveler le regard » quant à la réalité turbulente et multidimensionnelle des organisations contemporaines (Grimand et al., 2018, p.71). Enracinée dans ce contexte d'environnements complexes, notre récente étude s'est intéressée à des organisations qui misent sur l'initiative de leurs employés pour favoriser le changement émergent (*bottom-up*). Dès les premières entrevues réalisées, nous avons constaté que les gestionnaires qui favorisent le développement de la capacité d'agir (DCA)<sup>1</sup> de leurs employés sont confrontés à des contradictions pour lesquelles leurs repères de gestion traditionnels semblent mal adaptés. Se tournant alors vers de nouvelles tendances en gestion, ces gestionnaires sont orientés vers un discours polarisant qui valorise une plus grande liberté d'action des employés tout en condamnant la hiérarchie, l'autorité et le contrôle. En polarisant l'autorité et la liberté ou le contrôle et l'autonomie, ces tendances entretiennent une approche dichotomique basée sur une logique de choix. Pourtant, l'antinomie, bien qu'elle soit utile pour mettre de l'ordre et simplifier la compréhension, ne permet pas de cerner la réalité organisationnelle qui exige de composer simultanément avec des paires de forces opposées (i.e. stratégique/opérationnel, imputabilité/initiative, individu/collectif). Ces tendances caractérisées par la polarisation n'outillent pas les gestionnaires aux prises avec leur réalité qui exige de concilier d'apparentes contradictions.

En mettant de l'avant une logique *et/et* (*both/and*) qui permet d'exploiter simultanément des éléments perçus comme opposés (Lewis et Smith, 2014), la pensée paradoxale considère les paires de forces opposées comme étant complémentaires et interdépendantes plutôt que contradictoires (Lewis et Smith, 2023; Perret, 2003). Plusieurs chercheurs (Farjoun, 2010; Hargrave et Van de Ven, 2017; Lewis, 2000; Poole et Van de Ven, 1989; Smith et Lewis, 2011) ont fait avancer la compréhension des paradoxes et ont permis de construire des fondations convaincantes quant à l'intérêt de la perspective paradoxale en gestion. Ces travaux proposent des réponses génériques aux paradoxes (i.e. défensives et actives) ainsi que des typologies de paradoxes (p.ex. appartenance, apprentissage, gestion et exécution). Cette perspective générique assure une base solide pour définir et discuter des paradoxes sur des fondements communs. Toutefois, peu d'études se sont concentrées sur les stratégies à préconiser (i.e. le comment) pour composer au quotidien avec les tensions paradoxales (Fairhurst et al., 2016). En s'enracinant dans le vécu de gestionnaires naviguant à travers ces tensions, notre étude vise à répondre à la question : Comment les gestionnaires composent-ils avec les tensions paradoxales liées au DCA ?

Nos résultats ont mené à la modélisation de quatre paires de tensions paradoxales : prévision/réaction, contrôle/autonomie, individuel/collectif et stabilité/changement. L'analyse macro de ces quatre paires de tensions a mis en relief l'idée que chacune des paires de tensions présente un pôle qui pourrait être qualifié de délibéré permettant le

---

<sup>1</sup> Nous proposons la définition suivante du développement de la capacité d'agir (DCA) : « 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, p.194).

recentrage et un pôle émergent qui favorise l'extension. L'interaction entre le pôle délibéré et le pôle émergent sous-tend une dynamique d'action-réaction; une oscillation continue entre un mouvement d'extension, qui vise à sortir du cadre et un mouvement de recentrage vers un but commun (Yalenios, 2018). À titre d'exemple, le talent individuel et unique de chaque employé permet l'extension à l'extérieur du cadre grâce à de nouvelles idées, mais celui-ci doit être recentré vers le but collectif (i.e. tension individuel/collectif). Dans la section discussion, nous abordons comment la réflexion sur la tension délibéré/émergent apporte un éclairage sur l'intérêt de l'approche paradoxale au domaine de la gestion du changement. Ce domaine s'appuie traditionnellement sur des repères dichotomiques plaçant en opposition différents types de changements (Edwards et al., 2020; Maes et Van Hootegem, 2011).

Le présent article explore l'apport de l'approche paradoxale à la conversation managériale et scientifique sur la dynamique de progression d'un changement. Tout d'abord, le contexte théorique vient situer la nature dichotomique des typologies de changement et explique la valeur de l'approche de la conscientisation des dualités (Sutherland et Smith, 2011) pour mieux cerner les implications d'un contexte teinté de tensions paradoxales. La partie suivante décrit les résultats de notre étude et, finalement, la discussion propose une vision intégrative des tensions identifiées alimentant ainsi la réflexion vers une perspective paradoxale en gestion de changement.

## 2. Contexte théorique

### 2.1 Vision dichotomique du changement

Dans leur analyse des types de changement, Maes et Van Hootegem (2011) notent que la littérature sur le changement est caractérisée par une perspective dichotomique séparant le sujet en deux classifications et ne permettant pas de promouvoir une compréhension générale du sujet. À titre d'exemple, le changement planifié et le changement émergent sont systématiquement placés en opposition. Les définitions mettent ainsi l'accent sur le fait que, dans un contexte de changement planifié, les actions sont conscientes et délibérées (Boonstra, 2023) et suivent généralement des phases prédéterminées d'exploration, de planification, d'action et d'intégration (Collerette et al., 2013; Maes et Van Hootegem, 2011; Mladenova, 2022). Le changement planifié serait généralement mené par un contrôle descendant (*top-down*) (Edwards et al., 2020). Quant au changement émergent, il se caractérise par l'imprévisibilité, l'expérimentation et l'auto-organisation (Dooley, 2002; Mladenova, 2022). En misant davantage sur des actions ascendantes (*bottom-up*), la responsabilité du changement est ainsi davantage décentralisée (Edwards et al., 2020).

