

ATTENTION TENSIONS!

André Fortin, facilitation de processus d'innovation et de transition

Outil d'intervention sur les tensions dans les projets collectifs



Idéation, recherche, rédaction et photos
André Fortin

Idéation et conception de l'outil physique
Julien Aguado-Millan

Conception graphique
marlenemalenfant.ca

Information
André Fortin : facilitation de processus
d'innovation et de transition

innovaction@hotmail.com
514 293-3994
www.creativite33.com

Septembre 2026

Depuis plus de 35 ans, André Fortin accompagne les organisations et les collectivités qui souhaitent renouveler leurs façons de collaborer, d'innover et d'agir dans un monde de plus en plus complexe. Psychosociologue et titulaire d'une maîtrise en communication spécialisée dans les processus de changement, il est convaincu que les transformations durables prennent d'abord racine dans les personnes, la qualité des relations et le sens partagé. Il conçoit des démarches visant à faire émerger de nouvelles perspectives, à renforcer la cohésion et à favoriser le passage de l'idée à l'action. Au fil de son parcours, il a oeuvré notamment avec le Cirque du Soleil, la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, SUCO, l'Institut du Nouveau Monde, la Fondation J. Armand Bombardier et la Maison de l'innovation sociale. Il a animé des centaines d'ateliers et de formations, conçu des stratégies éducatives et coordonné plus d'une cinquantaine de démarches de participation et consultation citoyennes. Auteur de deux guides pratiques sur l'impact et sur la cocréation ainsi que de nombreux articles en innovation sociale, André poursuit aujourd'hui le développement d'approches régénératives qui placent l'intelligence collective, la créativité et le vivant au cœur de l'émergence d'organisations plus résilientes.

DÉMARCHE ET INTENTION

J'accompagne des individus et des organisations depuis plus de 35 ans dans le secteur de l'innovation sociale. J'ai ainsi eu plusieurs occasions d'échanger sur ce qui fragilise les projets collectifs, voire les fait parfois dérailler. Un constat revient régulièrement : lorsque les tensions ne sont pas reconnues et abordées de front, elles finissent par resurgir et causer d'importants dommages aux projets. À la lumière de ce constat, il m'est apparu qu'il manquait un outil permettant de mieux conscientiser et appréhender ces tensions. J'ai donc décidé d'en créer un afin d'apporter ma contribution à ce champ d'intervention. Pour y parvenir, j'ai d'abord fait une revue de littérature sur le sujet, puis j'ai animé un atelier d'idéation visant à identifier les principales tensions à l'œuvre. Cette démarche de définition d'un cadre conceptuel m'a permis de recenser une soixantaine de tensions. J'ai ensuite réalisé un travail de catégorisation des tensions mené en collaboration avec une communauté de trente personnes qui ont répondu à mon appel sur les médias sociaux en fournissant leurs rétroactions. J'ai affiné le tout pour en arriver à la forme actuelle avec 36 tensions classées en six catégories. De plus, chaque pôle de tension (pôles A et B) a été précisé avec une courte définition. En parallèle du cadre conceptuel, j'ai travaillé avec le designer Julien Aguado-Millan pour concevoir l'outil physique et visuel visant à se positionner sur les tensions abordées. Après trois itérations et deux tests avec douze personnes à la fois, le résultat est désormais prêt à être partagé.

