

Les barrières humaines à l'adoption de l'innovation managériale dans les entreprises publiques : Quelle place pour les pratiques interactionnistes ?

JRAD, Amal

Université de Lyon, UJML3, IAE Lyon, Magellan

Université de Carthage, IHEC, ECSTRA

amal.jrad@univ-lyon3.fr

CHTOUROU, Wafi

Université de Carthage, IHEC, ECSTRA

chtourou@planet.tn

HUSSLER, Caroline

Université de Lyon, UJML3, IAE Lyon, Magellan

caroline.hussler@univ-lyon3.fr

Résumé :

La bureaucratie wébérienne, l'attribution stricte des tâches, la formalisation et la hiérarchie ont donné naissance à des entreprises publiques qui souffrent d'un manque d'efficacité et d'efficience. Dans ce contexte, adopter des innovations managériales semble répondre au besoin des entreprises de ce secteur de dépasser ces modèles organisationnels devenus non adaptés. Or, les travaux existants ont mis en évidence de nombreux freins à l'adoption d'innovations managériales dans les entreprises publiques, parmi lesquels, le facteur humain constitue un obstacle majeur. Cette littérature propose, cependant, une vision simplifiée de l'adoption de l'innovation managériale et de ses freins, puisque la majorité des travaux traitent les barrières humaines comme étant communes à l'ensemble des ressources humaines. Par ailleurs, très peu d'entre eux clarifient l'identité et le rôle des praticiens et de leurs interactions dans la dynamique d'adoption. Il nous semble, dès lors, intéressant d'étudier la place et l'influence des pratiques interactionnistes entre les *Top-Managers* et les *Middle-Managers* dans l'adoption d'innovations managériales, dans une approche *Strategy-as-Practice*.

Si quelques travaux sur l'innovation managériale se penchent déjà sur les pratiques, ils adoptent surtout une vision résolutive, oubliant alors le potentiel générateur de difficultés de certaines pratiques à l'œuvre. Etudier les pratiques interactionnistes entre les *Top-Managers* et les *Middle-Managers* permettra, dans le présent article, d'une part, de saisir l'origine et la persistance des barrières humaines à l'adoption de l'innovation managériale dans les entreprises publiques, mais aussi d'identifier des pistes pour les dépasser. La complémentarité/antagonisme entre ces pratiques et leurs effets sur les barrières seront examinés. Nous offrirons, alors, de nouvelles pistes aux managers des entreprises publiques pour stimuler l'adoption d'innovations managériales.

Mots-clés : Innovation managériale, Barrières humaines, *Strategy-as-Practice*.

Les barrières humaines à l'adoption de l'innovation managériale dans les entreprises publiques : Quelle place pour les pratiques interactionnistes ?

INTRODUCTION

Longtemps oubliée, l'innovation managériale est l'objet d'une attention grandissante de la communauté académique depuis quelques années (Mignon et al., 2017). Elle consiste en l'adoption de « *nouveaux programmes et pratiques affectant la stratégie, la structure, les processus managériaux et la prise de décision ... afin de modifier le système administratif et le travail de gestion de l'entreprise adoptante et d'améliorer son efficacité et son efficience* » (Damanpour et al., 2018 : 713). La bureaucratie wébérienne, l'attribution stricte des tâches, la formalisation et la hiérarchie ont donné naissance à des entreprises publiques¹ qui souffrent précisément d'un manque d'efficacité et d'efficience (Snijkers, 2006). Dès lors, les entreprises de ce secteur n'échappent pas à cette vague de transformation qui semble répondre à leur besoin de dépasser des modèles décisionnels devenus non adaptés (Bartoli et Blatrix, 2015) et de co-construire des systèmes de gestion renouvelés (Autissier et al., 2018).

Si le rôle de l'innovation managériale dans l'amélioration des procédés internes a été reconnu, de nombreux freins à son adoption ont également été mis en évidence (Amara et al., 2016 ; Dubouloz, 2013 ; Wagner et al., 2011 ; Madrid-Guijarro et al., 2009). Parmi eux, les barrières humaines constituent un obstacle majeur dans les entreprises publiques (Torugsa et Arundel, 2017 ; Arnaboldi et al., 2010). Pourtant, peu de travaux ont cherché les origines de ces dernières et notamment le rôle des pratiques dans leur génération, quelques travaux ayant, cependant, pensé les pratiques capables de modifier la façon de travailler et de dépasser les barrières humaines à l'innovation managériale (Robert et Giuliani, 2018 ; Dubouloz 2014). Or, se basant sur la réinvention des pratiques de management (Autissier et al., 2018 ; Hamel, 2006), la notion de pratiques se trouve au cœur de l'analyse de l'innovation managériale. De même, l'identité et le rôle des praticiens se trouvent peu questionnés dans la littérature. La majorité des auteurs traitent les barrières humaines comme étant communes à l'ensemble des ressources humaines

¹ Une entreprise publique, telle qu'a été définie par l'INSEE (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques) en 2016, est « *une entreprise sur laquelle l'État peut exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété ou de la participation financière, en disposant soit de la majorité du capital, soit de la majorité des voix attachées aux parts émises* ».

sans distinguer entre les niveaux hiérarchiques (Wagner et al., 2011), sans préciser les niveaux managériaux impliqués (Madrid-Guijarro et al., 2009), ni même considérer l'implication des *Middle-Managers* dans la construction de cette décision stratégique. La vision proposée de l'adoption de l'innovation managériale paraît, dès lors, simplifiée, ne tenant compte, ni de l'influence des *Middle-Managers* dans la décision, ni de l'effet des interactions entre les niveaux managériaux, alors même que plusieurs travaux ont mis la lumière sur l'importance des pratiques interactionnistes entre les *Top* et les *Middle-Managers* dans la prise de décision stratégique des entreprises publiques (Hoon, 2007).

Dans le présent article théorique, nous proposons d'enrichir l'analyse des barrières humaines à l'innovation managériale en la couplant à une approche *Strategy-as-Practice*. Cette littérature propose d'étudier les actions et interactions des acteurs et les pratiques sur lesquelles ils s'appuient dans la prise de décision stratégique. Elle nous semble, dès lors, pertinente et intéressante pour étudier les comportements et relations entre les *Top* et les *Middle-Managers* durant chaque étape du processus d'adoption d'innovations managériales (Jarzabkowski et al., 2007) pour dépasser les limites de la littérature relative aux barrières humaines à l'innovation managériale.

A ce jour, peu de travaux se basent sur l'approche *Strategy-as-Practice* pour comprendre le phénomène d'adoption de l'innovation (Kannan-Narasimhan et Lawrence, 2018 ; Gandia et Tourancheau, 2015). Les quelques travaux disponibles sur le sujet ont opté pour une vision plutôt résolutive des pratiques (Robert et Giuliani, 2018 ; Dubouloz, 2014). Or, Vaara et Whittington (2012) encouragent à remettre la réflexivité au cœur de la recherche fondée sur la pratique, et à réfléchir aux effets contraignants de certaines pratiques. Finalement, en nous basant sur l'approche *Strategy-as-Practice*, et en étudiant les pratiques interactionnistes à l'œuvre entre les *Top* et les *Middle-Managers*, nous avançons qu'il devient possible : 1) d'identifier les pratiques interactionnistes capables de dépasser les barrières ; 2) mettre en lumière celles à l'origine de certaines barrières humaines ; et 3) interroger l'interdépendance de telles pratiques, offrant alors aux praticiens de nouvelles perspectives pour stimuler l'innovation managériale au sein des entreprises publiques.