La classification des connaissances en changement organisationnel<sup>2</sup> proposée par Armenakis et Bedeian (1999) et bonifiée par Rondeau et Lemieux (2018) suggère quatre dimensions pour structurer la compréhension du changement organisationnel : le

---

<sup>2</sup> Nous retenons la définition suivante du changement organisationnel : « Toutes évolutions qu'une entreprise doit intégrer pour survivre et se développer » (Autissier et al., 2018, p. 2).

contenu, le contexte, le processus et les résultats. Nos travaux sur le DCA s'inscrivent dans la dimension du processus. Les études processuelles visent à comprendre et à expliciter les mécanismes par lesquels le changement se produit (Langley et al., 2013). Selon Rondeau et Lemieux (2018, p. 14), ces dynamiques seraient « mal connues et mal maîtrisées ». Il serait ainsi souhaitable de transcender la perspective dichotomique en cherchant une compréhension plus holistique basée sur l'interdépendance (Maes et Van Hooetgem, 2011), et ce, en encourageant la recherche qui focalise sur la perspective des sciences de la complexité (Jamieson et Marshak, 2018; Pasmore et Woodman, 2017).

L'approche paradoxale permet de considérer la complexité grâce à une perspective intégrative (Hargrave et Van der Ven, 2017) qui soutient la compréhension des dynamiques d'interactions au sein des organisations (Perret et Josserand, 2003). La compréhension de l'interdépendance des éléments permet de voir le changement comme un tout dont les parties sont interreliées. Cela renforce l'idée du changement comme un processus dynamique et nous éloigne des définitions statiques découlant d'une approche dichotomique du changement (Maes et Van Hooetgem, 2011). En se concentrant sur le rôle des tensions paradoxales sur l'évolution du changement, notre étude s'inscrit dans la conversation cherchant à répondre à la grande question : « Quelle est la dynamique de progression d'un changement? » (Rondeau et Lemieux, 2018, p. 8).

## 2.2 L'approche de conscientisation des dualités

Par définition, les tensions qui caractérisent un paradoxe persistent dans le temps. Ainsi, l'équilibre dynamique entre des pôles opposés représente une préoccupation constante. Contrairement à l'équilibre statique où des actions s'actualisent pour rétablir l'équilibre à la suite d'un épisode de déséquilibre, l'équilibre dynamique se caractérise par des ajustements continus entre des forces opposées (Smith et Lewis, 2011). En ce sens, l'équilibre dynamique ne mise pas sur la quête d'un juste milieu stable entre les deux opposés, mais implique plutôt un ajustement constant entre différentes possibilités (Schad et al., 2016). Les tensions entre les forces opposées font en sorte d'éviter que l'organisation ne bascule vers un extrême et vive constamment des mouvements radicaux de rééquilibrage d'un pôle à l'autre. Le fait de se concentrer exclusivement sur une des forces créerait un débalancement, ce qui à moyen ou long terme entraînerait des effets perturbateurs pouvant mener au déclin de l'organisation (Evans, 1999). Ceci renforce l'idée de la mutualité de forces en apparente opposition et de l'importance de trouver l'équilibre entre elles afin de profiter de chacune de celles-ci plutôt que de les placer en compétition l'une contre l'autre (Evans, 1999; Graetz et Smith, 2008; Lewis et Smith, 2023).

Dans le même ordre d'idées, l'approche de conscientisation des dualités (*duality aware approach*) proposée par Graetz et Smith (2008, 2009) préconise la mise en valeur des complémentarités entre des pôles simultanément opposés. Cette approche offre une orientation conceptuelle pour mieux comprendre la nécessité de gérer et d'exploiter les deux pôles d'une même tension en les présentant comme étant « mutuellement spécifiques » plutôt que « mutuellement exclusifs » (Sutherland et Smith, 2011, p. 535). Pour ces chercheurs, la conceptualisation de la dualité passe par la description et la

compréhension de cinq caractéristiques : la simultanéité, la relation, le seuil minimal, le dynamisme et l'improvisation (Tableau 1). Ces cinq caractéristiques permettent notamment de maintenir une tension constructive (Sutherland et Smith, 2011) en ce sens qu'elles mobilisent le changement et l'action sans engendrer de polarisation (Evans, 1999). La *simultanéité* de contradictions apparentes constitue la caractéristique fondamentale d'une dualité (Sutherland et Smith, 2011). La caractéristique de *relation* fait référence à la bidirectionnalité de la dualité. Ceci suppose que différentes forces agissent simultanément et qu'elles sont en constante résonance l'une avec l'autre. La modification de la perception d'une relation unidirectionnelle entre des opposés vers la reconnaissance de la bidirectionnalité permettrait de mieux cerner l'effet d'un pôle sur l'autre. Le *seuil minimal* rappelle l'idée d'une tension saine qui évite de tomber dans les extrêmes tout en maintenant la tension active entre les pôles. Cette caractéristique rejoint notamment l'idée du mouvement d'extension/recentrage discutée précédemment. Le *dynamisme* met en relief la nature interactive et continue des dualités. Finalement, *l'improvisation* met en lumière l'aspect itératif associé à la gestion de tensions (Graetz et Smith, 2008; Sutherland et Smith, 2011). Il est important de souligner que l'approche de conscientisation des dualités ne préconise pas de trouver un endroit confortable entre deux pôles d'une dualité; il ne s'agit pas d'un positionnement statique, mais bien d'une posture dynamique qui varie d'une situation à l'autre (Smith et Lewis, 2011). En somme, la conscientisation d'une dualité ne vise pas l'identification d'un « juste milieu », mais le développement de la tolérance à la tension constante qui incite le gestionnaire à se « promener » entre les deux pôles d'une dualité à l'instar d'un funambule.

