

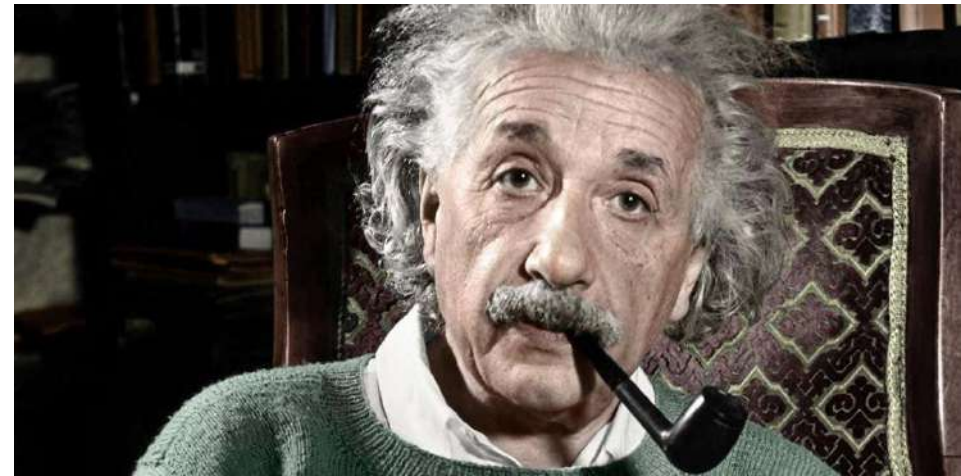
## L'innovation dans un contexte de déviance positive: comment susciter l'apprentissage organisationnel

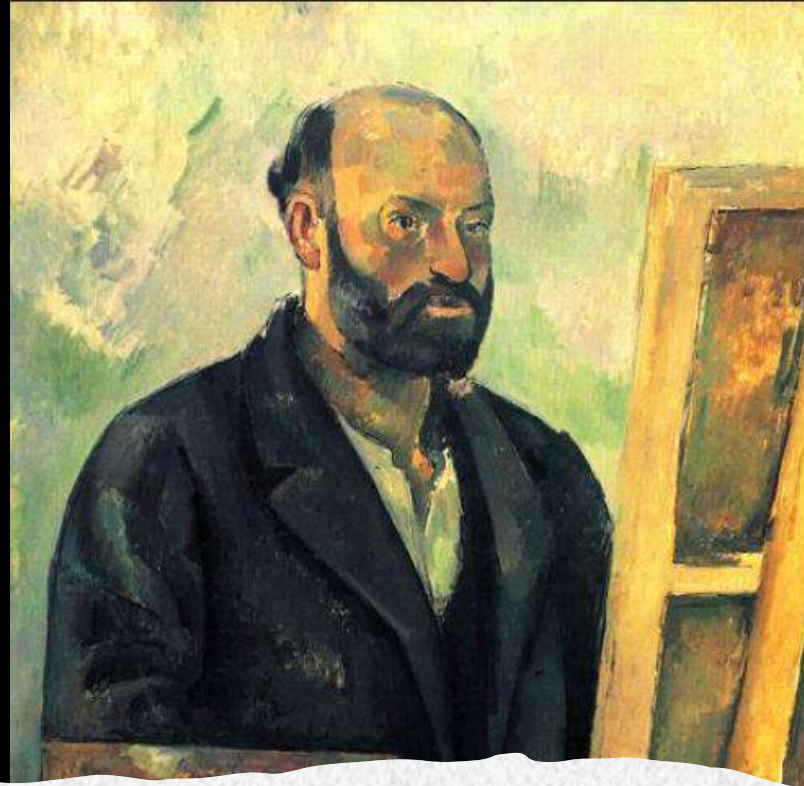
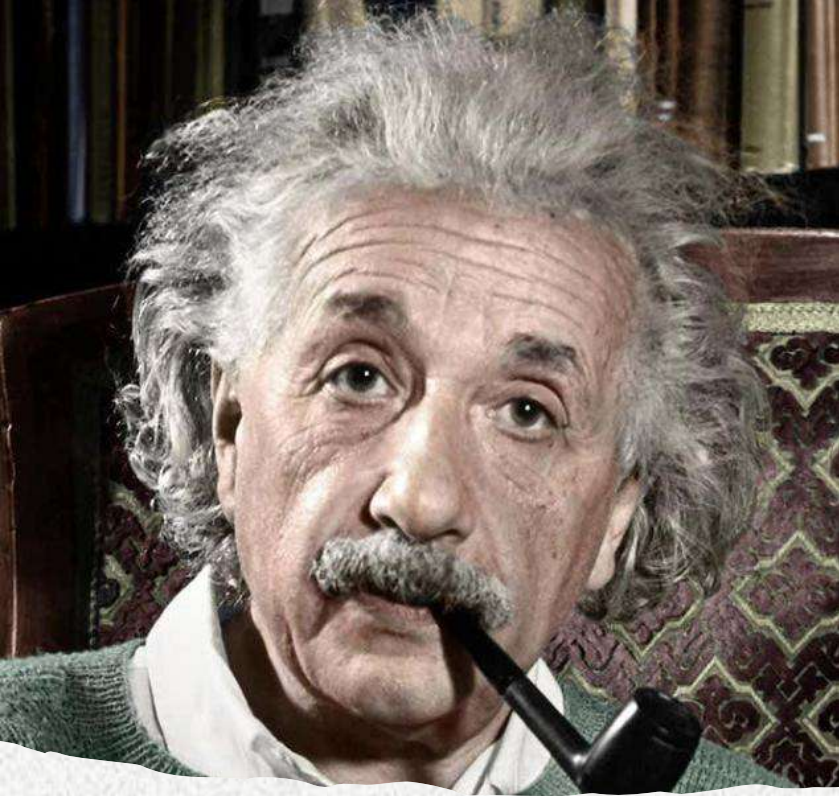
Par Patrick Fortin, Ph.D, MBA, CRHA  
Conseiller senior chez Mallette

# Plan de la présentation

---

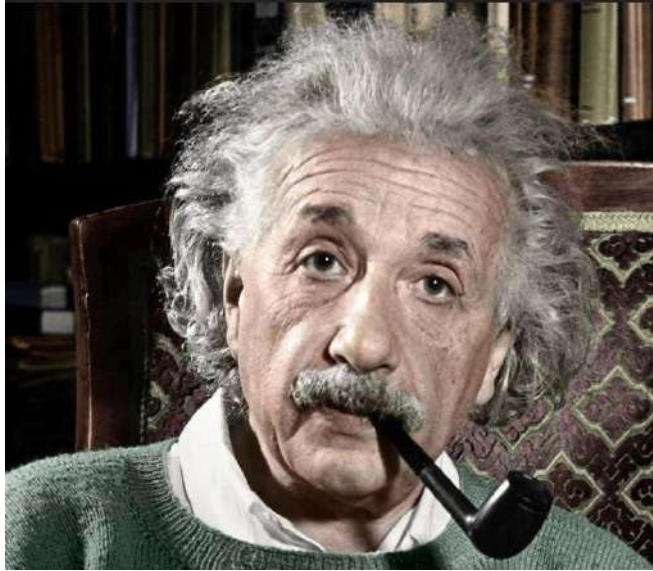
1. Introduction
2. Enjeux économiques et politiques
3. Les capacités pour agir sous la déviance positive
4. Les réactions négatives / défensives
5. La dimension éthique
6. Les mécanismes transformateurs
7. Pistes de solutions





# 1. Introduction

# Albert Einstein



- Il a développé une théorie de relativité générale.
- Elle décrit l'influence de la matière et l'énergie sur le mouvement des astres.
- Rejets de ces postulats: One Hundred Authors Against Einstein (1931).
- Critique publiquement ses théories comme de la physique juive.
- Il contrevenait à l'orthodoxie scientifique – idée révolutionnaire.

# Paul Cézane



- Peintre français du 19<sup>e</sup> siècle.
- Membre du mouvement impressionnisme.
- Il visait à représenter le caractère éphémère de la lumière.
- Et ses effets sur les couleurs et les formes.
- Le mouvement fut violemment critiqué.
- Il contrevenait aux règles esthétiques de l'époque.
- Ses membres furent traités de fou et virent leur accès refusé à des expositions.

