

**Des pratiques qui permettraient
le développement
de la culture de la recherche
*dans le respect de sa singularité***

Par

**Emmanuelle Avon Ph. D.
Professeure, Département des sciences administratives
Université du Québec en Outaouais
14 mai 2014**

**Conférence présentée dans le cadre du
colloque 50 : Enjeux de la recherche :
*La culture de la recherche collégiale***

**Dans le cadre du 82^e Congrès de l'Acfas
2014**

But de la conférence

**Mettre en lumière des pratiques
managériales, sociales et
individuelles
favorisant une culture de la
recherche**

Trois questions de recherche

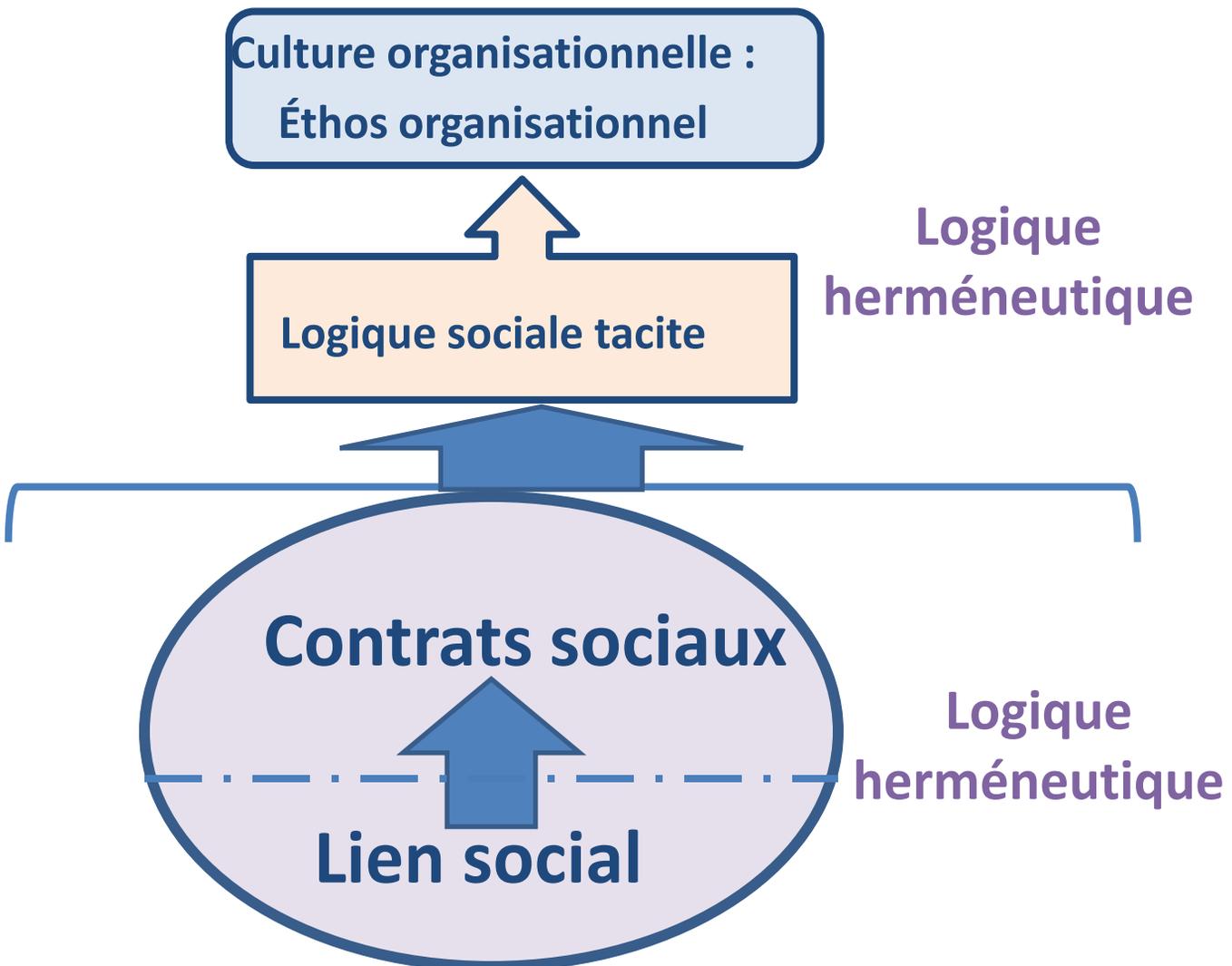
1. Quelles dynamiques sociales permettent de favoriser la recherche et l'innovation
2. Quelles pratiques de gestion tendent à optimiser cette capacité organisationnelle
3. Comment les employés et les gestionnaires participent collectivement et individuellement à cette force novatrice des organisations : *une responsabilité individuelle*