1. L'ADOPTION DE L'INNOVATION MANAGERIALE DANS LE SECTEUR PUBLIC : DES BARRIERES HUMAINES

1.1. L'INNOVATION MANAGERIALE DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES : DES SPECIFICITES ?

Les premiers travaux sur l'innovation managériale ont été menés sur le secteur privé. Kimberly (1981 : 86) fut le premier à utiliser l'expression « *innovation managériale* », et l'a définie comme étant « *tout programme, produit ou technique qui représente une modification significative de l'état de la connaissance disponible et qui affecte la nature, la répartition, la qualité ou la quantité d'information disponible dans le processus de décision* ». Ainsi, l'innovation managériale se rapporte à un changement dans le processus de décision suite à de nouvelles informations/connaissances. En intégrant l'idée d'Hamel (2006) de principes, de processus et des pratiques de gestion nouveaux, Damanpour (2014) explique, un peu plus tard, que l'innovation managériale renvoie finalement à « *ce que les managers font et comment* » et choisit dès lors de focaliser ses travaux sur le mode de fonctionnement de l'équipe dirigeante. Plus récemment encore, Autissier et al. (2018 : 24) avancent que l'innovation managériale « *consiste à proposer de nouvelles manières de coordonner les personnes entre elles pour le bon fonctionnement de l'organisation, mais aussi pour développer l'envie et le dynamisme organisationnel* ». Elle « *visse à créer de nouvelles modalités de coopération entre les personnes pour la réalisation des finalités de manière efficace et efficiente en tenant compte des évolutions sociétales* » (2018 : 45). Dans cette nouvelle vision, les auteurs proposent une perception plus dynamique de l'innovation managériale qui met l'accent sur la notion de la coopération entre acteurs.

Lorsqu'ils se penchent sur l'innovation managériale dans le secteur public cette fois, Arnaboldi et al. (2010) expliquent que celle-ci consiste à revoir leurs procédures et structures afin d'améliorer leur efficacité, efficience, et finalement d'assurer la compétitivité du pays. Quant à Damanpour et al. (2018 : 713), ils font la synthèse des travaux passés et proposent de la définir comme étant l'adoption dans les entreprises publiques de « *nouveaux programmes et pratiques affectant la stratégie, la structure, les processus managériaux et la prise de décision ... afin de modifier le système administratif et le travail de gestion de l'entreprise adoptante et d'améliorer son efficacité et son efficience* ». Ici, l'accent est mis sur l'importance des pratiques

dans la définition de la stratégie, suggérant, dès lors, la modification de pratique(s) se cachant derrière toute innovation managériale.

Ainsi, l'innovation managériale dans les secteurs public et privé partagent certaines convergences et autres points de divergences. Nous basant sur les travaux de Birkinshaw, Hamel et Mol (2008), et présentés dans le tableau 1, il vient, tout d'abord, que l'innovation managériale des deux secteurs partagent une caractéristique fondamentale, qui est le caractère de la nouveauté. Bien que plusieurs travaux dans le secteur privé ont avancé l'idée de la nouveauté par rapport au marché (Kimberly, 1981 ; Hamel, 2006), la plupart des chercheurs dans les deux secteurs considèrent que le degré de nouveauté est défini en fonction de sa nouveauté par rapport à l'organisation adoptante (Daft, 1978 ; Kimberly et Evanisko, 1981 ; Mol et Birkinshaw, 2009 ; Damanpour, 2014). En effet, le changement aux niveaux des structures, procédés et résultats d'une organisation a pour but de faciliter l'adaptation de l'organisation aux changements environnementaux. Le fait que cette innovation soit déjà utilisée par d'autres organisations n'aura pas une importance sur le niveau de performance de l'organisation adoptante (Damanpour, 1987). Ainsi, le succès d'une innovation managériale dépend de la façon dont elle est adoptée et du contexte unique de l'organisation (Ansari et al., 2010).

Un deuxième point de convergence est lié à l'objet de l'innovation managériale : les deux secteurs la considèrent aussi bien à un niveau abstrait (se manifestant par une modification des programmes et procédures) qu'au niveau opérationnel (touchant les processus, structures et pratiques managériales).

Enfin, tandis que l'adoption d'une innovation managériale dans les deux types d'entreprises a pour objectif d'assurer l'efficacité et l'efficience, l'innovation managériale dans le secteur privé vise, entre autres, à assurer le dynamisme organisationnel (Autissier et al., 2018), alors que son objectif principal dans les entreprises publiques réside dans l'amélioration des procédures et des structures, source de performance pour l'économie d'un pays dans son ensemble. La difficulté de l'innovation managériale à stimuler le dynamisme organisationnel dans les entreprises publiques s'explique notamment par la structure organisationnelle de celle-ci (Sisaye et Birnberg, 2012).

Tableau 1 : De l'originalité de l'innovation managériale dans les entreprises publiques selon Birkinshaw, Hamel et Mol (2008)

Les critères de définition de l'innovation managériale		Les marqueurs de l'innovation managériale (dégagés à partir de la littérature)	Secteur privé	Secteur public
L'objet de l'innovation managériale	Niveau abstrait	Procédures	x	x
		Programmes	x	x
		Mode de fonctionnement de l'équipe dirigeante	X	
	Niveau opérationnel	Processus	x	x
		Structures	x	x
		Prise de décision	x	x
		Pratiques de gestion et de stratégie	x	x
		Manières de coordonner les personnes	X	
La nouveauté de l'innovation managériale	Par rapport au marché	x	x	
	Par rapport à l'entreprise		X	
L'objectif de l'innovation managériale	Efficacité	x	x	
	Efficience	x	x	
	Dynamisme organisationnel	X		
	Economie		X	

Mais, quel que soit l'objectif finalement poursuivi, il semble que l'adoption de l'innovation managériale relève d'un processus original.

1.2. L'ADOPTION D'INNOVATION MANAGERIALE DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES : UN PROCESSUS SEQUENCE CONTRAIRE PAR DES BARRIERES HUMAINES

Parmi tous les travaux sur l'innovation managériale, la majorité des auteurs partagent une vision processuelle commune et décomposent ce processus d'adoption en plusieurs étapes. L'adoption d'une innovation y est présentée comme un processus de résolution de problèmes dans lequel une idée existante est adaptée pour répondre aux besoins reconnus et aux problèmes identifiés au sein d'une organisation (Damanpour et Wischnevsky, 2006). Pour Damanpour (1991), l'innovation est un processus composé de trois étapes, qui sont : (1) l'initiation, (2) la mise en usage, et (3) la poursuite de l'usage. Birkinshaw, Hamel et Mol (2008) décomposent la première étape en deux sous-temps et distinguent finalement quatre phases : (1) la motivation ; (2) l'invention ; (3) la mise en œuvre ; et (4) la théorisation et l'étiquetage. Adoptant une vision proche dans leur étude focalisée sur l'adoption de l'innovation dans les entreprises publiques aux Etats-Unis, Damanpour et Schneider (2006) proposent un séquençage en trois temps : (1)

l'initiation ; (2) la décision d'adoption ; et (3) la mise en usage. Dans le cadre de cet article, nous opérons une synthèse de tous les découpages et représentons le processus d'innovation managériale dans les entreprises publiques en quatre étapes, à savoir ; (1) l'initiation, (2) la décision, (3) la mise en usage, et (4) la poursuite de l'usage.