BRÈVE DESCRIPTION DE L'OUTIL

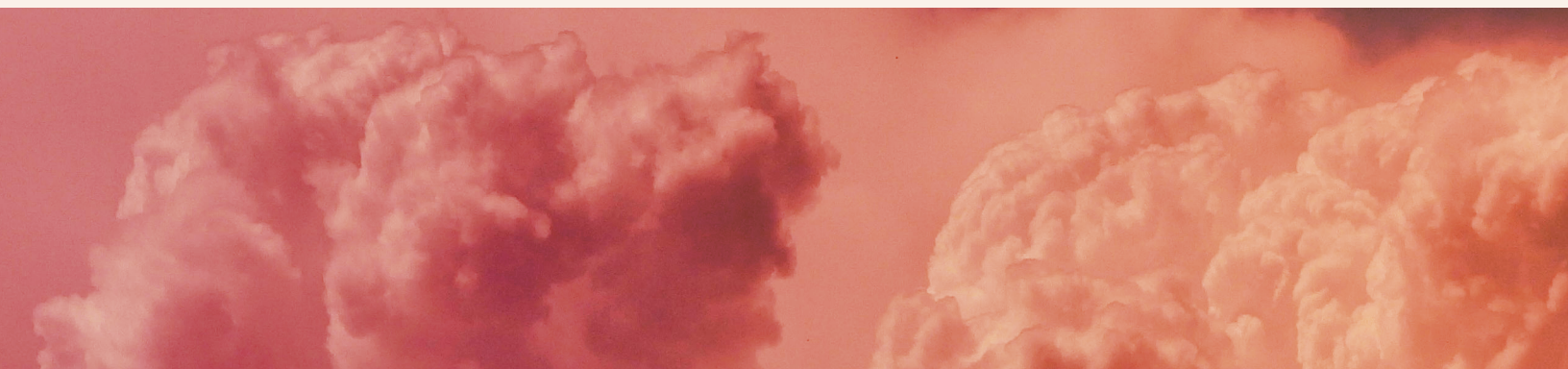
Attention tensions ! est un outil visant à stimuler des prises de conscience au sein des projets collectifs. Un projet collectif est une démarche organisée dans laquelle plusieurs personnes contribuent ensemble à un objectif commun en partageant des ressources, des responsabilités et des décisions. Cela peut donc être une organisation ou une entreprise, mais également une démarche territoriale, une instance de concertation ou une initiative collaborative réunissant une diversité d'acteurs. Lorsqu'une démarche mobilise plusieurs employés ou parties prenantes, il est naturel que des tensions émergent, pouvant ralentir ou influencer négativement le déroulement du projet. En permettant de nommer les tensions en présence et en invitant chaque personne à se positionner par rapport à celles-ci, l'outil propose un diagnostic partagé, un repère pour se situer dans la dynamique du collectif. Au-delà du constat, il ouvre également un espace de dialogue : une occasion de mettre en mots ce qui se joue, de mieux comprendre les points de friction ou d'équilibre, de renforcer une posture de vigilance et de s'ajuster tout au long du projet.

DÉFINITION D'UNE TENSION ET ÉLÉMENTS CLÉS

Dans un projet collectif réunissant plusieurs parties prenantes ou employés, **une tension peut être comprise comme la perception d'un décalage entre des attentes, des intérêts, des valeurs, des visions, des contraintes ou des pratiques portés par différents acteurs.** Ce décalage engendre une situation de déséquilibre qui appelle des ajustements, des négociations ou des changements.

Quelques éléments clés autour de cette définition :

- **La tension n'est pas nécessairement négative.** Elle ne correspond pas automatiquement à un conflit ouvert. Une tension peut être discrète, latente, constructive ou même structurante pour le groupe.
- **La tension révèle des différences légitimes.** Les deux pôles d'une tension traduisent souvent des besoins, des valeurs ou des priorités qui peuvent tous être pertinents selon le contexte et les personnes impliquées.
- **La tension est dynamique.** Elle signale qu'un système est en mouvement et qu'un dialogue est nécessaire. Les tensions évoluent dans le temps, au rythme des relations, des décisions et du contexte.
- **La tension peut être générative.** Bien explorée, une tension peut devenir un moteur d'apprentissage, d'innovation ou d'évolution de la gouvernance et des pratiques d'un projet collectif.



5 RAISONS D'ABORDER LES TENSIONS

Un projet collectif mature n'est pas un projet exempt de tensions. C'est un projet capable de les reconnaître, de les traverser et de les transformer sans qu'elles entraînent des conséquences irréparables. Examiner les tensions dans un projet collectif est essentiel pour cinq grandes raisons.