Approche et méthodologie

1. **Approche** descriptive, interprétative et compréhensive
2. **Méthodologie de la réutilisation des données secondaires**
3. **Méthodes d'analyse :**
 - a) **supra-analyse** : répondre à une nouvelle question autre que le focus initial des recherches
 - b) **méta-analyse** : transcender la supra-analyse pour en déceler un cadre interprétatif et une synthèse compréhensive de l'objet d'étude
4. **Base des données :**
 - Avon (2010) *La face cachée du changement et de l'innovation des organisations*, ÉUE, Berlin
 - Avon (2003) *La gestion stratégique des logiques sociales du changement*, Thèse, HEC, Montréal
 - Mercure, D. et Vultur, M. (2010) La signification du travail. Nouveau modèle productif et *ethos* du travail au Québec, PUL

Comprendre le phénomène de la culture organisationnelle :

une double herméneutique



Points saillants des découvertes empiriques

1. **L'importance de l'initiative individuelle**
2. **La prédominance du Leadership collectif**
3. **Pluralité identitaire : se construire un projet collectif et individuel**
4. **Multiplicité des liens sociaux : liens d'attachement**
5. **Juxtaposition des contrats sociaux : règles et rapports de pouvoir**

1. Quelles dynamiques sociales permettent de favoriser la recherche et l'innovation

Éthos et logiques sociales

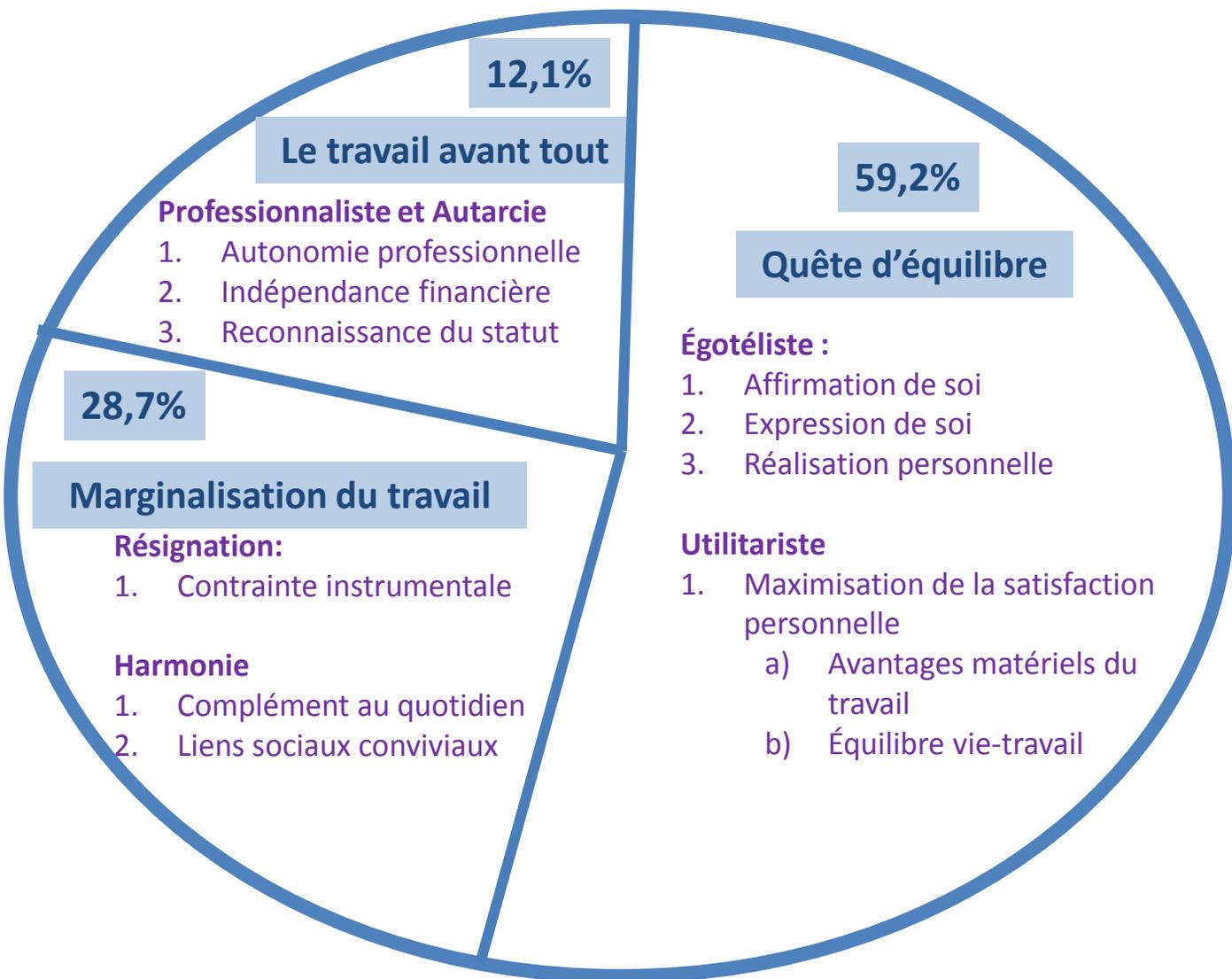
1. Éthos des travailleurs et logiques sociales