Tableau 2 - Les phases du processus de l'innovation managériale dans le secteur public : synthèse de la littérature

Secteur	Type d'innovation	Etude	Phases du processus de l'innovation						
			Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6	Phase 7
Privé	Innovation technologique et non-technologique	Damanpour (1991)	Initiation et décision				Implémentation		Poursuite de l'usage
		Rogers (1995)	Prise de conscience du besoin	Persuasion	Décision		Implémentation		
		Damanpour et Wischnevsky (2006)	Reconnaissance d'un besoin	Recherche	Evaluation	Sélection	Adaptation	Implémentation	Routinisation
	Innovation managériale	Birkinshaw, Hamel et Mol (2008) ²	Motivation	Invention			Mise en œuvre		Théorisation et étiquetage
		Dubouloz (2013)	Décision				Mise en usage		Poursuite de l'usage
Public	Innovation technologique et non-technologique	Damanpour et Schneider (2006)	Initiation		Décision		Implémentation		
Processus de l'innovation managériale dans le secteur public			Initiation		Décision		Mise en usage		Poursuite de l'usage

Si les travaux existants ne convergent pas sur les noms et le nombre d'étapes à l'œuvre, il s'avère, néanmoins, que chacune de ces étapes est associée à des freins particuliers (Hadjimanolis, 1999).

Ainsi, deux grands types de barrières à l'innovation managériale ont été dégagés. Un premier groupe de chercheurs a distingué les obstacles internes et les obstacles externes à l'innovation (Khallouk et Robert, 2018 ; Giuliani et Robert, 2016 ; Thakur et al., 2013 ; Dubouloz, 2013 ; Wagner et al., 2011 ; Hadjimanolis, 1999 ; Piatier, 1984). D'autres chercheurs ont séparé les obstacles financiers à l'innovation des obstacles non-financiers (Amara et al., 2016 ; Madrid-Guijarro et al., 2009 ; Segarra-Blasco et al., 2008 ; Mohnen et al., 2008 ; Vermeulen, 2005 ; Galia et Legros, 2004 ; Tourigny et Le, 2004 ; Baldwin et Lin, 2002).

² Seulement les étapes de la dimension horizontale du processus de l'innovation managériale ont été reprises.

Dans le cadre de ce travail, nous proposons de nous focaliser sur les barrières humaines. Ces dernières constituent un obstacle majeur à l'adoption de l'innovation managériale dans ce secteur (Torugsa et Arundel, 2017). Pour autant, d'après Robert et Giuliani (2018), les tensions relatives au facteur humain et freinant l'innovation managériale demeurent peu étudiées dans la littérature. Ainsi, il nous paraît essentiel de caractériser les barrières humaines pouvant ralentir ou arrêter l'adoption des innovations managériales dans le secteur public. A cet effet, nous avons mené une revue des principales études sur les barrières humaines aux innovations managériales durant les différentes phases du processus de l'innovation managériale dans les secteurs privé (Dubouloz, 2013 ; Wagner et al., 2011 ; Madrid-Guijarro et al., 2009) et public (Arnaboldi et al., 2010). L'ensemble de ces barrières est présenté dans l'annexe 1.

La formalisation élevée (Rainey, 2014), la spécialisation des tâches (Snijkers, 2006), la résistance au changement des individus (Osborne et Brown, 2005), leur aversion au risque (Brown et Osborne, 2013), le caractère coercitif des décisions (Arnaboldi et al., 2010) ou encore les mouvements syndicaux (Damanpour et Schneider, 2006) sont générateurs de difficultés nombreuses. Mais, il apparaît surtout des problèmes relatifs aux attitudes vis-à-vis du risque des différents acteurs. Les travaux existants accentuent également les freins associés à un manque de compétences/qualifications. Ainsi, Madrid-Guijarro et al. (2009) ont prouvé, dans une étude qui a été faite sur des innovations technologiques et managériales, que le manque de qualifications représente une des barrières les plus importantes. Parallèlement, Dubouloz (2013), à travers une étude qualitative, a démontré que le manque de qualifications constitue le deuxième plus gros frein, derrière le retard de la prise de décision lors de l'adoption d'une innovation managériale.

Nous pouvons noter également que les travaux existants portent sur des niveaux d'analyse différents et étudient des niveaux managériaux hétérogènes (tantôt les *Top-Managers*, tantôt les *Middle-Managers*, parfois les deux). De façon générale, peu d'entre eux intègrent l'ensemble de la ligne hiérarchique dans leurs études. Dès lors, ils identifient des barrières relatives soit aux *Top-Managers*, soit à leurs subordonnés, mais, rarement aux deux types d'acteurs ou à leurs interactions.

Finalement, bien que grandissante, cette littérature sur l'innovation managériale et les freins à son adoption semble occulter les pratiques et les praticiens impliqués dans la dynamique d'adoption de l'innovation managériale.

1.3. LES PRATIQUES ET LES PRATICIENS : LES OUBLIES DE L'ANALYSE DES BARRIERES HUMAINES A L'ADOPTION DE L'INNOVATION MANAGERIALE

Très peu de recherches étudient et clarifient l'identité et le rôle des praticiens dans l'adoption des innovations managériales. Tandis qu'un certain nombre de travaux considère que les *Top-Managers* définissent les orientations stratégiques alors que les *Middle-Managers* les mettent en œuvre (Burgelman, 1996), plusieurs chercheurs défendent l'idée selon laquelle ces derniers participent aussi à la formulation ainsi qu'à la mise en œuvre de la stratégie (Wooldridge et al., 2008). La reconnaissance du rôle des *Middle-Managers* dans la formulation de la stratégie s'est ainsi développée à la suite des travaux de Floyd et Wooldridge (1992, 1994, 1997). Ces auteurs considèrent que le rôle des *Middle-Managers* ne se limite pas à la simple transmission des informations des *Top-Managers* aux managers opérationnels. Ils influencent aussi la stratégie en améliorant l'efficacité des décisions ou en augmentant l'efficacité de sa mise en œuvre. Les conclusions de ces travaux montrent que l'influence de ce niveau hiérarchique est plus importante dans la phase de formulation de la stratégie que dans la phase de mise en œuvre. D'autres chercheurs se sont penchés sur l'étude du rôle des *Middle-Managers* dans le processus de changement (Burgelman, 1983 ; Westley, 1990 ; Dutton et Ashford, 1993 ; Dutton et al., 1997 ; Huy, 2002) et considèrent ces derniers comme des agents de changement qui, non seulement influencent les *Top-Managers*, mais aussi interprètent puis transmettent à leurs équipes leur propre point de vue sur la vision de leurs supérieurs hiérarchiques (Balogun, 2003) influençant ainsi la direction du changement (Balogun et Rouleau, 2017). Pourtant, curieusement, le rôle des *Middle-Managers* (comme source de difficultés ou au contraire comme catalyseur) dans l'adoption des innovations managériales semble sous étudié dans la littérature. Certes, le *Top-Manager* a l'autorité de décider et d'allouer les ressources pour l'innovation (Damanpour et Schneider, 2006), mais, la hiérarchie a besoin du soutien des managers intermédiaires, alors même que ces derniers peuvent voir leur identité, leur expertise ou même leurs perspectives de carrières sensiblement remis en cause suite à l'adoption de l'innovation managériale (Glaser et al., 2015).

En outre, très peu d'études interrogent le rôle des interactions entre les niveaux hiérarchiques des acteurs impliqués dans la dynamique d'adoption des innovations. Sur ce point aussi, pourtant, plusieurs travaux mettent la lumière sur l'importance des interactions entre les *Top* et les *Middle-Managers*. Dans un article récent, Heyden et al. (2018) concluent, ainsi, que le degré de similitude entre les individus de ces deux niveaux hiérarchiques influencent l'adoption des innovations managériales. Hoon (2007), quant à elle, montre que les pratiques interactionnistes (sous forme de conversation stratégique) entre les *Top* et les *Middle-Managers* facilitent la prise de décision stratégique.