Préserver la cohésion du groupe. Les tensions non exprimées ne disparaissent pas : elles s'installent dans le non-dit, se renforcent et peuvent créer des clans, des malentendus ou une perte de confiance. En les abordant ouvertement, on clarifie les attentes, renforce la solidarité, évite les interprétations erronées qui peuvent transformer les conflits mineurs en ruptures. Ainsi, un groupe cohésif est plus résilient face aux difficultés du projet.



Améliorer la communication. Les tensions révèlent souvent un manque d'informations, des objectifs mal définis, des rôles flous, des différences d'approches ou de méthodes. Les traiter permet d'ajuster la communication et d'instaurer un climat plus transparent et respectueux.



Favoriser l'efficacité et la performance. Un climat conflictuel latent ralentit la prise de décision, diminue la motivation et affecte la qualité du travail. À l'inverse, un différend envisagé de manière constructive peut faire émerger de nouvelles idées, améliorer les processus et renforcer l'engagement collectif.



Encourager la responsabilisation. Aborder les tensions responsabilise les membres d'un collectif car chaque personne peut exprimer son point de vue, prendre conscience de l'impact de son comportement et participer à la recherche de solutions. Cela développe la maturité collective et des compétences sociales telles que l'écoute active, la négociation et l'intelligence émotionnelle.



Transformer le conflit en opportunité. Le conflit n'est pas forcément négatif. Il peut être un signe d'implication, une preuve de diversité d'opinions, un moteur d'innovation. L'important n'est pas d'éviter les tensions, mais de savoir les gérer de manière constructive. Si on discute de ces divergences de façon posée, elles permettent d'enrichir la réflexion et d'aboutir à des solutions plus créatives et solides.

5 FREINS EN LIEN AVEC LES TENSIONS

Explorer les tensions dans les projets collectifs est exigeant car elles touchent souvent à des dimensions sensibles : le pouvoir, l'identité, les valeurs, la reconnaissance ou encore les émotions. Elles s'inscrivent également dans la complexité des relations humaines et des dynamiques de groupe. Même lorsqu'une tension est perçue par plusieurs personnes, différents freins peuvent empêcher de la nommer, de l'aborder ouvertement et de l'explorer collectivement. Voici cinq des principaux freins que l'on retrouve fréquemment.

1. **La peur du conflit.** Plusieurs groupes associent les tensions à des conflits destructeurs. Par crainte de créer des divisions, de blesser des personnes ou de fragiliser le projet, les sujets sensibles sont souvent évités jusqu'à ce qu'ils éclatent ou s'installent silencieusement et durablement.
2. **La culture du consensus.** Dans plusieurs projets collectifs, on valorise fortement l'entente, la cohésion et l'unité. Cette culture peut rendre difficile l'expression des désaccords, la confrontation des visions et l'acceptation de positions opposées. Le groupe peut alors confondre le bon fonctionnement avec la pression d'être d'accord sur tout.
3. **Les rapports de pouvoir.** Les personnes n'ont pas toutes le même degré de liberté pour exprimer une tension. Certaines personnes hésitent à parler parce qu'elles ont moins de légitimité, dépendent financièrement ou professionnellement du projet, craignent des représailles ou ont déjà vécu des situations où leur parole n'a pas été reconnue. Les inégalités de pouvoir peuvent empêcher des voix de se faire entendre et rendre plusieurs tensions invisibles ou indicibles.
4. **Le manque d'espaces et d'outils pour dialoguer.** Dans les projets collectifs, on prend rarement le temps de créer des espaces sécuritaires pour aborder les tensions. Sans un cadre clair, un vocabulaire commun ou des outils adaptés, les discussions deviennent rapidement défensives et il y a un risque accru que les personnes se sentent jugées. La fatigue et la surcharge participent également à la difficulté d'écouter, de nuancer, d'accueillir la complexité et de tolérer les divergences.
5. **La pression de l'action et du résultat.** Dans des contextes marqués par l'urgence, la mobilisation et les attentes de résultats, prendre du temps pour discuter des tensions peut sembler improductif ou secondaire. Pourtant, les tensions non abordées finissent souvent par nuire davantage à l'action collective. Plusieurs tensions dans les projets collectifs ne se règlent pas définitivement. Elles doivent plutôt être reconnues, équilibrées et revisitées dans le temps.