**Tableau 1**  
**Cinq caractéristiques des dualités**

Caractéristiques	Brève description
Simultanéité	Présence synchrone de contradictions
Relation	Interdépendance et bidirectionnalité des pôles
Seuil minimal	Balancier pour éviter les extrêmes
Dynamisme	Interaction continue
Improvisation	Itération entre l'intentionnel et l'émergent

Notes. Adapté et traduit de Sutherland et Smith (2011, p.543).

Nous partageons l'avis de Sutherland et Smith (2011) quant à l'idée qu'une meilleure compréhension de l'interaction entre les tensions devrait encourager une approche qui mise davantage sur la synergie. Le fait de comprendre les caractéristiques d'une dualité pourrait soutenir les gestionnaires dans leur quête de stratégies pour naviguer avec des tensions paradoxales. C'est dans cette perspective que nous avons amorcé notre étude

avec l'objectif de générer une théorie à moyenne portée<sup>3</sup> qui illustre comment les gestionnaires gèrent les tensions paradoxales liées au développement de la capacité d'agir de leurs employés.

### 3. Méthodologie

La méthodologie de la théorisation enracinée est indiquée pour répondre à cet objectif, car elle permet de convertir des expériences réelles en un modèle ou une théorie qui favorise la compréhension pratique d'un phénomène (Murphy et al., 2017; Puolakka et al., 2013). Cohérentes avec les principes préconisés par cette méthodologie, la collecte et l'analyse de données se sont actualisées à travers un processus d'échantillonnage théorique et de comparaison constante.

Les données ont été collectées entre les mois d'octobre 2018 et de mars 2020 à travers différentes stratégies : l'entrevue semi-dirigée, les groupes de discussion, l'observation et l'analyse documentaire. Nous avons réalisé 22 entretiens semi-dirigés d'une durée moyenne de 84 minutes avec des répondants de cinq entreprises de différents domaines (i.e. institution financière, multinationale manufacturière, firme de consultation, PME transport, vente au détail). Le canevas d'entrevue abordait notamment les thèmes de la responsabilisation, de la collaboration et du renouveau continu. En complémentarité, l'observation de 14 rencontres de comités de gestion (76 heures) et l'animation de rencontres de validation (30 participants) ont aussi permis d'enraciner les résultats dans le vécu des gestionnaires. L'analyse documentaire des supports visuels présentés lors des comités de gestion observés, ainsi que d'autres écrits auxquels ont fait référence les gestionnaires observés et interrogés ont complété la collecte de données.

Le processus d'analyse, qui se déroulait de manière concomitante avec la collecte de données, a été ponctué de boucles d'itération qui visaient à clarifier la problématique, à organiser les données et à établir des relations entre les concepts en ayant systématiquement en tête les intentions omniprésentes de variation, de validation, de saturation et d'intégration (Guillemette et Lapointe, 2012). Le codage ouvert a été réalisé en posant les deux questions suivantes :

1. Quelles sont les situations d'apparentes contradictions vécues par ce gestionnaire ?
2. Comment ce gestionnaire compose-t-il avec ces contradictions (i.e. stratégies et réactions) ?

Les situations de contradictions ont d'abord été regroupées en six catégories. Les boucles d'itération subséquentes ont permis d'établir des relations entre les catégories (i.e. codage axial) et de schématiser huit catégories sous forme de quatre paires de tensions prévision/réaction, contrôle/autonomie, collectif/individuel et