Enfin, rares sont les travaux sur l'innovation managériale prenant en considération les pratiques des acteurs. Robert et Giuliani (2018) ont identifié les barrières internes liées au facteur humain, mais aussi les pratiques managériales permettant de faire face à ces freins. Quant à Dubouloz (2014), elle a identifié des pratiques managériales de ressources humaines permettant de réussir l'adoption de l'innovation managériale à partir de six études de cas d'entreprises industrielles. Ainsi, ils se cantonnent essentiellement à une vision résolutive des pratiques oubliant le potentiel générateur de difficultés de certaines pratiques à l'œuvre.

Dès lors, dans le but de saisir l'origine et la persistance des barrières humaines à l'adoption de l'innovation managériale dans les entreprises publiques, mais aussi d'identifier des pistes pour les dépasser, nous proposons, dans la suite du document, de nous inscrire dans une approche *Strategy-as-Practice* et de montrer son potentiel explicatif dans l'étude du rôle des pratiques interactionnistes entre les *Top* et les *Middle-Managers* dans la dynamique d'innovation managériale.

2. ENRICHIR LA COMPREHENSION DES BARRIERES HUMAINES A L'ADOPTION DE L'INNOVATION MANAGERIALE PAR LA *STRATEGY-AS-PRACTICE*

2.1. LA *STRATEGY-AS-PRACTICE* COMME APPROCHE COMBINATOIRE DE L'APPROCHE PROCESSUELLE DE LA DECISION D'INNOVATION

Pendant longtemps, la recherche sur la stratégie comme processus a dominé la littérature (Pettigrew, 1992). La valeur de cette approche processuelle a été démontrée par de nombreux travaux notamment en innovation (Zimmermann et al., 2015). Néanmoins, cette approche a été jugée incomplète par plusieurs chercheurs, les poussant alors à des innovations

méthodologiques tirées de l'approche *Strategy-as-Practice* (Burgelman et al., 2018). Ainsi, plusieurs travaux ont progressivement exploré le processus stratégique en examinant les pratiques d'élaboration de la stratégie (Hendry et Seidle, 2003), les praticiens impliqués (Mantere et Vaara, 2008), ou encore les outils utilisés durant les phases d'élaboration de la stratégie. Convaincus de la compatibilité des deux approches, Burgelman et al. (2018) appellent à une perspective combinant les approches par le processus et par la pratique. Cette perspective combinatoire se base sur une ontologie qui considère qu'une activité en cours compose les processus, les pratiques et les acteurs (Langley et al., 2013).

S'inscrivant dans cette logique, l'article récent de Kannan-Narasimhan et Lawrence (2018) développe une approche mixte *Strategy-as-Practice* et *Strategy-as-Process* pour comprendre la dynamique d'adoption d'innovations technologiques dans les entreprises de la *Silicon Valley* opérant dans le secteur de l'informatique. Ils viennent ce faisant compléter les travaux précurseurs de Gandia et Tourancheau (2015) qui avaient étudié le processus d'innovation au sein d'une entreprise de l'industrie culturelle au prisme de la *Strategy-as-Practice* et avaient caractérisé la place respective des pratiques d'élaboration et/ou d'organisation dans les différentes phases du processus d'innovation.

Cette dualité élaboration/organisation de la stratégie est, en effet, apparue avec l'article fondateur de Whittington (2003) sur la *Strategy-as-Practice*. Tandis que l'élaboration de la stratégie fait référence aux processus continus assurant les opérations stratégiques (telles que la planification stratégique, l'allocation des ressources, etc.), l'organisation désigne les processus continus définissant et organisant les activités quotidiennes de l'entreprise.

Mais, au-delà de cette première originalité, pour Whittington (2006), l'approche *Strategy-as-Practice* se singularise, aussi, par trois dimensions stratégiques qu'elle se propose d'étudier, à savoir ; la pratique, les pratiques et les praticiens. Alors que la pratique concerne le caractère unique de l'activité, les pratiques fournissent aux acteurs les ressources nécessaires à l'élaboration de la stratégie, notamment physiques, discursives, cognitives, procédurales et comportementales. En façonnant la pratique à travers leurs actions et pratiques, ces acteurs deviennent les praticiens (Jarzabkowski et al., 2007).

Dans les entreprises publiques, l'étude des pratiques d'élaboration de la stratégie d'innovation ainsi que le rôle des acteurs impliqués a été négligée (Currie et Procter, 2005). Or, les pratiques

d'élaboration de la stratégie jouent un rôle déterminant (bien que différent) à chaque phase du processus d'innovation (Gandia et Tourancheau, 2015) : ces pratiques d'élaboration de la stratégie sont plus importantes lors de la génération des idées et de la conception de l'innovation. Dans la mesure où la phase de génération des idées et de conception de l'innovation relèvent des phases d'initiation et de décision (Damanpour, 1991), nous envisageons, dans le présent article, l'adoption de l'innovation, à l'instar de Kannan-Narasimhan et Lawrence (2018) et Gandia et Tourancheau (2015), comme une décision stratégique. Les deux premières étapes de l'innovation managériale relevant de l'élaboration de la stratégie, il semble alors intéressant d'étudier les pratiques d'élaboration de cette stratégie durant les phases d'initiation et de décision de l'innovation managériale (identifiées dans le tableau 2).

Pour ce faire, la perspective *Strategy-as-Practice* place les actions et interactions entre les acteurs humains au cœur de la recherche en stratégie (Jarzabkowski et Spee, 2009). Elle est orientée autour d'un phénomène empirique qui est la pratique de la stratégie (Balogun et Rouleau, 2017). En effet, cette perspective considère la stratégie comme quelque chose que les gens font et non pas ce que les organisations ont (Johnson et al., 2003 ; Whittington, 2006). Elle étudie, ainsi, les actions, les interactions et les négociations des différents acteurs mais aussi les pratiques mobilisées pour réaliser la stratégie (Jarzabkowski et al., 2007). Nous nous focalisons, alors, sur l'adoption de l'innovation managériale dans les entreprises publiques comme pratique globale (Damanpour, 1991), les *Top-Managers* et les *Middle-Managers* comme praticiens et les pratiques interactionnistes entre ces deux niveaux hiérarchiques comme pratiques leurs permettant de réaliser la pratique globale. L'analyse du rôle des *Top-Managers* et des *Middle-Managers* à la fois comme praticiens vise à dépasser la tendance de la littérature à se focaliser sur un seul niveau managérial. En effet, les recherches antérieures ont étudié séparément les activités des *Top-Managers* (Jarzabkowski, 2004) et celles des *Middle-Managers* (Balogun et Johnson, 2004 ; Balogun, 2003 ; Huy, 2002 ; Dutton et al., 1997), oubliant les potentielles interactions entre ces acteurs et leurs pratiques.

2.2. L'ADOPTION DE L'INNOVATION MANAGERIALE : UNE NOUVELLE PLACE POUR LES PRATIQUES INTERACTIONNISTES

2.2.1. Les pratiques interactionnistes : résolutives des barrières humaines à l'innovation managériale

Burgelman et al. (2018), dans leur revue de littérature, ont identifié cinq catégories de pratiques stratégiques mobilisées au sein des organisations à savoir ; (1) Les pratiques sociales et organisationnelles ; (2) Les pratiques liées aux rôles et identités des praticiens ; (3) Les pratiques discursives ; (4) Les pratiques de socio-matérialité et outils stratégiques ; et (5) Les pratiques de pouvoir et criticité dans l'élaboration de stratégie. Ces catégories explorent finement les mécanismes par lesquels les praticiens s'organisent et interagissent pour prendre leurs décisions stratégiques. Papadakis et al. (1998) ont défini les décisions stratégiques comme étant un moyen de mise en pratique des choix managériaux. Etant donné que l'adoption d'une innovation managériale représente un des choix managériaux à mettre en pratique, elle correspond, ainsi, à un type particulier de décision stratégique (Talke et al., 2010). Il nous semble, alors, pertinent d'appliquer la grille de lecture proposée par ces chercheurs à la question de l'adoption de l'innovation managériale. Ceci nous permettra d'identifier les pratiques mobilisées par les praticiens lors de l'adoption de l'innovation (Kannan-Narasimhan et Lawrence, 2018). Il vient que certaines de ces pratiques semble résoudre bon nombre de barrières humaines identifiées dans la littérature.