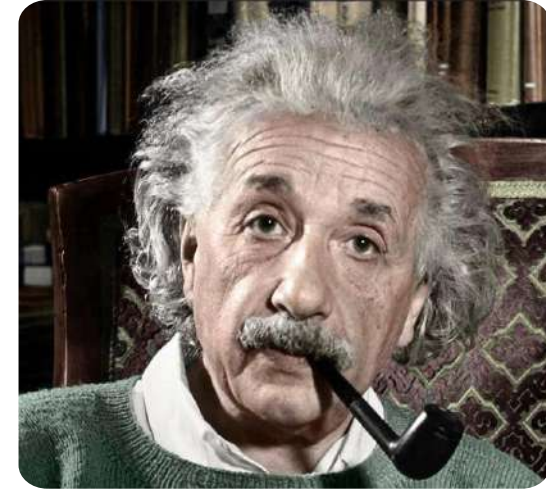
# Giordano Bruno



- Frère dominicain du 16<sup>e</sup> siècle.
- Philosophe, mathématicien et astronome.
- Il a développé une théorie de l'héliocentrisme.
- Il a tenté de démontrer l'existence d'un univers infini.
- Univers dépourvus de centre comme circonférence.
- Il fut arrêté par l'inquisition en 1592 à Rome.
- Il contrevenait au dogme religieux de l'époque.
- Persévérant dans sa philosophie proposée, il meurt brûlé vif.

# Les leçons apprises

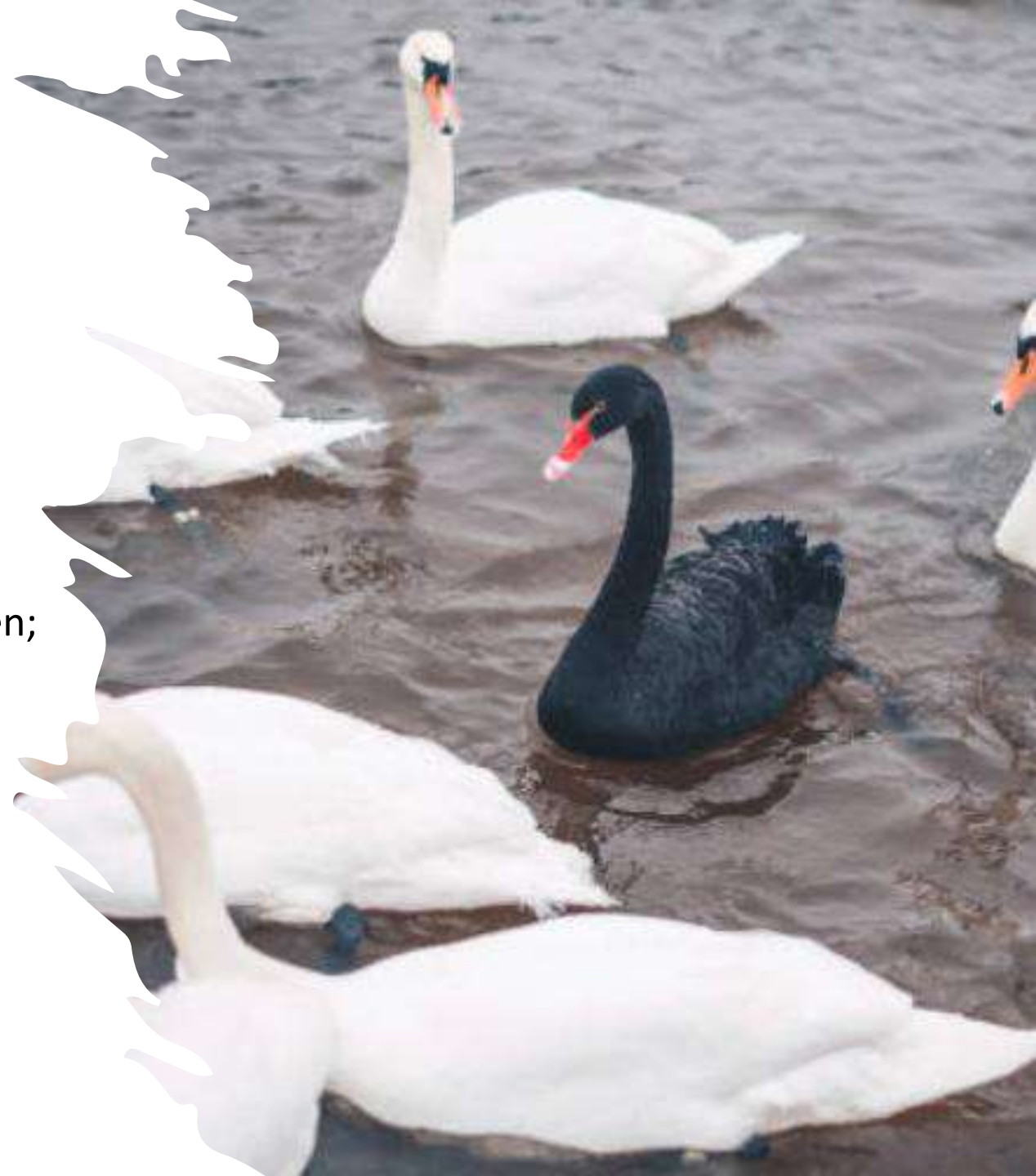
- Trois grands innovateurs
- Leurs innovations ont fait l'objet de réactions négatives.
- Et même de sanction
- Leur innovation a fait l'objet d'une déviance positive



# La déviance positive

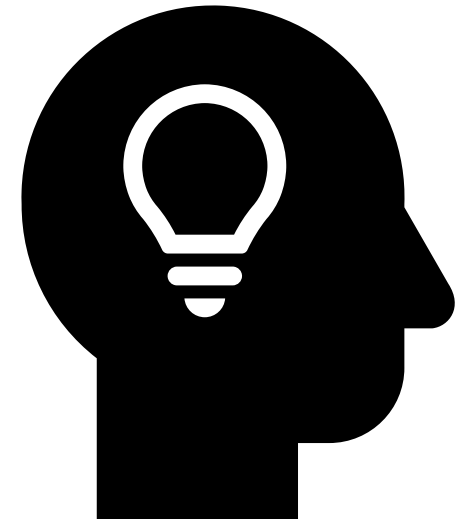
(Spreitzer et Sonenshein, 2003; 2004; Fortin, 2025)

- Un comportement volontaire;
- Qui contrevient à une norme;
- Dont l'intention bonne est d'apporter le plus grand bien;
- Susceptible de provoquer des réactions négatives;
- Et même des sanctions si découvert.



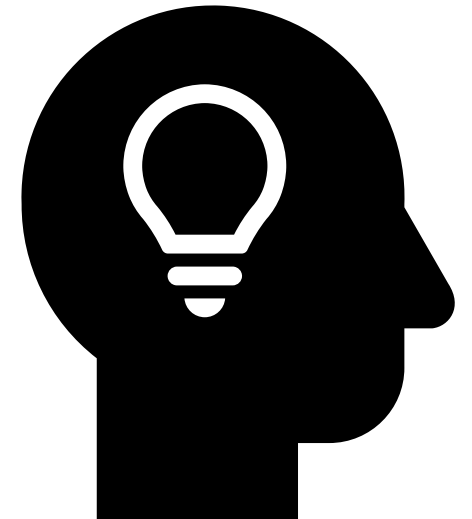
# La thèse soutenue

- L'innovation peut faire l'objet d'une déviance positive.
- Malgré l'intention bonne des innovateurs d'apporter des changements positifs.
- Ceux-ci peuvent faire l'objet de réactions négatives.
- Ex. moquerie, résistance active / passive, peur, moquerie....
- Parfois des sanctions (aliénation, rejet, congédiement).
- Freinant l'apprentissage organisationnel.