---

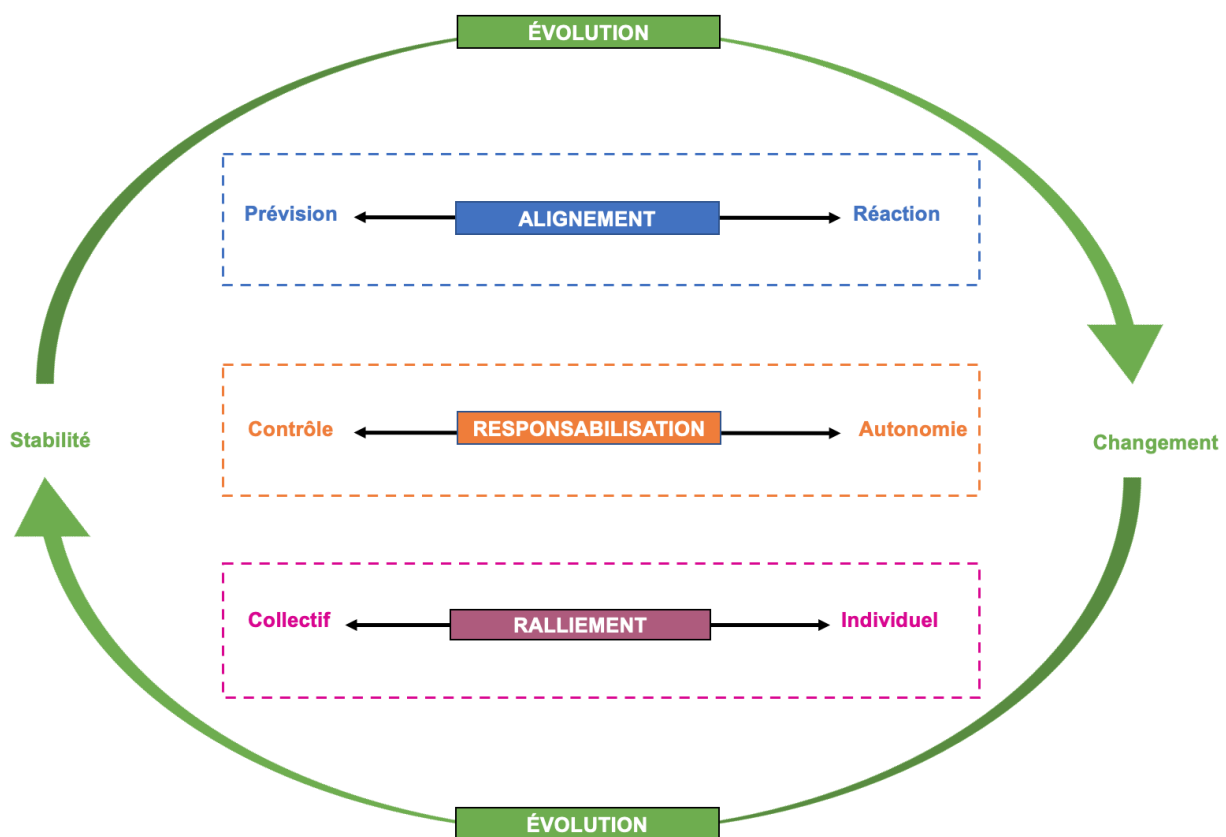
<sup>3</sup> Une théorie à moyenne portée ou substantive se définit comme une interprétation théorique d'un problème situé dans un contexte ou un domaine spécifique (Charmaz, 2014; Vander Linden, 2017).



stabilité/changement rendues saillantes par le développement de la capacité d'agir. La deuxième question a permis de faire ressortir 16 actions regroupées en quatre grandes catégories qui ont été modélisées en quatre axes : l'alignement, la responsabilisation, le ralliement et l'évolution.

Les paires de tensions sont représentées comme les pôles d'un même axe qui s'insèrent dans un écosystème et contribuent à le faire évoluer (Figure 1). L'axe de l'évolution est représenté de manière circulaire afin d'illustrer deux volets : sa propre tension stabilité/changement et l'idée que l'évolution résulte aussi du mouvement d'oscillation des trois autres paires de tensions paradoxales liées au DCA.

**Figure 1**  
**Schématisation des axes et des tensions paradoxales liées au DCA**



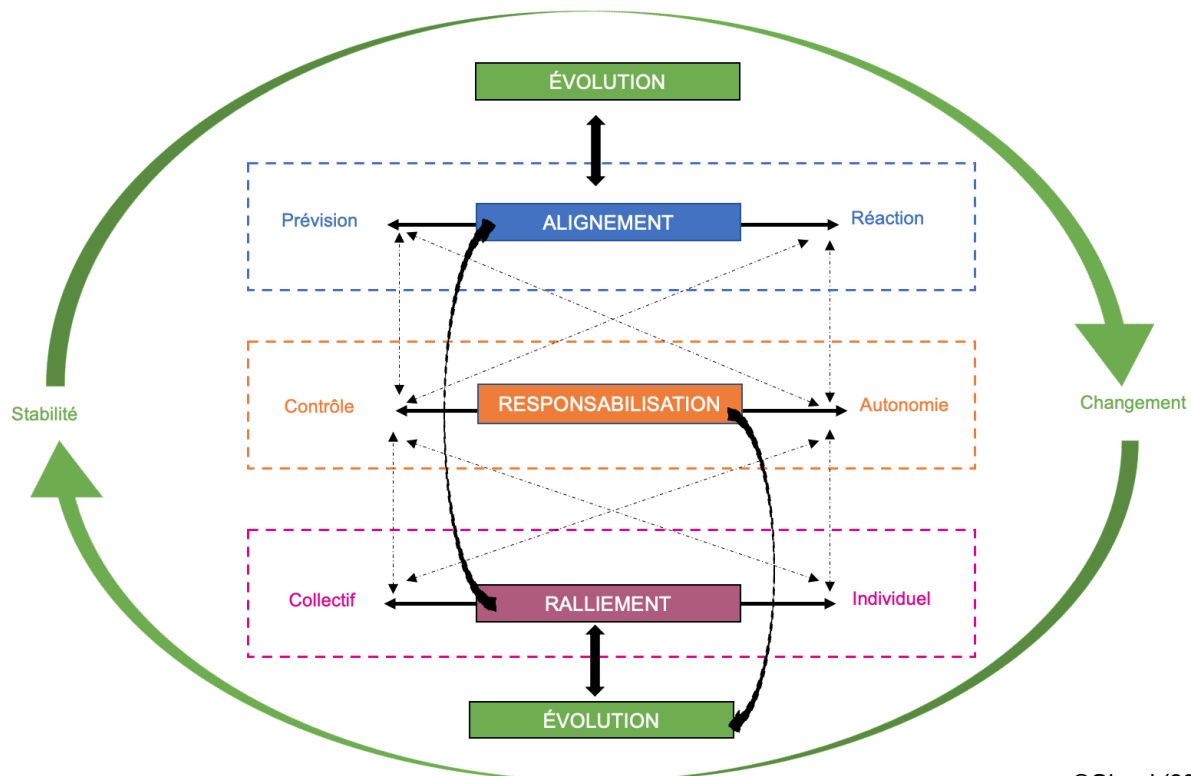
©Girard (2021)