- *Les pratiques discursives durant la phase d'initiation*

Pour Damanpour et Aravind (2012) et Khanagha et al. (2013), l'innovation managériale suit généralement un processus *Top-down*, se caractérisant par une bureaucratie élevée (Torugsa et Arundel, 2016) et une centralisation des décisions (Lewis et al., 2011). Les entreprises publiques sont, ainsi, marquées par une communication faible entre les différents niveaux hiérarchiques (Arnaboldi et al., 2010), cette dernière constituant une barrière humaine à l'innovation managériale, dès la phase d'initiation de l'adoption de l'innovation managériale (c'est-à-dire, lorsque les acteurs identifient un besoin d'innovation). Les *Middle-Managers* sont, en effet, souvent exclus de cette phase. Pour contrecarrer ce manque de communication dommageable, les pratiques interactionnistes discursives expriment tout leur potentiel. Parmi elles, Hoon (2007) décrit des pratiques de conversation stratégique informelle entre les *Middle* et les *Top-Managers* leur permettant de formuler les nouvelles options stratégiques pour leur

entreprise. L'auteure propose que les *Middle-Managers* planifient des rencontres informelles avec les *Top-Managers* pour les sensibiliser aux problèmes stratégiques existants et leur proposer des idées permettant de dépasser ces problèmes. En effet, la création et la diffusion de sens autour d'un problème stratégique font partie du travail des cadres moyens (Balogun et Johnson, 2004, 2005). Ainsi, les *Top-Managers* ne sont pas les seuls à créer un sens au sujet du changement stratégique et à le négocier avec les membres de l'organisation (Hoon, 2007). Ces interactions informelles, se basant sur le mécanisme de génération de compréhension³ mutuelle, facilitent, alors, la traduction des idées et la clarification des situations ambiguës permettant *in fine* la cohérence et la flexibilité des interactions (Bartel et Garud, 2009). Dans le contexte des entreprises publiques, où les objectifs sont multiples et conflictuels et les rôles sont ambigus (Rainey, 2014), cette pratique semble, alors, déterminante pour donner du sens aux propositions d'évolution formulées par les *Top-Managers* et les *Middle-Managers*. Les *Middle-Managers*, sur la base de ces discours et/ou récits, lisent les intentions des *Top-Managers* et les diffusent auprès de leurs collègues impliqués. Un alignement⁴ des *Top* et des *Middle-Managers* sur le problème à résoudre devient possible.

- ***Les pratiques discursives durant la phase de décision***

De telles pratiques discursives offrent aussi de belles opportunités lors de la phase de décision. Dans cette seconde phase, la nature coercitive des décisions représente la principale barrière à l'innovation, alors même qu'elle représente une caractéristique distinctive des entreprises publiques (Rainey, 2014). En effet, dans le secteur public, tandis que le rôle des *Top-Managers* consiste à formuler les nouvelles stratégies, les *Middle-Managers* se contentent de la mise en usage des options stratégiques choisies (Currie et Procter, 2005). Les *Middle-Managers* dans les entreprises publiques se trouvent, à cet effet, obligés de mettre en œuvre les stratégies imposées par les *Top-Managers*. Sans création de sens partagé, ils risquent l'incompréhension et le rejet de la modalité pratique d'innovation choisie, alors même que les *Top* et les *Middle-*

³ Par exemple, les *Middle-Managers* vont organiser des rencontres informelles avec les *Top-Managers* pour les informer des problèmes stratégiques, de l'avancement de certains projets en cours et des décisions à prendre lors des prochaines réunions formelles (Hoon, 2007).

⁴ Un exemple concret a été avancé par Hoon (2007). Un *Top-Manager* et un *Middle-Manager* ont assisté ensemble à un séminaire. Sur la route, le *Middle-Manager* a profité de l'occasion pour discuter avec le *Top-Manager* de la pertinence de l'adoption d'une nouvelle pratique pour l'organisation. Se rendant compte que la proposition n'a pas attiré l'attention de son supérieur hiérarchique, le *Middle-Manager* a envoyé un e-mail à ses collègues leur demandant de ne pas la mettre dans l'ordre du jour de la prochaine réunion.

Managers auraient pu s'entendre quant au besoin de changement (en phase d'initiation). Quand bien même ils ne participent pas à la phase d'initiation, ces derniers sont en effet des agents de changement qui, interprètent puis transmettent à leurs équipes leur propre point de vue sur la vision de leurs supérieurs hiérarchiques (Balogun, 2003) influençant ainsi la direction du changement (Balogun et Rouleau, 2017).

De plus, la culture d'aversion au risque des *Top-Managers* représente une autre barrière significative à l'adoption des innovations (Mulgan et Albury, 2003). Selon Lewis et al. (2017), les managers dans le secteur public sont averses au risque parce qu'ils mettent en question les ressources de l'Etat. Comme ils sont responsables de l'adoption des politiques clés gouvernant les activités des organisations (Hambrick et Mason, 1984), les *Top-Managers* cherchent à minimiser les risques d'échec lors de l'adoption d'une innovation (Kay and Goldsprink, 2012). Ils sont même averses au risque de s'appuyer sur les informations fournies par les *Middle-Managers* lors de la formulation de la stratégie (Raes et al., 2011) du fait que ces informations peuvent, selon eux, refléter l'intérêt personnel des *Middle-Managers* ou l'intérêt de leur unité (Guth et MacMillan, 1986). Les *Middle-Managers* vont alors pouvoir mobiliser le *Sensegiving*, pour normaliser et légitimer certaines réalités organisationnelles tout en délégitimant d'autres (Gioia et Thomas, 1996). *In fine*, les *Middle-Managers* peuvent faire face à l'attitude des *Top-Managers* face au risque et au changement en influençant à leur tour la construction du sens (Kannan-Narasimhan et Lawrence, 2018).

- ***Les pratiques de pouvoir et criticité durant la phase de décision***

Ici, l'analyse des pratiques appelle les *Top-Managers* à construire des récits héroïques tournés vers la conquête du futur (Vaara, 2010) pour emporter l'adhésion des *Middle-Managers*. Les *Top-Managers* dans le secteur public sont appelés à faire des préarrangements⁵ avec les *Middle-Managers* en utilisant leur position/identité de supérieur hiérarchique⁶ afin de faire face à la résistance au changement des *Middle-Managers* lors de l'adoption d'une innovation managériale. La création de sens partagé par le discours/les récits en se basant sur la position

⁵ Les préarrangements se traduisent par l'ensemble de déclarations et expressions faites par les *Top-Managers* aux *Middle-Managers*. Par obéissance à leurs supérieurs hiérarchiques, les *Middle-Managers* réajustent leur proposition sur la base des remarques faites par les *Top-Managers* (Hoon, 2007).

⁶ Ici l'accent est mis sur l'effet de la position/identité de supérieur hiérarchique sur le discours. Ainsi, ce qui permettra de dépasser la barrière relative à l'attitude des *Middle-Managers* face au changement sera plutôt la position de pouvoir qui se manifeste par le discours et non pas le discours en lui-même.

de pouvoir joue, alors, un rôle central dans la réorientation cognitive (Gioia et Thomas, 1996 ; Gioia et al., 1994 ; Gioia et Chittipeddi, 1991). En effet, la notion de changement stratégique est inquiétante pour les *Middle-Managers* du fait de la modification des objectifs, pratiques et priorités de l'organisation. Les *Top-Managers* doivent, ainsi, en utilisant leur pouvoir de supérieur hiérarchique, proposer à leurs subordonnés une interprétation raisonnable de la nécessité de ce changement stratégique permettant la création de sens pour les *Middle-Managers* (Gioia et Chittipeddi, 1991). Ceci leur permettra de faire un préarrangement autour d'un choix d'innovation capable de répondre aux besoins identifiés en phase d'initiation.