# L'appropriation de l'innovation et la capacité à apprendre

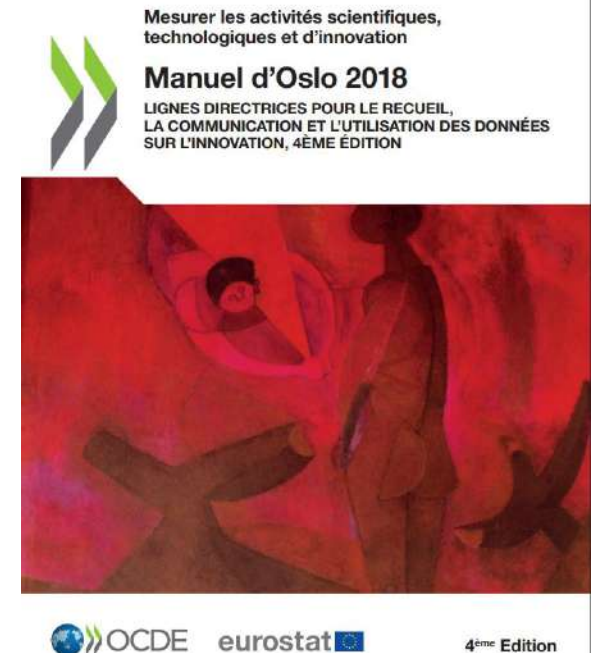
- Sans apprentissage, l'innovation sera difficilement appropriée par les membres d'une organisation.
- La capacité à apprendre peut aussi favoriser l'innovation.
  - Apprentissage expérientiel
- Le travail de demain demandera de fortes capacités à apprendre.



# Retour sur certains concepts: l'innovation

Le Manuel d'Oslo (2018) définit l'innovation comme :

« La mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures ». (p. 72)



# Retour sur certains concepts: l'apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel se définit comme un:

« Processus par lequel sont favorisés, dans une organisation, le développement des connaissances individuelles et collectives et leur transmission entre les membres du personnel, de façon à créer de l'expertise et à améliorer l'efficacité organisationnelle ».

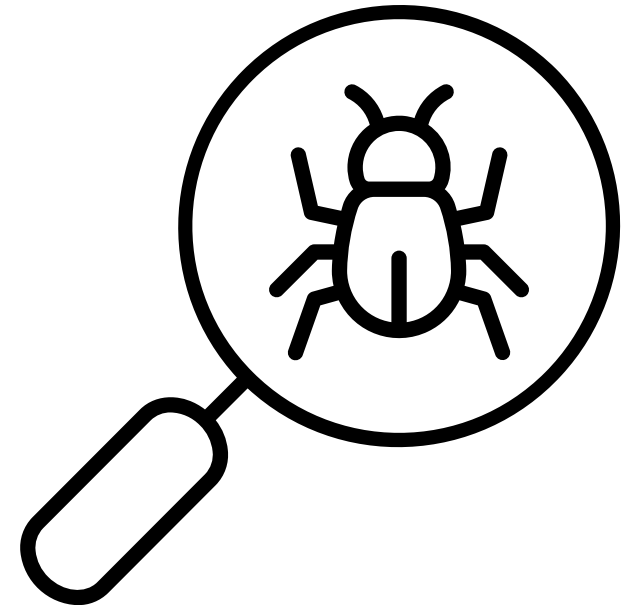
(<https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/26560911/apprentissage-organisationnel>, consulté le 2025-12-18)

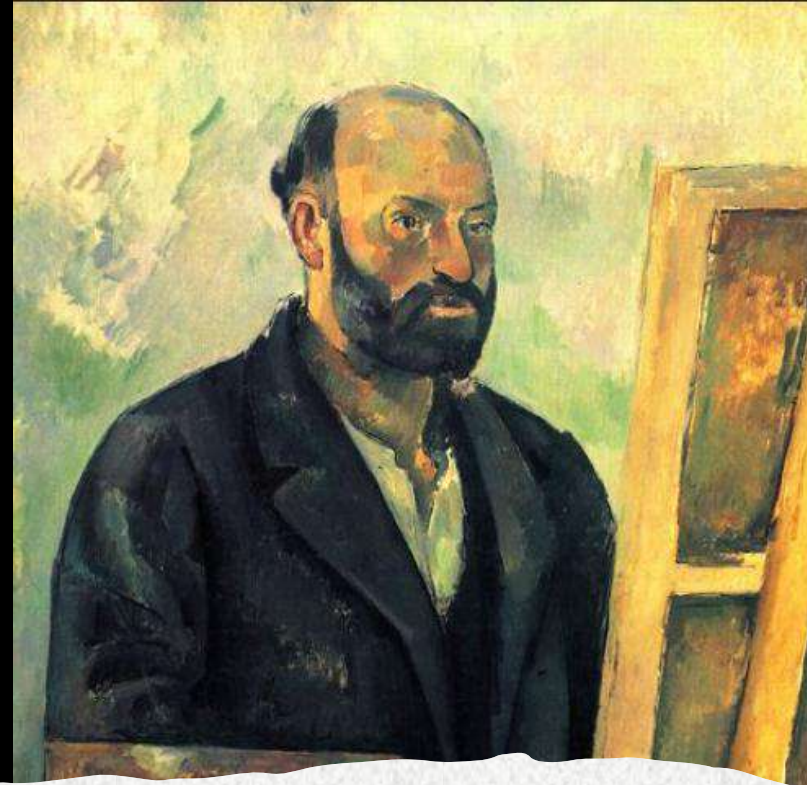
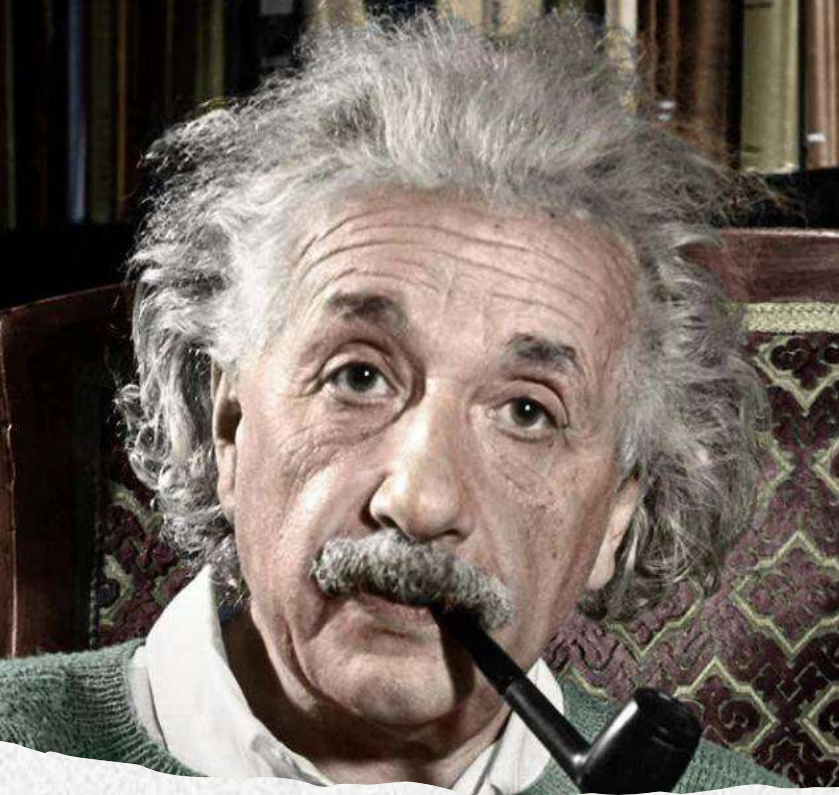


# Et vous

Avez-vous observé des situations où :

- Un individu qui tentait d'apporter un changement positif,
- A fait l'objet de réaction négative;
- Ou même puni.



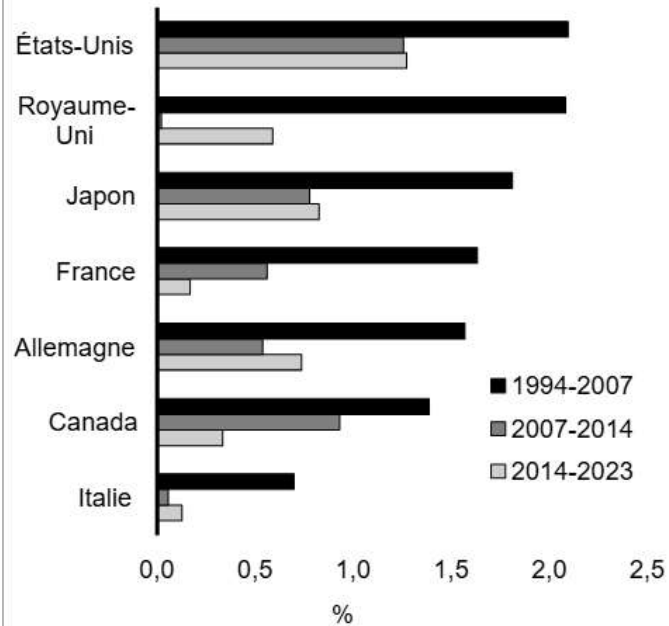


## 2. Enjeux économiques et politiques

# Retard du Canada au niveau de sa productivité

Graphique 27

## Croissance de la productivité du travail, ensemble de l'économie, G7



Sources : OCDE; calculs du ministère des Finances Canada

- Le Canada accuse un retard au niveau de sa productivité.
- Particulièrement avec les ÉU, le RU et l'Allemagne.
- L'importance d'adopter des pratiques d'affaires innovantes.
- Afin d'augmenter notre performance.
- Le Gouvernement fédéral en a fait un fer de lance de son dernier budget.