#### 4. Résultats

Nos résultats suggèrent qu'au-delà des tensions entre les pôles d'un même axe, il existe aussi des tensions imbriquées entre les axes. Notre démarche a ainsi mené à proposer un *modèle de conciliation des tensions paradoxales liées au développement de la capacité d'agir* (Figure 2). Dans certaines situations, les actions d'un axe bonifient les actions d'un autre axe qui, à son tour, alimente l'axe initial pour générer un cercle vertueux qui s'auto-alimente. Dans d'autres circonstances, l'interaction entre les axes

s'actualise à travers des forces antagonistes qui maintiennent la tension entre les divers pôles.

**Figure 2**  
**Modèle de conciliation des tensions paradoxales liées au DCA**



©Girard (2021)

Prenons par exemple la relation entre les axes de l'alignement et de la responsabilisation, et entre l'alignement<sup>4</sup> et le ralliement. L'influence de l'alignement sur la responsabilisation est notamment explicite selon le degré de clarté des orientations organisationnelles. D'une part, quand la latitude d'action devient un alignement qui se traduit dans le discours et dans les gestes des dirigeants, tous les acteurs sont alors encouragés à se responsabiliser : « On nous le mentionne souvent : vous avez la possibilité de prendre une décision! C'est dit clairement : on vous fait confiance. » (E19) Pour donner l'impulsion de la responsabilisation, il est primordial que le message quant au sens et aux intentions de l'organisation soit clair (Lincoln et al., 2002). D'autre part, lorsque les orientations ne sont pas claires, il devient difficile d'impliquer les acteurs concernés et de les responsabiliser. Pour reprendre les expressions entendues sur le terrain, quand le carré de sable n'est pas suffisamment balisé, l'initiative peut être inhibée. « De ne pas savoir jusqu'où on peut aller, ça peut nous freiner sur l'initiative. » (E19) Aussi, en incitant à

<sup>4</sup> Nous avons choisi deux exemples incluant l'axe de l'alignement, car bien que notre étude n'ait pas mené à la hiérarchisation des axes, nos travaux de diffusion et d'application du modèle dans des mandats de consultation ces deux dernières années laissent croire que l'axe de l'alignement sert de fondation pour les autres axes.

prendre une initiative et à effectuer une expérimentation, la responsabilisation augmente le risque d'éparpillement. Le cadre souple que procure l'alignement est nécessaire pour éviter la dispersion. L'axe de l'alignement agit comme un filtre décisionnel pour maintenir le cap et assurer que les expérimentations individuelles ou départementales demeurent cohérentes avec les orientations globales.

De même, la relation entre l'alignement et le ralliement souligne l'importance d'inclure des orientations claires (i.e., alignement) par rapport aux attentes de la contribution du « je » au « nous ». D'un côté, les actions englobées sous l'axe de ralliement tentent de concilier la richesse de l'unicité de chacun des acteurs à celle du travail collectif. Des valeurs claires et des attentes bien comprises (axe alignement) représentent des leviers qui permettent d'assurer l'équité et l'entraide afin de rallier les intérêts individuels et collectifs (axe ralliement).

*« Les valeurs de base, base, base, [...] nous, c'est l'équipe avant la performance, c'est très très fort. Ça veut dire que tes projets ne priment pas sur les projets des autres. Ça, pour moi, c'est non négociable, [...], je lâche mes affaires et je vais venir t'aider. Ça tout le monde, c'est le mot d'ordre. » (E15)*

De l'autre côté, nous avons observé que les efforts consentis pour favoriser la connexion et la cocréation entre les gestionnaires (ralliement) ont facilité l'alignement entre les départements et, ultimement, l'échange entre les paliers organisationnels.

En étudiant les tensions liées au DCA, nous avons constaté que la tension entre les pôles et entre les axes maintient l'organisation en mouvement. Autant les interactions entre les axes que celles au sein de ceux-ci laissent croire que les tensions paradoxales liées au DCA sont constructives : elles maintiennent un mouvement tout en évitant les conséquences perverses de la polarisation. L'intérêt ne réside donc pas dans un pôle plus que dans un autre, mais dans la tension paradoxale entre ceux-ci qui alimente le changement en continu. Nous proposons ainsi que ces tensions paradoxales sont interdépendantes les unes des autres et qu'elles génèrent un équilibre dynamique qui entraîne une évolution organisationnelle que les gestionnaires sur le terrain ont qualifiée de « naturelle ».