- ***Les pratiques de socio-matérialité et outils stratégiques durant la phase de décision***

Au-delà des discours/récits et des pratiques de pouvoir, il a été montré par les chercheurs du courant de la *Strategy-as-practice* que la communication et le partage des connaissances peuvent également passer par des objets physiques (Whittington, 2006) afin de mener un changement organisationnel (Heracleous et Jacobs, 2008). Si les interactions formelles permettent de réguler les objectifs et les intérêts divergents (Hoon, 2007), les *Top-Managers* peuvent aussi se baser sur des objets physiques (ppt, lieux, autre...) dans le cadre de leurs interactions formelles afin de dépasser le manque de communication entre les niveaux hiérarchiques. Effectivement, dans la perspective socio-politique⁷, les outils de gestion représentent un outil de valorisation de rhétorique et d'influence (De Vaujany, 2006). Selon Lorino (2002), face à des situations nouvelles, les outils de gestion permettent d'instrumenter la coordination entre les différents acteurs afin de réaliser un processus d'action collective.

La formation constitue un autre outil stratégique possible et efficace (Boudabbous, 2007). Dubouloz (2014) stipule, ainsi, qu'une formation à l'innovation managériale, à la fois pour les *Top-Managers* et les *Middle-Managers*, est nécessaire dans la phase de décision. Les *Top-Managers* disposant du pouvoir de choisir les outils stratégiques à utiliser (Hodgkinson et al., 2006), il leur appartient, alors, de mettre en place des formations leur permettant de faire face au manque de qualifications des *Middle-Managers*.

⁷ Nous nous sommes basés sur la perspective socio-politique (et non pas rationnelle ou psycho-cognitive) du fait que l'approche *Strategy-as-Practice* trouve ses origines dans les théories sociales de Bourdieu (1977, 1990) et Giddens (1979, 1984).

Tableau 3 : Les pratiques interactionnistes entre les *Top-Managers* et les *Middle-Managers* lors de l'adoption des innovations managériales dans les entreprises publiques

Phase	Niveau managérial	Barrière à l'innovation managériale à contrecarrer		Pratique interactionniste		Catégorie des pratiques stratégiques			
Initiation	<i>Top-Managers</i>	Manque de communication entre les niveaux hiérarchiques	Arnaboldi et al. (2010)	L'alignement sur un problème avec les <i>Middle-Managers</i>	Hoon (2007)	- Discours et récits - Socio-matérialité et outils stratégiques	Burgelman et al. (2018)		
	<i>Middle-Managers</i>			Génération de la compréhension avec les <i>Top-Managers</i>	Hoon (2007), Dutton et al. (1997, 2001), Dutton et Ashford (1993)				
Décision	<i>Middle-Managers</i>	Décisions coercitives	Arnaboldi et al. (2010)	Faire des préarrangements avec les <i>Top-Managers</i>	Hoon (2007)			- Pouvoir et criticité dans l'élaboration de la stratégie - Discours et récits Socio-matérialité et outils stratégiques	Burgelman et al. (2018)
		Attitude des <i>Top-Managers</i> face au changement et au risque	Dubouloz (2013), Wagner et al. (2011), Madrid-Guijarro et al. (2009)	<i>Sensegiving</i>	Kannan-Narasimhan et Lawrence (2018)				
	<i>Top-Managers</i>	Attitude des <i>Middle-Managers</i> face au changement	Wagner et al. (2011), Madrid-Guijarro et al. (2009)	Faire des préarrangements avec les <i>Middle-Managers</i>	Hoon (2007)				
		Manque de qualifications des <i>Middle-Managers</i>	Dubouloz (2013), Madrid-Guijarro et al. (2009)	Proposer des formations durant la phase de décision	Dubouloz (2014)				

		Manque de communication entre les niveaux hiérarchiques	Arnaboldi et al. (2010)	Organisation des interactions formelles	Hoon (2007)		
--	--	---	-------------------------	---	-------------	--	--

Enfin, en mobilisant des discours, outils stratégiques et/ou leur pouvoir/identité de chef dans leurs pratiques, *Top* et *Middle-Managers* facilitent la prise de décision en permettant par leurs interactions de passer outre certaines barrières humaines à l'innovation managériale (voir Tableau 3). Pour autant, toutes les pratiques interactionnistes ne sont pas nécessairement résolutive, comme nous allons le montrer désormais.

2.2.2. Des pratiques interactionnistes : génératives/amplificatrices de barrières humaines

La littérature sur les barrières à l'adoption de l'innovation managériale qui intègre une perspective par les pratiques (Dubouloz, 2014 ; Robert et Giuliani, 2018) adopte essentiellement une vision résolutive des pratiques, ces dernières permettant de lever certaines barrières humaines, occultant alors le potentiel générateur de difficultés de certaines pratiques à l'œuvre. Pourtant, selon Vaara et Whittington (2012), la réflexivité se trouve au cœur de la recherche fondée sur la pratique. Ces auteurs appellent, alors, à repenser les effets contraignants des pratiques stratégiques. Dans cette perspective, il vient que certaines pratiques interactionnistes à l'œuvre pendant le processus d'innovation managériale, tout en ayant un effet résolutive, peuvent être la source de certaines difficultés humaines rencontrées. Cette situation de contradiction entre les deux effets des pratiques nous renvoie à la notion de paradoxe (Poole et Van de Ven, 1989). Effectivement, plusieurs travaux ont cherché à dépasser l'idée de la linéarité du changement organisationnel pour examiner la manière dont les contradictions et paradoxes, à la fois, permettent et entravent le développement organisationnel (Lewis, 2000). De son côté, en mobilisant l'approche *Strategy-as-Practice*, Jarzabkowski (2004) montre que des tensions et paradoxes sont récurrentes dans les pratiques stratégiques.

Ainsi, dans la partie précédente, nous avons vu que, pour faire face à la barrière humaine relative aux décisions coercitives, les *Middle-Managers* pouvaient s'entendre sur des préarrangements avec les *Top-Managers*. Si cette pratique discursive permet de dépasser la perception d'une décision trop coercitive, elle est également susceptible d'augmenter la résistance au changement des *Top-Managers*. En effet, faire des préarrangements avec les *Middle-Managers*

implique une co-construction des activités stratégiques à venir avec ces derniers. Or, comme les *Top-managers* dans le secteur public sont averses au risque de s'appuyer sur les informations fournies par les *Middle-Managers* lors de la formulation de la stratégie (Raes et al., 2011), certains *Top-Managers* risquent de refuser de se fier aux activités stratégiques proposées par leurs subordonnés, et donc, aux préarrangements relatifs aux options d'innovation qu'ils porteront. Tout dépendra, vraisemblablement, de l'orientation professionnelle des *Top-Managers*, certains étant plus habitués que d'autres, de par la finalité même de leurs fonctions au sein de leur organisation, à modifier la structure interne en impliquant leurs équipes (Heyden et al., 2018). *In fine*, la réponse à une barrière peut venir en renforcer une autre, l'attitude des *Top-Managers* face au risque et au changement se trouvant, dans notre cas, potentiellement renforcée suite aux préarrangements mis en place par les *Middle-Managers* pour être plus impliqués dans la décision. De même, les *Middle-Managers* peuvent, en dépit des opportunités de conversations stratégiques proposées, choisir de ne pas s'investir dans une logique d'alignement et de compréhension en phase d'initiation de l'innovation, considérant alors ces activités créatives et stratégiques comme ne relevant pas de leurs attributions, mais, au contraire, constituant un « *extra role* », c'est-à-dire, nécessitant des efforts inhabituels (Van Dyne et Le Pine, 1998 ; Tsui et al., 2002). Ici, la pratique discursive d'alignement vient renforcer la résistance au changement des *Middle-Managers*.