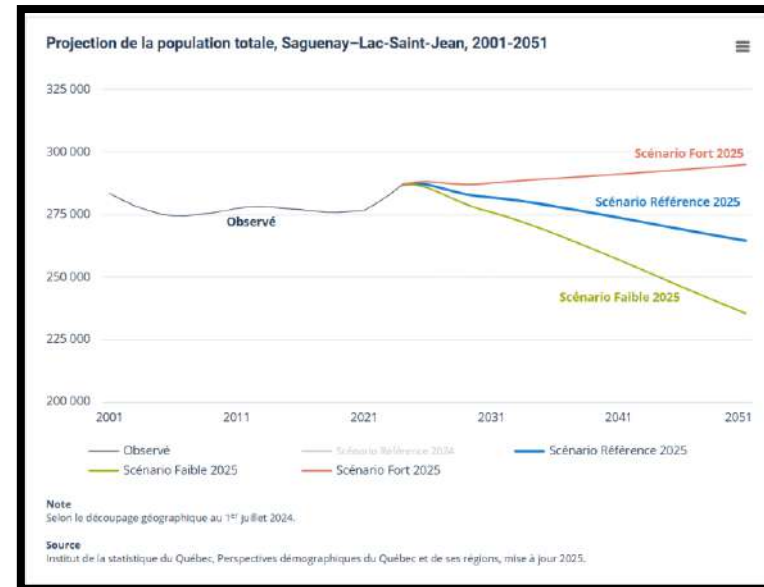
# Dépendance économique et guerre commerciale

68% de nos exportations sont destinées aux ÉU

Géographie		Canada (carte)				
Base		Balance des paiements				
Désaisonnalisation		Désaisonnalisées				
Commerce	Principaux partenaires commerciaux	mai 2025	juin 2025	juillet 2025	août 2025	septembre 2025
		<b>Dollars</b>				
Importations	Tous les pays	66 777,2	67 050,5	66 186,7	66 831,0	64 077,8
	États-Unis	38 529,6	39 150,0	38 342,7	37 856,1	37 223,4
	Union européenne <sup>Z</sup>	6 427,3	6 488,7	6 359,8	6 981,1	6 484,4
	Chine	5 888,4	5 686,5	5 505,7	5 317,0	4 718,2
	Royaume-Uni	829,7	781,1	809,7	717,2	897,8
	Mexique	2 824,9	3 118,7	3 078,7	3 073,7	3 232,6
Exportations	Tous les pays	61 030,3	61 479,4	62 368,7	60 403,6	64 231,1
	États-Unis	41 921,7	43 214,2	45 375,1	43 826,0	45 835,0
	Union européenne <sup>Z</sup>	3 540,4	3 540,1	3 322,0	3 222,0	3 676,7
	Chine	2 301,5	2 603,1	2 698,4	2 641,5	2 543,8
	Royaume-Uni	5 329,5	4 270,3	3 211,0	3 543,7	3 245,9
	Mexique	743,2	751,9	767,2	776,3	825,8
Balance commerciale	Tous les pays	-5 746,9	-5 571,0	-3 818,0	-6 427,4	153,3
	États-Unis	3 392,2	4 064,1	7 032,4	5 969,9	8 611,7
	Union européenne <sup>Z</sup>	-2 886,9	-2 948,6	-3 037,8	-3 759,1	-2 807,7
	Chine	-3 586,9	-3 083,4	-2 807,3	-2 675,6	-2 174,4
	Royaume-Uni	4 499,8	3 489,2	2 401,3	2 826,4	2 348,1
	Mexique	-2 081,8	-2 366,8	-2 311,4	-2 297,4	-2 406,8

# Démographie du Québec

- La population québécoise pourrait se stabiliser autour de 9,2 millions au cours des prochaines décennies.
- Baisse attendue de la population québécoise de 80 000 personnes d'ici 2030 (↓ de l'immigration temporaire).
- Au SLSJ, les projections prévoient une baisse de la population allant de
  - 275 000 à
  - 265 000 en 2051.



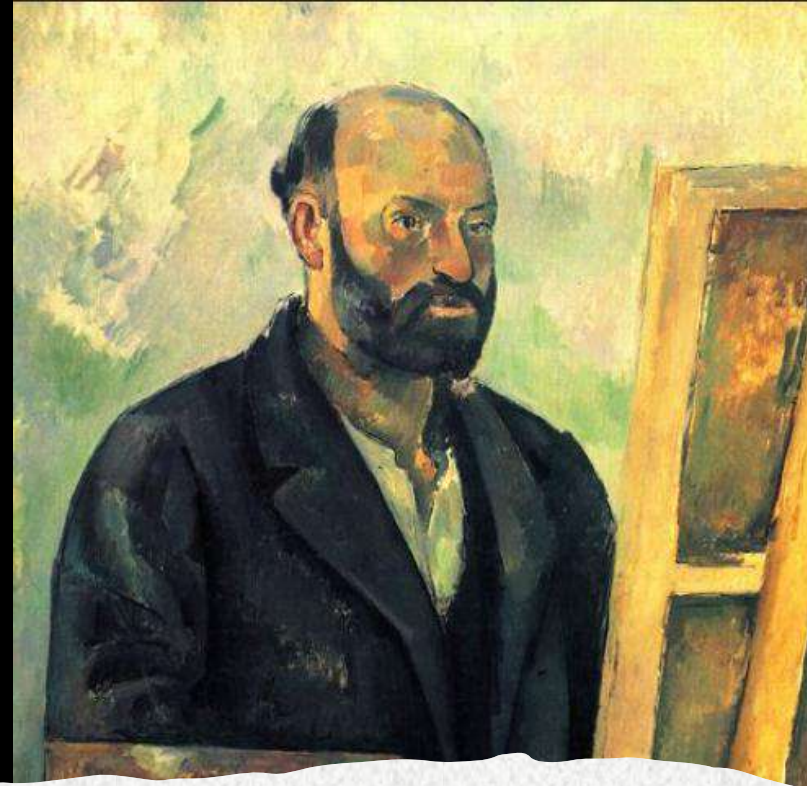
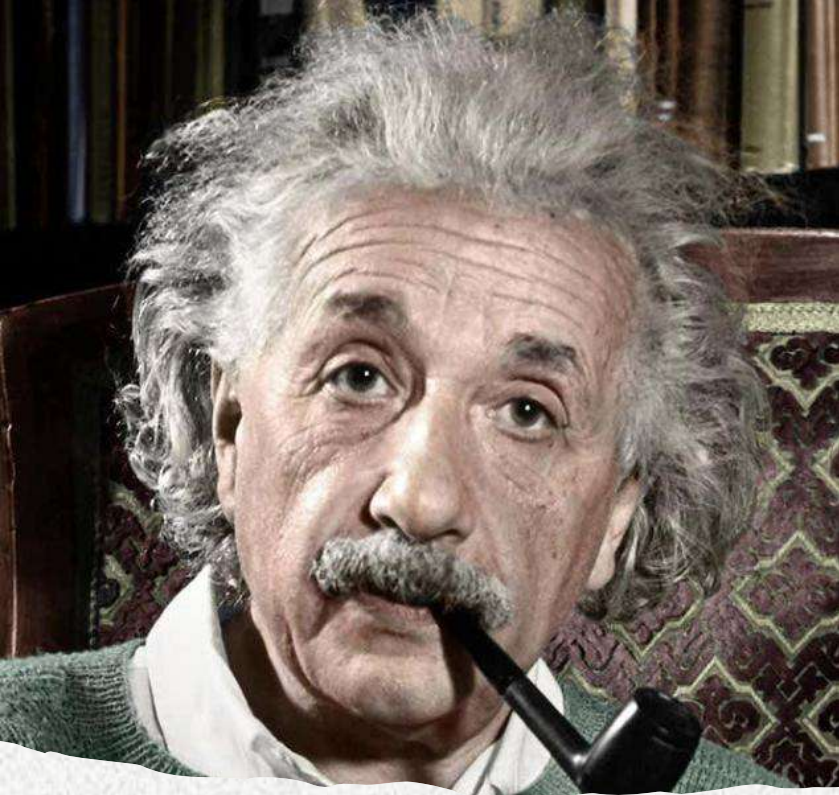
# Autres enjeux