FORMULES D'INTERVENTION AVEC LES PROJETS COLLECTIFS

Avec l'outil **Attention tensions !**, il est possible d'intervenir dans les projets collectifs à deux niveaux complémentaires :

- 1) **Exploration des tensions**
- 2) **Formation sur les tensions**

1

Exploration des tensions

Plusieurs formules d'accompagnement peuvent être mises en place, allant de l'identification des tensions prioritaires à l'animation ou la coanimation, avec une personne du projet collectif, de blocs d'échange autour de celles-ci. Il est en effet pertinent de cibler certaines tensions jugées importantes puisque l'ensemble des 36 tensions ne s'applique pas nécessairement à tous les collectifs et qu'il serait peu efficace de vouloir toutes les aborder. Ces formules d'intervention peuvent se déployer par des activités délibératives sur une ou deux journées ou encore par des rencontres régulières (par exemple mensuelles). Elles peuvent s'inscrire dans une pluralité de contextes tels qu'une réflexion stratégique (lac-à-l'épaule), une table de concertation ou le démarrage d'un nouveau collectif. Dans tous les cas, l'essentiel est d'aborder les tensions tôt afin de développer une vigilance partagée.

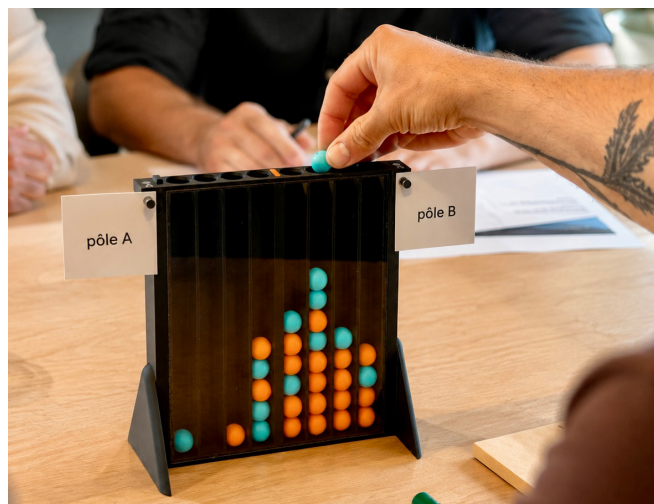
2

Formation sur les tensions

Le volet formation s'offre en divers formats : conférence d'une heure, atelier de trois heures ou formation d'une journée. Il est également possible de concevoir des parcours expérientiels de formation sur deux ou trois jours en intégrant des thématiques complémentaires telles que la communication non violente, les principes de base de la rétroaction, l'intelligence émotionnelle ou la gouvernance participative. Selon les objectifs et les ressources disponibles, un programme sur mesure peut être développé afin de répondre aux besoins exprimés. À ce titre, j'ai établi des collaborations avec des personnes et des organisations externes afin de compléter et enrichir mon offre de services.

SE POSITIONNER FACE AUX TENSIONS

Dans les ateliers consacrés aux tensions, les personnes sont invitées à se positionner en choisissant l'un des deux pôles d'une tension, puis l'un des quatre niveaux de gradation associés au pôle choisi. Ce choix, effectué de manière anonyme, repose sur une préférence personnelle fondée sur leurs valeurs et leur expérience. Les résultats sont ensuite transposés dans un grand boulier, ce qui permet de rendre visible : a) comment le groupe se situe par rapport à cette tension; b) comment chaque personne se situe individuellement par rapport au groupe. Un retour collectif est ensuite effectué afin de recueillir les réactions et les analyses suscitées par la visualisation des résultats.