A l'inverse, durant la phase de décision, la barrière humaine relative au manque de qualifications des *Middle-Managers* peut être dépassée grâce aux formations proposées par les *Top-Managers* (on est alors ici dans le cadre d'une pratique de socio-matérialité et outils stratégiques). Cependant, cette pratique de systématisation des formations pourrait renforcer une autre barrière humaine, à savoir ; la perception de décisions coercitives. En effet, les *Middle-Managers* se sentiront dans l'obligation de suivre ces formations définies par leur hiérarchie. Ceci diminue l'autonomie de ces derniers qui souhaiteraient choisir eux-mêmes les formations à suivre. De plus, les *Middle-Managers* risquent, aussi, de se montrer réticents à ces formations indispensables à l'adoption d'une innovation managériale qui peut, dans certains cas, remettre en cause leur expertise passée, ou leurs positions actuelles au sein de la structure (leurs qualifications et compétences anciennes s'apparentant alors à des investissements irrécouvrables) (Ng et Fedman, 2007). Ici, la formation proposée viendrait, donc, renforcer la résistance au changement des *Middle-Managers*.

Pour faire face à la barrière humaine relative au manque de communication entre les niveaux hiérarchiques durant la phase d'initiation d'une innovation managériale, nous avons dégagé à partir de la littérature deux pratiques discursives résolutive. La première consiste en la génération d'une compréhension partagée des objectifs stratégiques et besoins d'innovation présentés par le *Top-Manager*, et la deuxième se rapporte à l'alignement sur un problème commun porté par les *Middle-Managers*. Si ces pratiques permettent de pallier le déficit de communication entre les niveaux hiérarchiques, elles supposent cependant un niveau de qualification suffisant des *Middle-Managers*. Pour que les conversations stratégiques portent leurs fruits et ces interactions informelles permettent de clarifier les problèmes et donner du sens aux différentes initiatives, Heyden et al. (2018) a récemment montré que le degré de similitude entre les *Top* et *Middle-Managers* était déterminant. Faute de communication et/ou de qualifications suffisantes, les *Middle-Managers* peuvent ne finalement pas véritablement prendre part à la génération d'une compréhension commune. Ceci pourrait engendrer un comportement de « *non-apprentissage* » (Gray, 2007) des nouvelles initiatives liées à l'innovation managériale proposées par la hiérarchie.

Le tableau 4 résume les pistes présentées ci-dessus quant aux effets contraignants de certaines pratiques.

Tableau 4 : Une proposition des effets des pratiques interactionnistes sur les autres barrières humaines

Niveau managérial concerné	Phase d'adoption de l'innovation managériale	Pratique interactionniste résolutive	Nature des pratiques	Barrière éliminée	Barrière(s) pouvant être renforcée(s)
<i>Middle-Managers</i>	Initiation	Générer la compréhension avec les <i>Top-Managers</i>	Pratiques discursives	Manque de communication entre les niveaux hiérarchiques	Manque de qualification des <i>Middle-Managers</i>
	Décision	Faire des préarrangements avec les <i>Top-Managers</i>		Décisions coercitives	Attitude des <i>Top-Managers</i> face au changement Attitude des <i>Middle-Managers</i> face au changement
<i>Top-Managers</i>	Initiation	L'alignement sur un problème		Manque de communication entre les niveaux hiérarchiques	Attitude des <i>Middle-Managers</i> face au changement

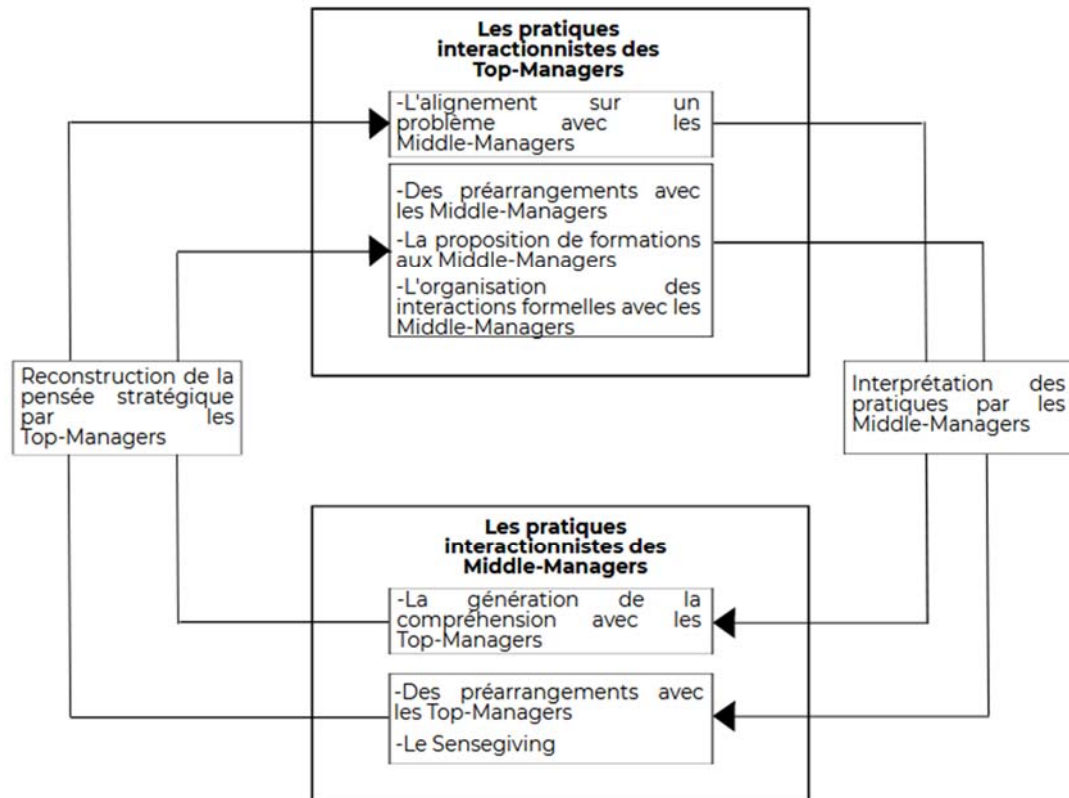
	Décision	Proposition de formation aux <i>Middle-Managers</i>	Pratiques de socio-matérialité et outils stratégiques	Manque de qualification des <i>Middle-Managers</i>	Attitude des <i>Middle-Managers</i> face au changement Décisions coercitives
--	----------	---	---	--	---

Ainsi, une même pratique peut être habilitante face à certaines barrières mais en renforcer d'autres. Comme le montraient déjà Perret et Josserand (2003), le choix d'une solution plutôt qu'une autre ne permet pas de résoudre un paradoxe. Cela suggère, dès lors, d'étudier des interdépendances entre les pratiques comme condition d'une innovation managériale réussie.