- L'intelligence artificielle
- Menaces étrangères (ex. cyberattaque)
- Changement climatique (i.e. industrie de l'agriculture)
- Changement possible de l'ordre international
- Endettement (ménage et étatique)
- Diversité culturelle



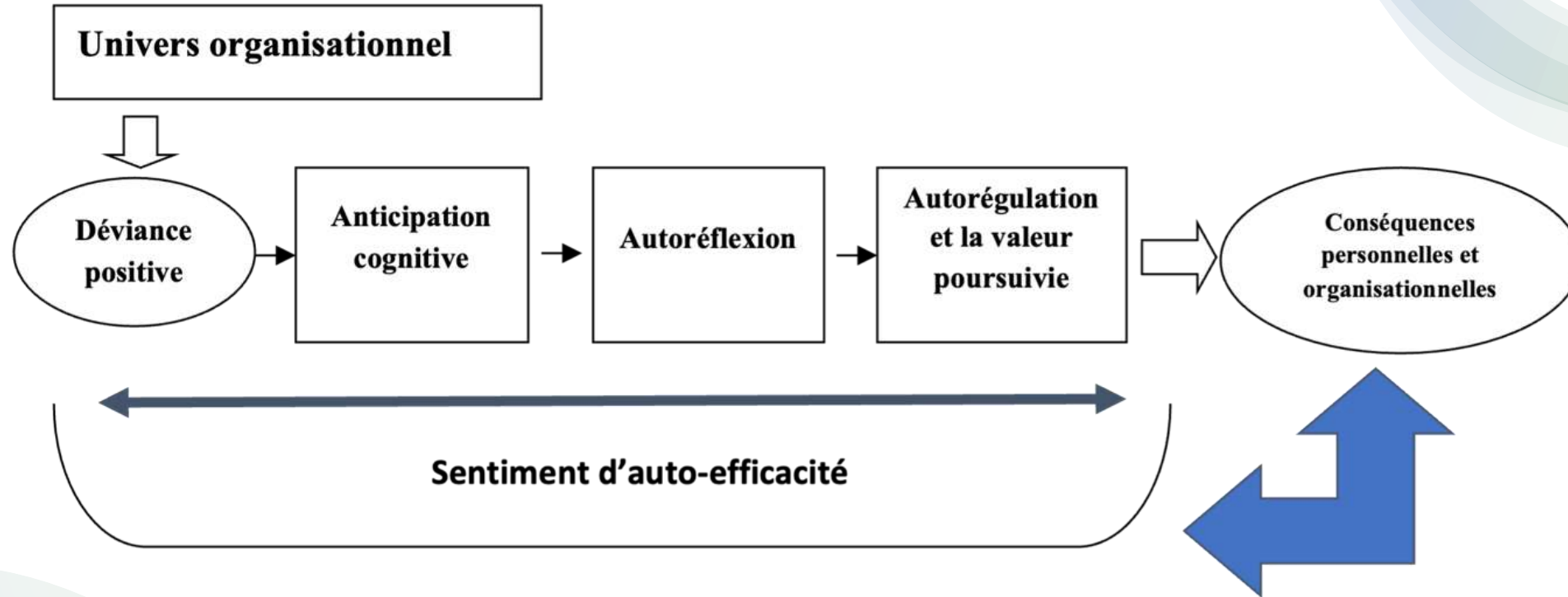
A dramatic landscape featuring a massive, dark, swirling storm cloud formation over a green field. The sky is filled with heavy, dark clouds, and a large, dark, swirling column of air descends from the clouds towards the horizon. The foreground is a flat, green field. The overall mood is ominous and powerful.

Notre compétence collective à innover et apprendre pour nous adapter sera primordiale.



3. Les capacités pour agir sous la déviance positive

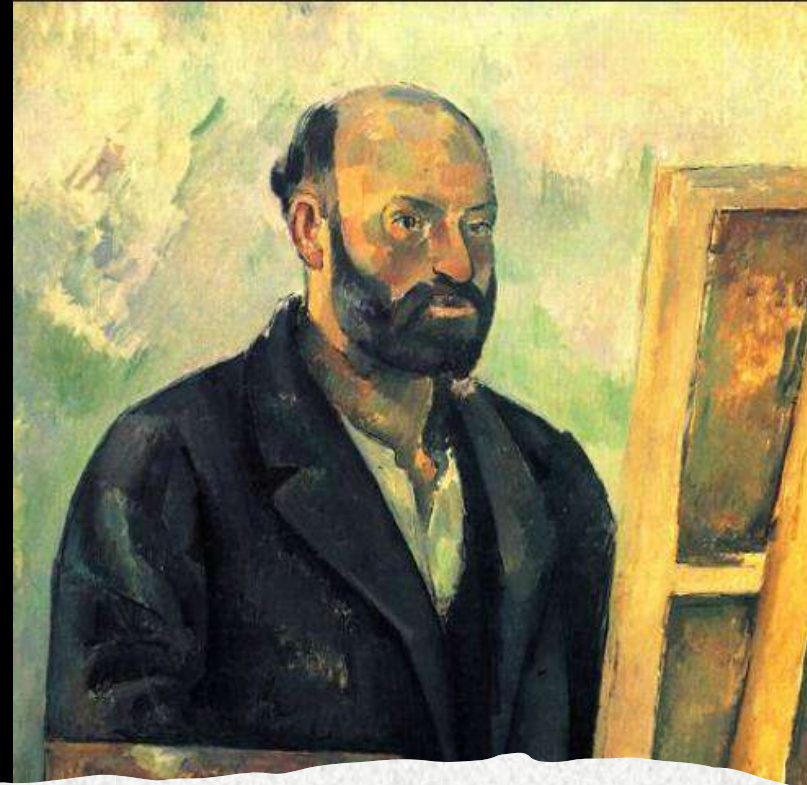
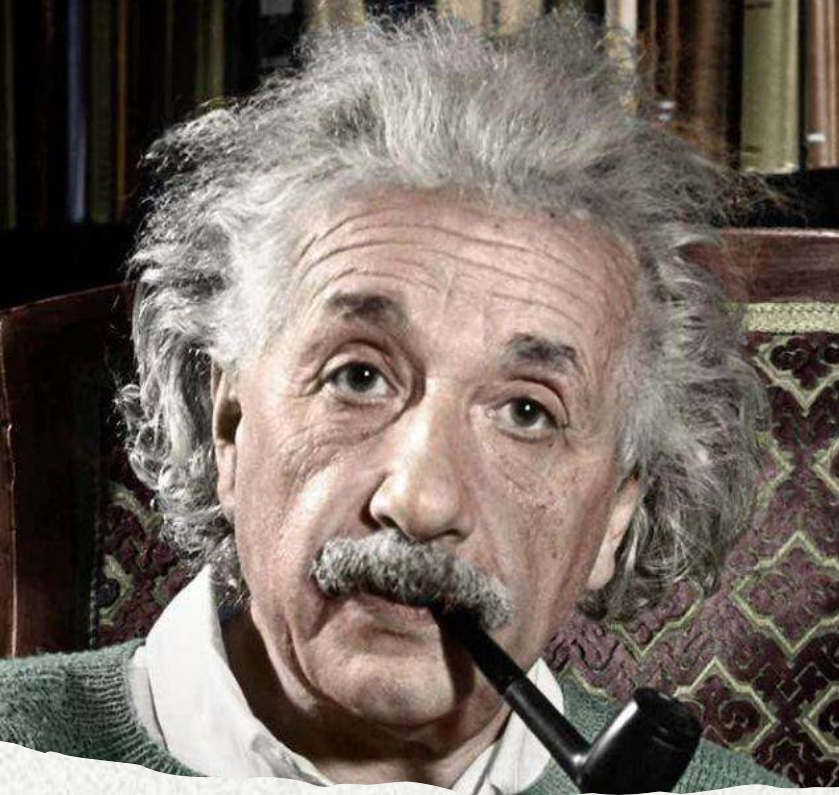
# Les capacités agentiques et la déviance positive (Bandura, 1997; 2016; Fortin, 2025)



# Autres capacités (Spreitzer et Sonenshein, 2003, 2004)

- La responsabilisation et l'habilitation psychologique (*psychological empowerment*);
- Le sentiment d'obligation;
- L'accent mis sur les autres;
- Le courage.