DOCUMENTATION : CARTOGRAPHIE DES TENSIONS

Chaque fois qu'un groupe aborde une tension, cela génère des apprentissages concrets, des prises de conscience et des pistes d'action. En documentant ces apports au fil des ateliers, nous souhaitons réaliser en parallèle une cartographie des 36 tensions fondée sur les savoirs empiriques et l'intelligence collective. À mesure qu'une même tension est explorée dans différentes situations, une certaine convergence des idées se fait, permettant de dégager des éléments clés et des repères solides. À partir de cette matière, nous élaborerons une feuille de route mettant en lumière les effets associés aux extrêmes de chaque pôle de tension, les contextes dans lesquels il peut s'avérer pertinent d'aller dans ces extrêmes, ainsi que les actions, stratégies et attitudes favorisant un équilibre entre les deux pôles. Enfin, les références et ressources proposées par les personnes participantes seront compilées afin d'enrichir la compréhension et l'exploration de chacune des tensions.

LES PERSONNES ALLIÉES DANS LA CRÉATION DE L'OUTIL

Pour leur apport précieux, je tiens à remercier les personnes ayant participé aux activités de test de l'outil ou qui ont transmis leur rétroaction sur notre cadre conceptuel des tensions : Luce Beaulieu, Kristina Maud Bergeron, Benoît Bouvier, Laurence Brablin, Stéphanie Brisson, Marc-André Caron, Julie Caron-Malenfant, Marilu Cruz, Cloé Daguet, Elisabeth Daigle, Annick Davignon, Julie Desjardins, Émilie Dubé, Gabrielle van Durme, Samuel Jabour, Jacinthe Laforte, Pascale Lagacé, Laure-Hélène Landreau, Catherine Lemaitre, Isabelle Lessard, Michel Levesque, Bénédicte Monroe, Hortense Montoux, Élise Naud, Marie-Ève Paquin, Emmanuel Poisson, Philippe Poitras, Christian Sénéchal, Myriam Vallière.

LES 36 TENSIONS REGROUPEES DANS 6 CATEGORIES

L'action collective engendre des tensions car cela implique de naviguer en permanence entre différentes façons de percevoir les situations, de prendre des décisions, d'agir et de collaborer. Les tensions sont des polarités naturelles entre deux pôles complémentaires qu'il faut apprendre à équilibrer en fonction des contextes et des besoins. Les 36 tensions identifiées sont regroupées en six grandes catégories couvrant les dimensions essentielles de la vie collective et offrant une grille de lecture pour mieux comprendre les dynamiques à l'œuvre au sein des groupes.

FONCTIONNEMENT ET GOUVERNANCE

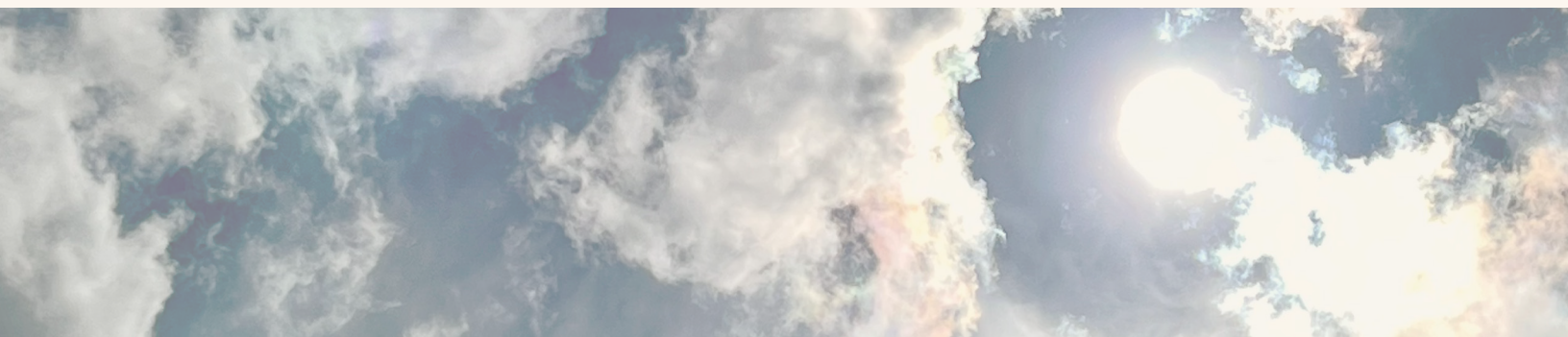
Manière de se structurer, de prendre des décisions et de coordonner des actions.