2. Éthos des Nous et logiques sociales

3. Éthos des organisations Et logiques sociales

L'Éthos des travailleurs

Être attentif aux formes d'éthos du travail



Réf.: Mercure, D. et Vultur, M. (2010) La signification du travail. Nouveau modèle productif et *ethos* du travail au Québec, PUL

Des Nous et des Eux

Lien social

Déterministe :

dominance économique

Nous- Socialiste

Le Nous détermine toutes les orientations de développement et dont les membres sont soumis à des cadres normatifs de comportements

**Soi-Utilitariste et
Soi-Résignation**

Collectiviste

Nous-Totalitaire

Le Nous énonce ses attentes formelles d'adaptation aux changements énoncés stratégiques et dans laquelle l'initiative individuelle de performance souscrit à ce registre

Soi-Autarcie

Individualiste

**Contrat
social**

Nous-Entrepreneurial

Le Nous encadre la normalisation de l'émancipation individuelle

Soi-Égotéliste

Libéral et néo-libéral

Le Nous est un lieu d'émancipation des libertés individuelles, de création et de découvertes

**Soi-Harmonie et
Soi-Professionnaliste**

Indéterministe :

*dominance
expérientielle*

L'Éthos des organisations

Éthos organisationnel



1. Secteur économique
2. Positionnement dans le marché
3. Mission
4. Histoire
5. Valeurs intrinsèques
6. Projets stratégiques de développement

Logique sociale

Individus
Nous et des Eux

Modèle productif

Organisation
du travail

Normes et
logiques
managériales

2. Quelles pratiques de gestion tendent à optimiser cette capacité organisationnelle

Les pratiques managériales reposent sur trois formes de logiques managériales : *praxéologique, approches et pratiques*

1. Logique managériale **praxéologique** de gouvernance globale
2. Logique managériale **d'approche** systémique
3. Logique managériale de **pratiques** interventionnistes

1^{ère} pratique managériale :

La praxéologie

de gouvernance globale

- 1. Aptitude à tolérer l'ambiguïté,**
l'incertitude, à comprendre la complexité des pluralités des expériences, des sentiments d'appartenance et des pratiques relationnelles
- 2. Aptitude à la gestion de la complexité des logiques sociales :**
logique, sémiotique et systémique
- 3. Comprendre que les logiques sociales peuvent être contaminées par des individus et inversement,** les logiques sociales peuvent transformer l'éthos d'un travailleur
- 4. Aptitude à soutenir le marché** d'idées, de pratiques et d'initiatives novatrices
- 5. L'enjeu est d'être capable de gouverner le marché** d'initiatives dans les normes de qualité et de satisfaction
- 6. Aptitude et capacité à gérer le leadership collectif**

2^e pratique managériale: l'approche systémique

1. Aptitude à la **gestion de la socialisation** des liens sociaux en termes de **mode d'attachement** et d'identification **déterministes et indéterministe** aux **Nous collectifs** en tenant compte des prédispositions affectives
2. **Gestion de la mobilisation : soutenir le leadership collectif émergent** de toutes logiques sociales et attention aux pièges des **contrats collectivistes** et **lien déterministe** des **gestionnaires intermédiaires**
3. **Gestion de la communication** : axé sur la **qualité relationnelle** des liens d'appartenance des différents **Nous** pour établir un mode relationnel qui transcende les modes de transmission d'information, de décision et de directives.

Par exemple : favoriser d'abord les échanges téléphoniques et de rencontres (qui privilégient des **contrats individualiste** et **lien indéterministe**) aux courriels (qui privilégient des **contrats collectivistes** et **liens déterministes**).