## 4. Les réactions négatives / défensives

# Les réactions négatives / défensives (Amarantou et al., 2018)

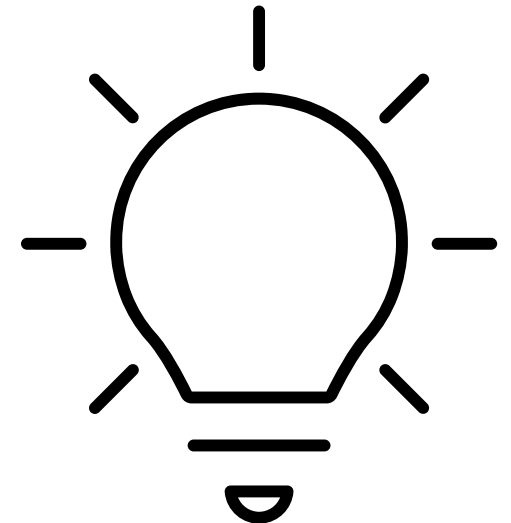
Pourquoi les individus peuvent-ils avoir des réactions négatives ou défensives face à l'innovation?

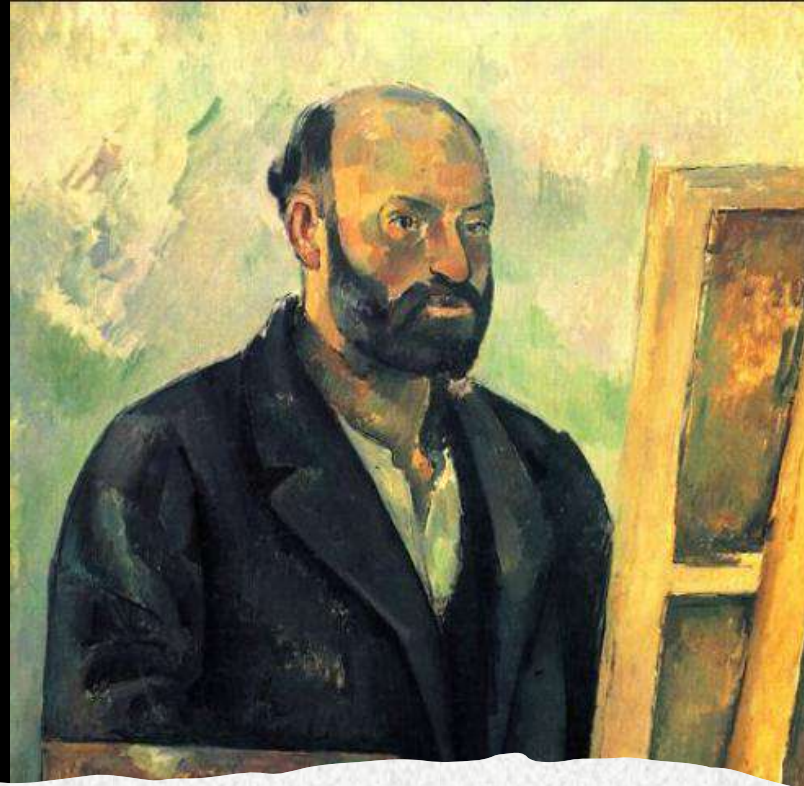
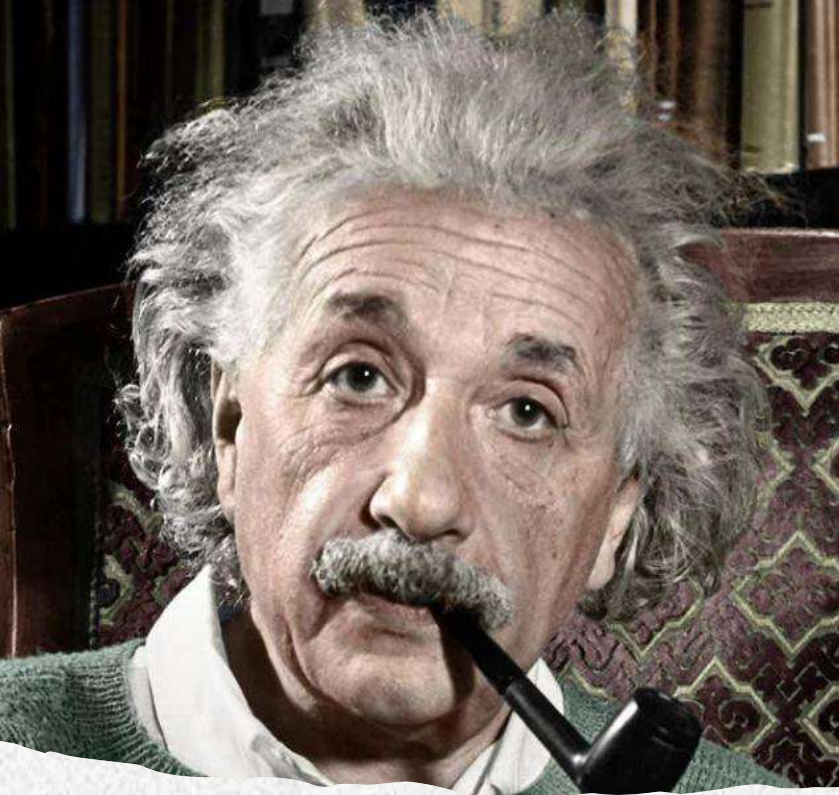
- Se protéger contre des conséquences perçues comme étant négatives
- Maintenir le statu quo
- L'innovation peut remettre en question ou bouleverser des suppositions ou des croyances.
- Elle peut mettre en péril les relations sociales
- Perte de pouvoir, de prestige ou de ressources valorisées
- Rigidité cognitive
- Cynisme



Et vous

Manifester une réaction négative ou défensive face à une intention d'innover est-elle forcément mal ?





## 5. La dimension éthique

# L'éthique

Pourquoi parler d'éthique ?

- L'intention bonne et ses valeurs poursuivies
- *Versus*
- Les réactions négatives / défensives face à l'intention de l'autre
- Quel justificatif employer ?



# L'éthique

L'éthique représente une réflexion critique située en amont de l'action, visant à distinguer la bonne manière d'agir de la mauvaise (Langlois, 2008 ; Mercier, 2014).