1. **Structure du pouvoir :** A) horizontal ↔ B) hiérarchique
2. **Prise de décision :** A) consensus ↔ B) compromis
3. **Posture de leadership :** A) suivre ↔ B) diriger
4. **Influence décisionnelle :** A) recommander ↔ B) décider
5. **Mode d'encadrement :** A) formel ↔ B) informel
6. **Répartition du pouvoir :** A) centralisation ↔ B) décentralisation

AGENTIVITÉ ET PRISE EN CHARGE

Façon d'agir, de prendre des initiatives et d'assumer ses responsabilités.

7. **Responsabilité dans l'action :** A) exécution ↔ B) imputabilité
8. **Pilotage des opérations :** A) planification ↔ B) émergence
9. **Manière de contribuer :** A) spécialisation ↔ B) polyvalence
10. **Approche prioritaire :** A) résultat ↔ B) processus
11. **Dynamique d'intervention :** A) réflexion ↔ B) action
12. **Horizon temporel :** A) urgence ↔ B) long terme



SENS ET SÉCURITÉ INTÉRIEURE

Sentiment de cohérence personnelle et de sécurité permettant de contribuer.

- 13. Recherche de signification : A) matériel $\longleftrightarrow$ B) spirituel
- 14. Mode de compréhension : A) rationnel $\longleftrightarrow$ B) émotionnel
- 15. Accès à la connaissance : A) logique $\longleftrightarrow$ B) intuition
- 16. Ressenti dans une situation : A) confort $\longleftrightarrow$ B) inconfort
- 17. Projection dans l'avenir : A) espoir $\longleftrightarrow$ B) pessimisme
- 18. Climat relationnel : A) confiance $\longleftrightarrow$ B) contrôle

CHANGEMENT ET INNOVATION

Aptitude à évoluer, à expérimenter et à introduire de nouvelles idées ou pratiques.

- 19. Rapport au risque : A) prudence $\longleftrightarrow$ B) audace
- 20. Intensité du changement : A) évolution $\longleftrightarrow$ B) révolution
- 21. Orientation du résultat : A) quantité $\longleftrightarrow$ B) qualité
- 22. Posture de changement : A) résistance $\longleftrightarrow$ B) flexibilité
- 23. Mode d'intervention : A) théorique $\longleftrightarrow$ B) expérimental
- 24. Réponse aux besoins : A) standardisation $\longleftrightarrow$ B) personnalisation

INTERACTIONS ET ENGAGEMENT

Relations et interactions dans le système et posture de participation.

- 25. Gestion d'une situation : A) segmentation $\longleftrightarrow$ B) systémique
- 26. Degré d'engagement : A) proximité $\longleftrightarrow$ B) distance
- 27. Posture d'intervention : A) pragmatisme $\longleftrightarrow$ B) idéalisme
- 28. Modalité d'engagement : A) sérieux $\longleftrightarrow$ B) ludique
- 29. Posture relationnelle : A) compétition $\longleftrightarrow$ B) collaboration
- 30. Lien de connexion : A) indépendance $\longleftrightarrow$ B) interdépendance

CONFLITS ET RÉGULATION

Désaccords internes et moyens de les gérer pour préserver la cohésion, l'équilibre.

- 31. Position dans un projet : A) individuel $\longleftrightarrow$ B) collectif
- 32. Réaction aux différends : A) confrontation $\longleftrightarrow$ B) lâcher-prise
- 33. Cohésion du groupe : A) réserve $\longleftrightarrow$ B) franchise
- 34. Gestion de l'information : A) transparence $\longleftrightarrow$ B) protection
- 35. Mode de participation : A) exclusif $\longleftrightarrow$ B) inclusif
- 36. Rapport aux ressources : A) croissance $\longleftrightarrow$ B) sobriété