## 5. Discussion

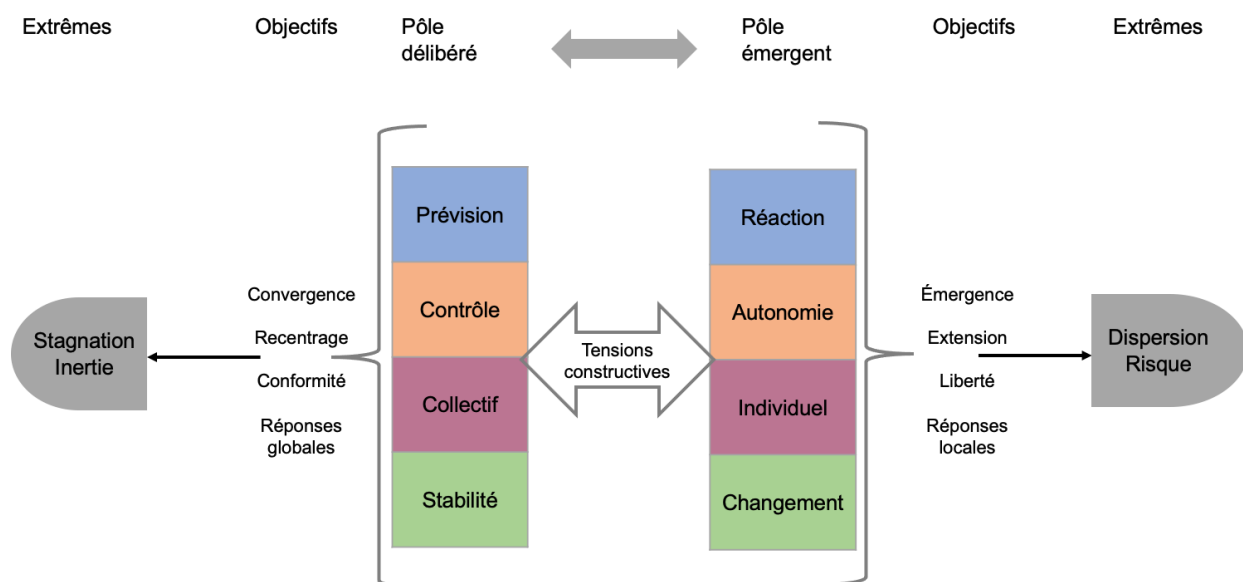
L'application du principe de l'unité des opposés<sup>5</sup> a permis une analyse macro des quatre tensions paradoxales liées au DCA en mettant en lumière le fait que chacune des tensions présente un pôle qui s'apparente à la perspective délibérée « où la situation de décision est de nature anticipée » et un pôle émergent qui se caractérise par sa nature plus imprévisible (Perret, 2003, p. 260) (Voir schématisation intégrative des axes – Figure 3). La perspective délibérée se réfère à une intention articulée avec un certain niveau de

---

<sup>5</sup> Explicité par Schad et al., (2016) comme un principe méta-théorique permettant d'expliquer l'interdépendance d'éléments opposés.

précision, des mécanismes de contrôle et un accord collectif, alors que la perspective émergente se caractérise par une absence d'intention préalable, de l'ouverture et de la réactivité (Mintzberg et Waters, 1985). Empiriquement, dans un contexte de DCA, les pôles prévision, contrôle, collectif et stabilité s'inscrivent dans une logique délibérée, soit une pensée planifiée et réfléchie. Ces pôles visent la convergence, le recentrage et la conformité; ils agissent comme gardiens d'une logique globale. À l'inverse, les pôles réaction, autonomie, individuel et changement incitent à penser et à agir à partir d'autres prémisses. Ils favorisent ainsi l'émergence, l'extension, la liberté et supposent une réponse locale. Les pôles délibérés et les pôles émergents interagissent ainsi pour créer une tension qui s'avère constructive.

**Figure 3**  
**Schématisation intégrative des axes**



La tension entre le délibéré et l'émergent se caractériserait par un mouvement constant d'aller-retour entre les pôles, ce qui fait en sorte qu'ils s'influencent mutuellement. Elle maintiendrait l'équilibre du mouvement d'extension/recentrage et rendrait, par le fait même, l'organisation moins vulnérable aux extrêmes. Un déséquilibre au-delà d'un seuil minimal vers les pôles délibérés pourrait entraîner l'inertie et la stagnation, tandis qu'un débalancement vers les pôles émergents pourrait provoquer un risque déraisonnable ou de la dispersion (Figure 3). En ce sens, la tension délibéré/émergent correspond à une dualité conformément au sens donné par l'approche de conscientisation des dualités de Sutherland et Smith (2011). Ainsi, il est important de rappeler que, dans des situations de tensions paradoxales, les extrêmes ne constituent pas des idéaux d'un continuum. Ils représentent plutôt un point de bascule vers une polarisation entraînant des effets non souhaités comme l'inertie ou la dispersion.

En définitive, l'analyse macro de notre modèle, nous incite à suggérer qu'une approche paradoxale permet de jumeler les forces du changement délibéré et celles du

changement émergent. En effet, plutôt que de les placer en opposition, il est possible de positionner ces types de changements comme des pôles en interaction. Cette perspective mise sur une tension constructive pour concilier des visions du changement généralement comprises comme contradictoires. D'ailleurs, en se basant sur la science de la complexité, Stacey (1995) explique que, pour favoriser l'innovation, le changement doit s'opérationnaliser à travers un état paradoxal entre la stabilité et l'instabilité, la prévisibilité et l'imprévisibilité ainsi qu'entre la liberté et le contrôle. Selon ce chercheur, les différents pôles sont présents en même temps, mais pas dans la même proportion, ce qui rejoint l'idée d'éviter la quête d'un juste milieu (approche de conscientisation des dualités de Sutherland et Smith, 2011). Les propos de Stacey (1995) jumelés aux résultats de notre étude rappellent l'importance que le changement planifié ou délibéré n'accapare pas totalement la place du changement dans une organisation. Les dirigeants devraient laisser l'espace au changement émergent, celui qui est souvent plus près des problèmes courants, ancré dans la réalité du terrain et à valeur ajoutée pour la clientèle (Edwards et al., 2020).