# Critère pour évaluer l'intention et les réactions: le justificatif (Fortin, 2025)

**Le Conséquentialisme**



**Le Déontologisme**

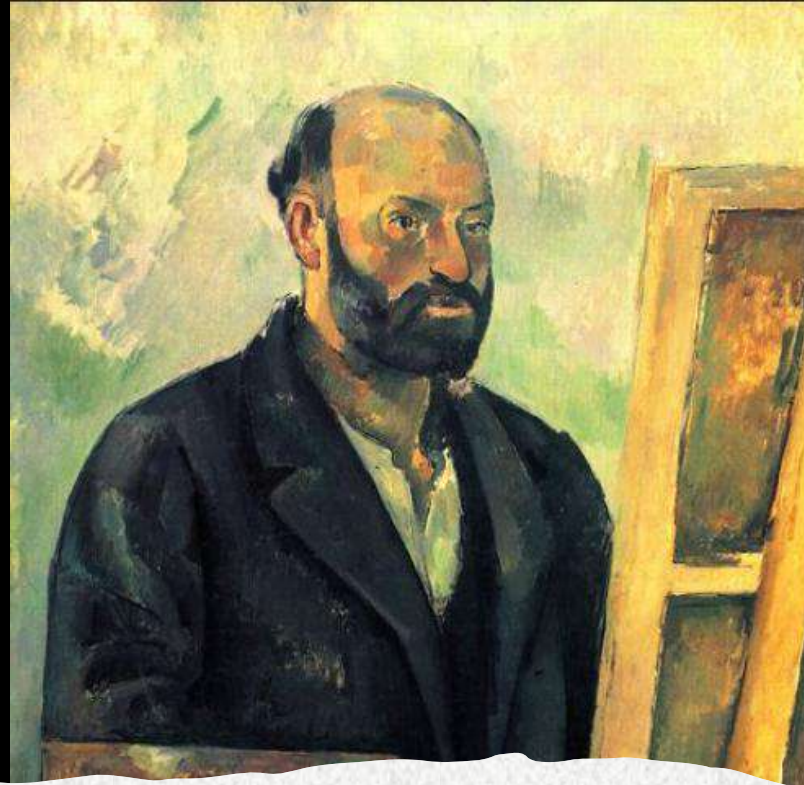
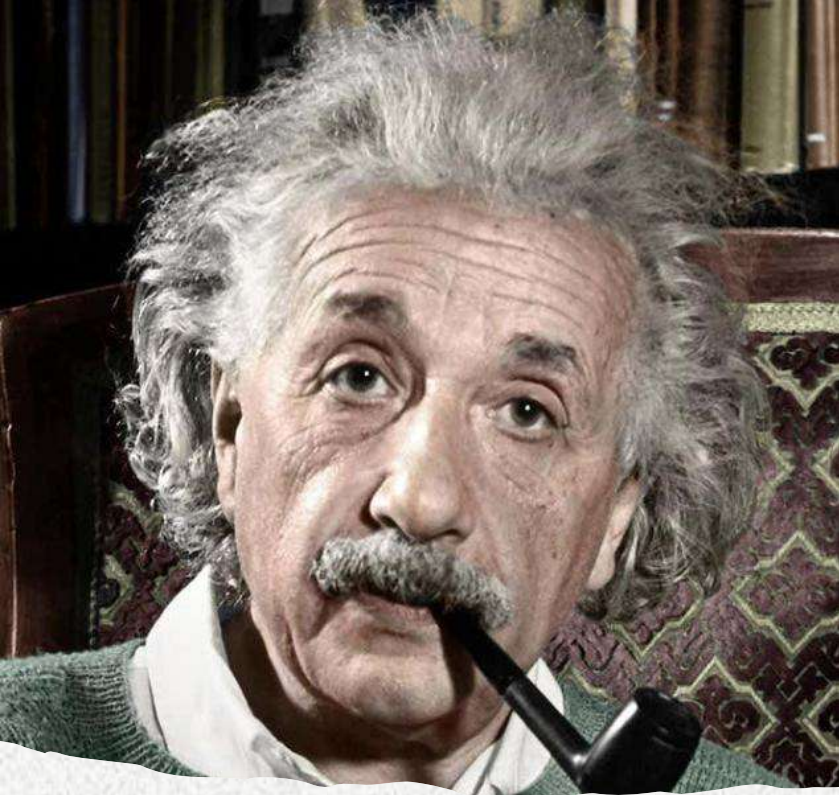


**L'éthique de la sollicitude**



**Le Pragmatisme**





## 6. Les mécanismes transformateurs

# Agentivité versus déterministe

Sommes-nous prisonniers des événements passés ou avons-nous le plein contrôle de notre destinée ?



# Agentivité versus déterministe

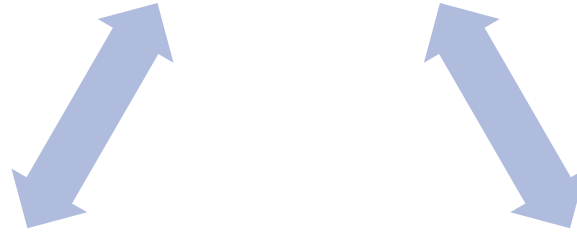
- Afin de comprendre comment s'exerce la transformation sociale.
- Il importe de comprendre la relation individu-groupe.
- Ou, la relation individu-environnement.



# Relation personne, environnement et comportement (Bandura, 1997; 2016)



Environnement



Personne



Comportement



# Capacités transformatrices: une question de degré (Bandura, 1997)

- L'autoefficacité et l'exercice du contrôle
- Capacités agentiques : anticipation cognitive, autoréflexion, autorégulation
- Répertoire de compétences
- Ressources : financière, matérielle, sociale, informationnelle



# L'individu et son environnement (Bandura 1997)

	Environnement favorable	Environnement défavorable
Autoefficacité forte	<ul style="list-style-type: none"><li>•Épanouissement</li><li>•Engagement productif</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Militantisme</li><li>•Changement de milieu</li></ul>
Autoefficacité faible	<ul style="list-style-type: none"><li>•Dévaluation</li><li>•Découragement</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Résignation</li><li>•apathie</li></ul>

# Les conditions sociopsychologiques (Bandura, 1997; 2016; Weick, 1999; Kura et al., 2016; Sampson et al, 1999)

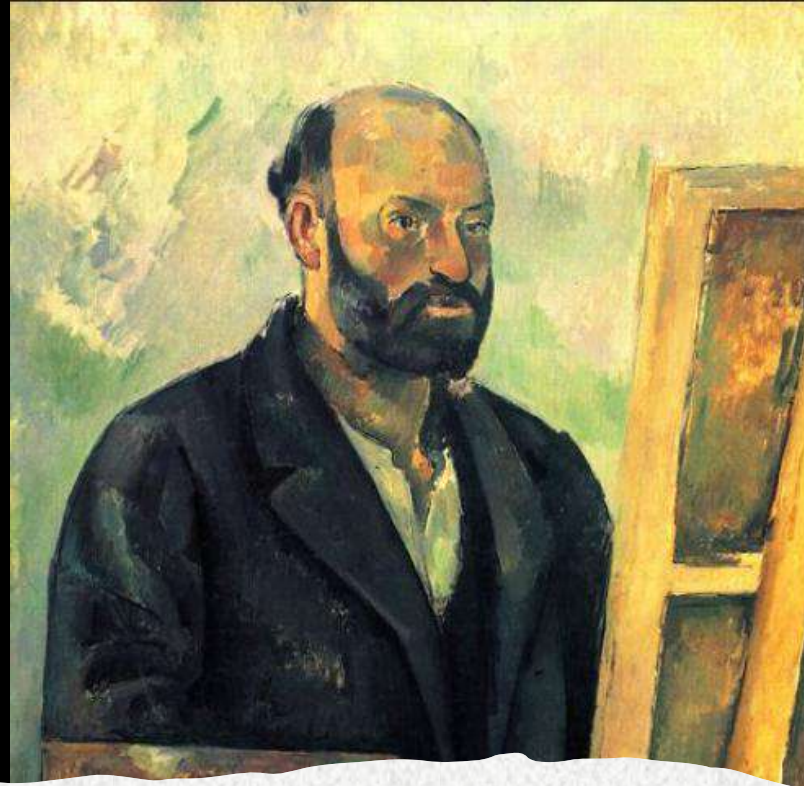
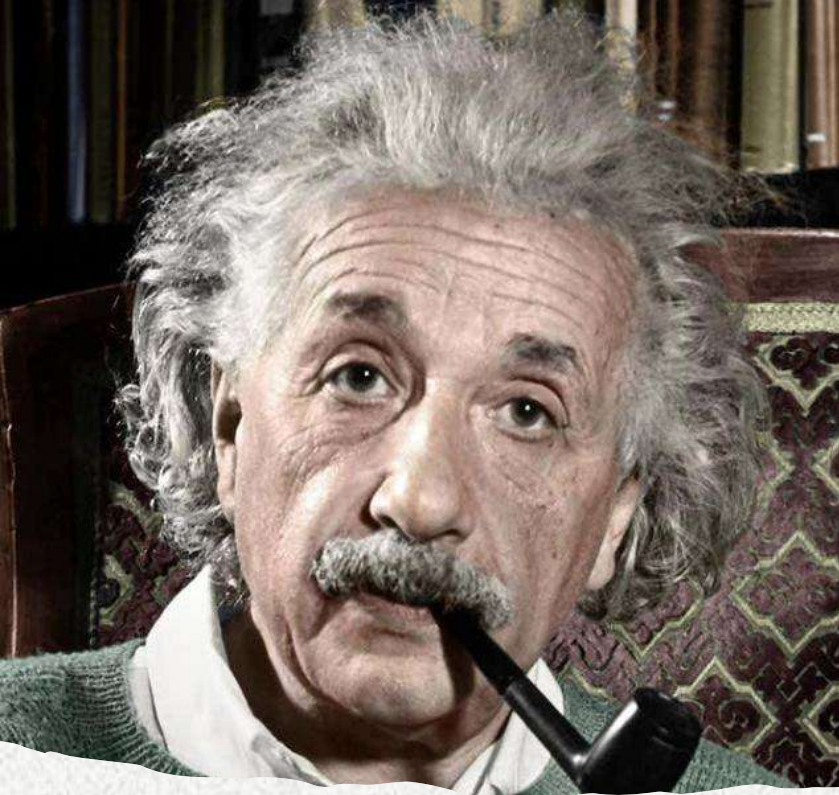
- Intensité des interactions
- La confiance
- Soutien