2^e pratique managériale : l'approche systémique

4. Gestion de la perception :

- a) comprendre les perceptions groupales des contrats sociaux qui réinterprètent les actions des acteurs afin de contribuer au processus d'interprétation, de négociation, d'identification au lien social, à l'histoire et l'expérience subjective
- b) Favoriser l'esprit critique

5. Gestion des réseaux sociaux et des rapports de pouvoir :

tenir compte du fait que les contrats sociaux individualistes et lien social indéterministe ont plus de pouvoir d'attraction pour sa valorisation des qualités distinctives de chacun que les contrats sociaux collectivistes et le lien social déterministe qui normalise les performances et comportements.

3^e pratique managériale :

11 pratiques interventionnistes

- Gestion de la motivation** : si la souffrance et la peur étaient d'importants motivateurs extrinsèques du modèle fordiste, le nouveau modèle productif valorise le sens de l'initiative, l'engagement de la motivation intrinsèque
 - Motivation extrinsèque** : répondre aux attentes des pairs et de son statut socioprofessionnel, le marché d'idées, de pratiques et d'initiatives novatrices
 - Motivation intrinsèque** : être reconnu par les pairs pour ses réalisations, le marché d'idées
- Gestion de la reconnaissance** : encourager l'espace-temps à la valorisation et reconnaissance par les pairs et autres reconnaisances non financières

3^e pratique managériale :

11 pratiques interventionnistes

3. **Conduite de leadership** managériale, politique et stratégique
 - a) Réflexivité praxéologique : Attention à sa propre énonciation de son propre éthos du travail et l'impact de son style managérial affectant les logiques sociales
 - b) Interpréter et communiquer stratégiquement la signification des événements
 - c) Négocier la compréhension de l'expérience des différents Nous de l'organisation

4. **Développement d'une praxéologie** : réflexive, critique et éthique : activités de consolidation des Nous organisationnels
 - a) Communiquer en termes praxéologiques : sur la portée des projets, des contributions collectives, de la singularité distinctive de ses pratiques
 - b) Soutenir l'aptitude critique face à ses projets, pratiques et initiatives
 - c) Considération téléologique et déontologique de l'ensemble de ses portées et contributions

3^e pratique managériale :

11 pratiques interventionnistes

5. Dotation : choisir milieu et contenu du travail favorisant la socialisation d'un lien indéterministe

6. Programme individualisé de gestion de carrière :

- a) gestion latérale-polyvalence –contaminer les logiques sociales par les pairs
- b) hiérarchique-promotion sociale et responsabilité-développement de leadership collectif mobilisateur

7. Organisation du travail : choix entre

- a) Spécialité et polyvalence des postes,
- b) Travail individuel et travail d'équipe,
- c) Flexibilité et variété de la production
- d) Groupes démographiquement et professionnellement homogènes et hétérogènes

3^e pratique managériale :

11 pratiques interventionnistes

8. Gestion de la formation : formation générale et spécialisée assurant l'employabilité

9. Condition de travail : attention aux sensibilités aux horaires et empiètement sur la vie personnelle

10. Sécurité d'emploi : favoriser les emplois permanents-temps plein ou partiel, emplois atypiques soutenus par une capacité de renouvellement-employabilité

11. Évaluation de la performance : optimiser la pratique adaptée au type d'opération et en lien aux attentes préétablies ex. :

- a) Processus régulier, trois-quatre fois par année
- b) Processus 360 annuel
- c) Évaluation quinquennale
- d) Assurer un soutien au développement des nouvelles attentes ou correctifs à apporter

3. La participation individuelle

9 pratiques individuelles

1. En créant un marché d'idées, de pratiques, d'initiatives novatrices
2. En créant du sens aux événements, contingences
3. Prendre la décision quotidienne de s'engager activement à contribuer et à créer
4. Prendre la décision du degré d'attachement et d'engagement dans son milieu de travail (choisir son lien social)
5. Prendre conscience des logiques sociales de son milieu de travail

3. La participation individuelle

9 pratiques individuelles

6. Prendre la décision stratégique de choisir les bons milieux sociaux de travail ou contribuer à changer ces contrats sociaux : choisir ses contrats sociaux
7. Prendre la décision stratégique de choisir sa posture face aux exigences du milieu : choisir son lien social
8. Prendre la décision sur la façon de vivre son rapport au travail (Éthos du travailleur) et de sa gestion de carrière
9. Pratiquer sa réflexivité praxéologique sur ses projets (*contenu du travail*), la place du travail (*éthos du travailleur*), le choix du milieu (*éthos organisationnels et intra-organisationnels*) pour guider ses décisions, et actions.

CONCLUSION

Soutien au développement d'une culture de la recherche

Ainsi, l'ensemble de cette dynamique sociale est possible grâce à une responsabilité partagée

par la quête de la satisfaction de l'expérience au travail valorisant l'initiative, la recherche, l'innovation et la création distinctives

**Ce qui contribue à la singularité culturelle
des organisations**