La contribution centrale de notre étude est de proposer une compréhension empirique des tensions paradoxales liées au DCA et la manière dont les gestionnaires naviguent avec celles-ci à travers l'alignement, la responsabilisation, le ralliement et l'évolution. Notre choix méthodologique d'une approche de théorisation enracinée se concentrant sur le vécu d'acteurs issus d'un contexte qui pourrait être qualifié de favorable au DCA limite ainsi les possibilités d'extrapolation à d'autres contextes (Puolakka et al., 2013).

Il est à noter que l'objectif initial de notre étude ne portait pas spécifiquement sur la dichotomie entre le changement planifié et émergent. Il s'agit d'un élément de discussion qui découle de l'enracinement de données issues du terrain et qui pourraient être imagées par des branches hautes (plus loin des racines). En ce sens, des travaux supplémentaires sont à poursuivre afin d'explorer davantage à la fois la littérature et les études empiriques s'intéressant à la nature paradoxale du changement. Comme le relate Edwards et al. (2020) dans leur récente étude réalisée dans un hôpital danois, la vision théorique parallèlement à ces deux types de changement limite la compréhension du processus de changement dans la pratique. Des recherches empiriques supplémentaires sont requises pour documenter et comprendre la coexistence du changement planifié et émergent dans les organisations.

## 6. Conclusion

À l'image d'un funambule qui demeure en mouvement pour maintenir son équilibre, la gestion selon une approche paradoxale implique des oscillations constantes tout en limitant les écarts extrêmes (Smith et Lewis, 2011). Les résultats de notre étude illustrent qu'une approche paradoxale, basée sur une logique de conciliation plutôt que de polarisation, offre la possibilité de trouver un équilibre dynamique entre des forces complémentaires et interdépendantes.

De même, nos travaux laissent croire que l'approche paradoxale offre un angle de réflexion intéressant pour analyser les types de changements. Nous proposons que la

dynamique de progression d'un changement soit influencée à la fois par des pressions descendantes et délibérées (*top-down*) et des forces ascendantes et émergentes (*bottom-up*). Plusieurs auteurs mettent en exergue les limites d'une compréhension dichotomique du changement (Livne-Tarandach et Bartunek, 2009; Maes et Van Hootegem, 2011; Nor-Ahmad et al., 2022), alors que la pensée paradoxale met en lumière la nécessité de composer simultanément avec différents types de changement. Nos travaux se concentrent sur la dualité entre le changement émergent et délibéré, mais d'autres types de changements pourraient être analysés sous la loupe paradoxale (incrémental/révolutionnaire, continu/discontinu).

## 7. Références

- Autissier, D., Vandangeon Derumez, I., Vas, A. et Johnson, K. (2018). *Conduire du changement : concepts clés*, (3<sup>e</sup> éd.). Paris : Dunod.
- Armenakis, A.A. et Bedeian, A.G. (1999). Organizational change : A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- Boonstra, J. (2023). Reflections : From planned change to playful transformations, *Journal of Change Management*, 23(1), 12-31. <https://doi.org/10.1080/14697017.2022.2151149>
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*, (2<sup>e</sup> éd.). Sage publications.
- Collerette, P., Lauzier, M. et Schneider, R. (2013). *Le pilotage du changement* (2<sup>e</sup> éd.). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Dooley, K. (2002). Organizational complexity. Dans M. Warner (ed.), *International Encyclopedia of Business and Management*, 5013-5022. London : Thomson Learning.
- Edwards, K., Prætorius, T. et Nielsen, A. P. (2020). A model of cascading change: Orchestrating planned and emergent change to ensure employee participation. *The Journal of Change Management*, 20(4). <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1755341>
- Evans, P.A.L. (1999). HRM on the edge: A duality perspective, *Organization*, 6(2), 325-338. <https://doi.org/10.1177/135050849962010>
- Fairhurst, G.T., Smith, W.K., Banghart, S.G., Lewis, M.W., Putnam, L.L., Raisch, S. et Schad, J. (2016) Diverging and converging : Integrative insights on a paradox meta-perspective, *Academy of Management Annals*, 10(1), 173-182. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1162423>
- Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: Stability and change as a duality, *Academy of management review*, 35(2), 202-225. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.48463331>
- Girard, N. (2021). *Étude des tensions paradoxales liées au développement de la capacité d'agir*. Thèse de doctorat, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec.
- Graetz, F. et Smith, A.C.T. (2008). The role of dualities in arbitrating continuity and change in forms of organizing. *International Journal of Management Reviews*, 10(3), 265-280. [Doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00222.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00222.x)
- Graetz, F. et Smith, A.C.T. (2009). Duality theory and organizing forms in change management. *Journal of Change Management*, 9(1), 9-25. [Doi: 10.1080/14697010902727146](https://doi.org/10.1080/14697010902727146)