# Les mécanismes transformateurs (Weick, 1999; Sampson et al., 1999; Fortin, 2025)

- Les moyens de validation et d'expérimentation
- L'intercommunication et l'influence
- L'anticipation collective d'un plan d'action
- Efficacité collective





## 7. Pistes de solution

# Pour favoriser l'innovation et l'apprentissage organisationnel

1. Développer la confiance
2. Encourager le développement des compétences individuelles et collectives
3. Favoriser la maturité psychique / responsabilisation
4. Maîtriser l'art du dialogue et du débat et créer des espaces de discussion
5. Maîtriser l'art de l'enquête et de l'expérience
6. Maîtriser l'art de la gestion du changement
7. Trouver l'équilibre entre le statu quo et le changement



# 1. Développer la confiance

- Diagnostic sur le climat de travail
- Employés et leaders toxiques : être proactif
- Favoriser les interactions si possibles



## 2. Encourager le développement des compétences individuelles et collective

- Promouvoir une culture de développement des compétences
- Transformer vos leaders en coach
- Sinon, identifier des coachs et des mentors parmi vos employés
- Développer les compétences collectives
  - Résolution de conflit
  - Résolution de problème
  - Coordination
  - Communication
  - Faire des concessions



### 3. Favoriser la maturité psychique / responsabilisation

- Embaucher et promouvoir aux postes clés des individus avec un ego en santé
  - Accepte la critique
  - Ne vois pas les idées nouvelles comme une menace
  - Ne rabaisse pas les autres
  - Peut faire des concessions
  - Accepte ses torts



## 4. Maîtriser l'art du dialogue et du débat et créer des espaces de discussion

- Implanter une cadence de réunions appropriée.
- Encourager le débat et le challenge lors de réunion.
- N'acceptez pas le statu quo.
- Ne pas tolérer les échanges irrespectueux.
- Fonder les arguments sur des faits et des valeurs.
- Soyez à l'écoute des idées nouvelles – ne pas tuer les idées.
- Profiter de ses espaces pour apprendre et anticiper le futur.



## 5. Maîtriser l'art de l'enquête et de l'expérience

- Faites des enquêtes, des recherches lorsque vous vivez des situations problématiques.
- Partager vos enquêtes lors de réunions ou d'espace de discussion informelle.
- Encourager l'expérimentation avec des phases tests à petites échelles.
- Partager / communiquer vos résultats.
- Standardiser, former et implanter à plus grande échelle !



## 6. Maîtriser l'art de la gestion du changement

- Planifiez vos entreprises de changement et soyez stratégique.
- Utiliser les outils essentiels (ex. analyse des résistances, analyse des forces en présence).
- Bien ficeler votre plan de communication.
- Gérer avec courage les résistances de nature politique.
- Aller voir sur le terrain pour constater.
- Adapter vos solutions au besoin.
- Offrir du soutien : formation, coaching, écoute.



## 7. Trouver l'équilibre entre le statut quo et le changement

- Soyer rigoureux dans l'application de vos règles, procédures et politiques.
- Éduquer et former vos membres cet égard.
- Soyer ouvert à l'innovation et l'expérimentation.
- Mettre en place des mécanismes pour entendre les douleurs des employés
- Réviser vos règles, procédures et standards lorsque c'est justifié.



## 7. Trouver l'équilibre entre le statut quo et le changement

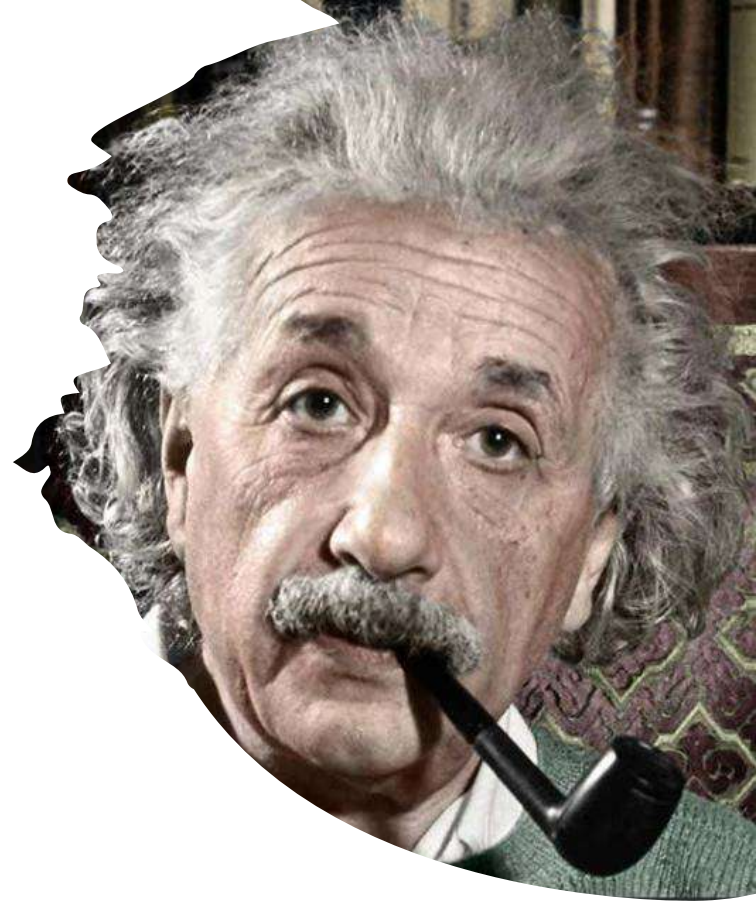
- Lorsqu'il y a présence de déviance positive:
  - Tenter de comprendre les raisons de cette déviation.
  - Est-ce que l'action apporte des conséquences bonnes ?
  - Quel est le justificatif ?
  - La règle qui a été brisée fait-elle encore sens ?
  - S'agit-il d'une situation extraordinaire ?
  - Doit-on sévir contre le déviant et à quel degré ?



# Conclusion

- La déviance positive est un phénomène complexe qui invite réflexion.
- L'intention bonne n'apporte pas nécessairement des conséquences positives.
- Innover et changer signifie parfois agir sous la déviance positive.
- Pour susciter l'apprentissage organisationnel et disséminer l'innovation, il y a des conditions à mettre en place.





Vos questions ?



# Références

Amarantou, V, Kazakopoulou, S, Chatzoudes, D et Chatzoglou, P. 2017. Resistance to change: an empirical investigation of its antecedents. *Journal of organizational change*, Vol. 31, No 2. p. 426-450

Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The exercise of Control*. W.H. Freeman & Company.

Bandura, A. (2016). *Moral disengagement: How people do harm and live with themselves*. Worth publishers.

Fortin, P. (2025). La déviance positive chez les gestionnaires en agence de recouvrement au Canada: une étude exploratoire. Thèse de doctorat, Université Laval (Qc) .

Kura, K. M., Shasudin, F. M. et Chauhan, A. (2016). Organizational trust as a mediator between perceived organizational support and constructive deviance. *International Journal of Business and Society*, 17(1), 1-18.

Langlois, L. (2008). *Anatomie du leadership éthique : pour diriger nos organisations d'une manière consciente et authentique*. (1-125), Les presses de l'Université Laval.

Sampson, RJ ; Morenoff, JD et Felton, E. (1999). Beyond social capital: Spatial dynamics of collective efficacy for children. *American Sociological Review*, 64 (5), 633-660.

Spreitzer, G. M. et Sonenshein, S. (2003). Positive deviance and extraordinary organizing. Dans K. Cameron (dir.), *Positive organizational scholarship* (p. 207-224). Berrett-Koehler Publishers.

Spreitzer, G. M. et Sonenshein, S. (2004). Toward the construct definition of positive deviance. *The American Behavioral Scientist*, 47(6), 828-847.

Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organization: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 638-652.