- Grimand, A., Oiry, E. et Ragaigne, A. (2018). Paradoxes, modes de régulation et perspectives théoriques. *Revue française de gestion*, 5(274), 71-75. <https://doi.org/10.3166/rfg.2018.00265>
- Guillemette, F. et Lapointe, J.-R. (2012). Illustration d'un effort pour demeurer fidèle à la spécificité de la méthodologie de la théorisation enracinée. Dans J. Luckerhoff et F. Guillemette (dir.), *Méthodologie de la théorisation enracinée*, 11-35. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Jamieson, D.W. et Marshak, R.J. (2018). Reasserting what OD needs to be. *Organization Development Journal*, 36(3), 91-103.
- 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. <https://doi.org/10.1177/0170840616640843>
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H. et Van de Ven, A.H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *The Academy of Management Journal*, 56(1), 1-13. [10.5465/amj.2013.4001](https://doi.org/10.5465/amj.2013.4001)
- Lewis, M.W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide, *Academy of management review*, 25(4), 760-776. <https://doi.org/10.2307/259204>
- Lewis, M.W. et Smith, W.K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127-149. [10.1177/0021886314522322](https://doi.org/10.1177/0021886314522322)
- Lewis, M.W. et Smith W.K. (2023). Today's most critical leadership skill: Navigating paradoxes, *Leader to leader*, 1-7. [10.1002/ltl.20686](https://doi.org/10.1002/ltl.20686)
- Lincoln, D.N., Travers, C., Ackers, P. et Wilkinson, A. (2002). The meaning of empowerment: The interdisciplinary etymology of a new management concept. *International Journal of Management Reviews*, 4(3), 271-290. [10.1111/1468-2370.00087](https://doi.org/10.1111/1468-2370.00087)
- Livne-Tarandach, R. et Bartunek, J.M. (2009). A new horizon for organizational change and development scholarship : connecting planned and emergent change. *Research in Organizational Change and Development*, 17, 1- 35. [10.1108/S0897-3016\(2009\)0000017003](https://doi.org/10.1108/S0897-3016(2009)0000017003)
- Maes, G. et Van Hootehem, G. (2011). Toward a dynamic description of the attributes of organizational change, *Research in Organizational Change and Development*, 19, 191-231. [10.1108/S0897-3016\(2011\)0000019009](https://doi.org/10.1108/S0897-3016(2011)0000019009)
- Mintzberg, H. et Waters, J.A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Mladenova, I. (2022). Relation between organizational capacity for change and readiness for change, *Administrative Sciences*, 12 (135), 1-15. <https://doi.org/10.3390/admsci12040135>
- Murphy, C., Klotz, A.C. et Kreiner, G.E. (2017). Blue skies and black boxes: The promise (and practice) of grounded theory in human resource management research, *Human Resource Management Review*, 27, 291-305. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.08.006>
- Nor-Ahmad, SNHJN, Amran, A. et Siti-Nabiha, A.K. (2022). Symbolic or substantive change? How a Malaysian palm oil company managed sustainability issues in words and deeds, *Qualitative Research in Accounting & Management*, 19 (4), 473-510. [10.1108/GRAM-05-2020-0061](https://doi.org/10.1108/GRAM-05-2020-0061)

- Pasmore, W.A. et Woodman, R.W. (2017). The future of research and practice in organizational change and development, *Research in Organizational Change and Development*, 25 (1), 1-32. [10.1108/S0897-301620170000025001](https://doi.org/10.1108/S0897-301620170000025001)
- Perret, V. (2003). Les paradoxes du changement organisationnel. Dans V. Perret et E. Josserand (dir.), *Le paradoxe: penser et gérer autrement les organisations*, 253-288. Paris : Ellipses.
- Perret, V. et Josserand, E. (2003). La valeur heuristique du paradoxe pour les sciences de l'organisation. Dans V. Perret et E. Josserand (dir.), *Le paradoxe: penser et gérer autrement*, 5-22. Paris : Ellipses.
- Poole M.S. et Van de Ven, A.H. (1989). Using paradox to build management and organisation theories. *The academy of management review*, 14(4), 562-578. [10.5465/AMR.1989.4308389](https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4308389)
- Puolakka, K., Haapasalo-Pesu K.-M., Kiikkala, I., Astedt-Kurki, P., et Paavilainen, E. (2013). Using grounded theory to create a substantive theory of promoting schoolchildren's mental health. *Nurse Researcher*, 20(3), 22-27. [10.7748/nr2013.01.20.3.22.c9493](https://doi.org/10.7748/nr2013.01.20.3.22.c9493)
- Rondeau, A. et Lemieux, N. (2018). Des réflexions sur l'évolution de la connaissance en changement organisationnel. Dans Lauzier, M. et Lemieux, N. (Éds.). *Améliorer la gestion du changement dans les organisations*. Presses de l'Université du Québec, 5-26. [10.2307/j.ctv10qqz06.8](https://doi.org/10.2307/j.ctv10qqz06.8)
- Schad, J., Lewis, M.W., Raisch, S. et Smith, W.K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward, *Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162422>
- 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. <https://doi.org/10.5465/AMR.2011.59330958>
- Stacey, R.D. (1995). The science of complexity : An alternative perspective for strategic change processes, *Strategic Management Journal*, 16 (6), 477-495. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160606>
- 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. [10.1017/S1833367200001437](https://doi.org/10.1017/S1833367200001437)
- Vander Linden, K.L. (2017). Patterns of theoretical similarity. *The Grounded Theory Review*, 16(1), 81-84.
- Yalenios, J. (2018). Recentrer l'évaluation individuelle autour de l'activité professionnelle: une opportunité pour explorer le pouvoir d'agir. *Revue de gestion des ressources humaines*, 3(109), 40-53. <https://doi.org/10.3917/grhu.109.0040>