2.2.3. Les pratiques interactionnistes : complémentaires et renforcées au fur et à mesure du processus d'adoption de l'innovation managériale dans les entreprises publiques

Si la complémentarité entre les pratiques techniques et les pratiques sociales lors de l'adoption d'une innovation managériale a été prouvée par la littérature (Dubouloz, 2014 ; Le Roy et al., 2013), celle qui pourrait exister au sein même des pratiques sociales notamment interactionnistes entre les *Top* et les *Middle-Managers*, à notre connaissance, n'a pas encore fait l'objet d'études. Pourtant une complémentarité entre les pratiques interactionnistes dégagées précédemment semble possible. En effet, les conversations stratégiques informelles entre les *Top* et les *Middle-Managers* permettant l'alignement sur un problème entre les deux niveaux hiérarchiques engendrerait une interprétation des pratiques par ces derniers. Interprétée par les *Middle-Managers*, la pratique discursive d'alignement sur un problème pourrait générer de la compréhension avec les *Top-Managers*. La génération de la compréhension entre les *Top* et les *Middle-Managers* leur permettrait de reconstruire leurs pensées stratégiques et, par conséquent, faire des préarrangements. En se basant sur cette compréhension, les *Top-Managers* pourraient, aussi, proposer des formations aux *Middle-Managers* et organiser des interactions formelles avec ces derniers. Dans le cadre de ces interactions formelles, et tout en interprétant les pratiques des *Top-Managers*, les *Middle-Managers* pourraient, à leur tour, faire des préarrangements avec leurs supérieurs hiérarchiques mais aussi influencer le sens donné à l'adoption de l'innovation managériale à travers le *Sensegiving*. Ce qui pourrait influencer l'alignement initial sur le problème entre les deux niveaux managériaux. Cette complémentarité entre ces différentes pratiques interactionnistes se résume dans la figure 1.

Figure 1 : La complémentarité entre les pratiques interactionnistes lors de l'adoption d'une innovation managériale dans une entreprise publique : proposition de modélisation



CONCLUSION

En dépit des nombreux travaux consacrés à son étude ces dernières années, l'innovation managériale reste polysémique et polymorphe (Mignon, 2017). Dans le cadre de cette recherche, nous avons proposé d'explorer plus avant le processus d'adoption de l'innovation managériale comme décision stratégique dans les entreprises publiques et ses barrières humaines, en l'analysant au prisme des pratiques à l'œuvre.

Après avoir montré, dans une première partie, que la majorité des travaux sur ce thème proposaient une vision simplifiée des barrières à l'adoption de l'innovation managériale, oubliant souvent les pratiques, les praticiens et les interactions entre niveaux hiérarchiques, nous avons exposé la force d'une approche *Strategy-as-Practice* pour éclairer le phénomène. Ainsi, alors que plusieurs travaux ont montré le rôle des pratiques (Robert et Giuliani, 2018 ; Dubouloz, 2014) et des praticiens (Kannan-Narasimhan et Lawrence, 2018) dans l'adoption de l'innovation managériale comme décision stratégique (Kannan-Narasimhan et Lawrence,

2018 ; Gandia et Tourancheau, 2015), nous avons également mis en lumière que certaines pratiques interactionnistes entre les *Top-Managers* et les *Middle-Managers* pouvaient, certes, permettre de contourner certaines barrières, mais, pouvaient aussi se renforcer mutuellement, ou encore se révéler génératrices de barrières humaines.

Ce travail suggère finalement qu'une combinaison de pratiques interactionnistes entre les *Top* et les *Middle-Managers* dans les entreprises publiques s'avère nécessaire pour dépasser les barrières à l'adoption des innovations managériales. Nous trouvons également que, du fait de l'interdépendance entre les pratiques, le dépassement de ces barrières dépend d'un mix délicat entre les outils stratégiques, les mécanismes formels, et les conversations stratégiques, offrant alors aux praticiens de nouvelles perspectives pour stimuler l'innovation managériale au sein des entreprises publiques.

Ces propositions théoriques appellent, désormais, à être confrontées à une étude empirique dans le secteur public afin de saisir leurs effets réels sur le processus d'adoption de l'innovation managériale et de saisir comment les *Top* et *Middle-Managers* font face aux tensions paradoxales que ces pratiques peuvent engendrer sur ce processus et ses barrières. Ceci nous permettra, aussi, de distinguer, au sein d'une même catégorie de managers, les différentes pratiques mobilisées. En effet, une des limites de ce travail conceptuel est de considérer les *Top* et les *Middle-Managers* comme étant des catégories de praticiens homogènes. Les données de terrain permettront de valider ou, au contraire, d'invalider cette posture, en observant l'éventuelle hétérogénéité de leurs pratiques respectives. Enfin, il serait également intéressant dans une prochaine étape de combiner l'approche *Strategy-as-Practice* et l'approche processuelle de l'innovation managériale, comme en appellent de leurs vœux Burgelman et al. (2018) pour toujours mieux saisir la dynamique d'adoption des innovations managériales dans sa dimension humaine et temporelle.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Amara, N., D'Este, P., Landry, R., & Doloreux, D. (2016). Impacts of obstacles on innovation patterns in KIBS firms. *Journal of Business Research*, 69, pp. 4065–4073.
- Ansari, S., Fiss, P., & Zajac, E. (2010). Made to fit: How practices vary as they diffuse. *Academy of Management Review*, 35(1), pp. 67-92.
- Arnaboldi, M., Azzone, G., & Palermo, T. (2010). Managerial innovations in central government : not wrong, but hard to explain. *International Journal of Public Sector*, 23(1), pp. 78-93.

- Autissier, D., Moutot, J.-M., & Johnson, K. (2018). *L'innovation managériale : Design thinking, réseaux apprenants, entreprise libérante, intelligence collective, modes collaboratifs, ateliers participatifs, shadow cabinet, hackathon, junior entrepreneur...* Eyrolles.
- Baldwin, J., & Lin, Z. (2002). Impediments to advanced technology adoption for Canadian manufacturers. *Research Policy*, 31(1), pp. 1-18.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14, pp. 69–83.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), pp. 523–49.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), pp. 1573–602.
- Balogun, J., & Rouleau, L. (2017). Strategy-as-Practice research on middle-managers and sensemaking. Dans F. & Wooldridge, *Handbook of Middle Management Strategy Process Research* (p. 109). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Bartel, C., & Garud, R. (2009). The Role of Narratives in Sustaining Organizational Innovation. *Organization Science*, 20(1), pp. 107-117.
- Bartoli, A., & Baltrix, C. (2015). *Management dans les organisations publiques : Défis et logiques d'action* (éd. 5^{ème} édition). DUNOD.
- Birkinshaw, J., & Mol, M. J. (2006). How management innovation happens. 47(4), pp. 81-88.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), pp. 825-845.
- Boudabbous, S. (2007). L'entreprise à l'heure de la formation : Approches théoriques et pratiques réelles. *Direction et Gestion*, 4(226-227), pp. 115-124.
- Brown, L., & Osborne, S. (2013). Risk and innovation. *Public Management Review*, 15(2), pp. 186-208.
- Burgelman, R. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management : Insights from a process study. *Management Science*, 29(12), pp. 1349–64.
- Burgelman, R. (1996). A Process model of strategic business exit: Implications for an evolutionary perspective on strategy. *Strategic Management Journal*, 17(S1), pp. 193-214.
- Burgelman, R., Floyd, S., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E., & Whittington, R. (2018). Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*, 39(Numéro spécial : 'Strategy Processes and Practices : Dialogue and Intersections'), pp. 531-558.
- Currie, G., & Procter, S. (2005). The Antecedents of Middle Managers' Strategic Contribution: The Case of a Professional Bureaucracy. *Journal of Management Studies*, 42(7), pp. 1325-1356.
- Daft, R. (1978). A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *The Academy of Management Journal*, 21(2), pp. 193-210.
- Damanpour, F. (1987). The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations : impact of organizational factors. *Journal of Management*, 13(4), pp. 675-688.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), pp. 555-590.
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), pp. 1265-1285.

- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management & Organization Review*, 8, pp. 423-454.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2008). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 19(3), pp. 495-522.
- Damanpour, F., & Wischnevsky, D. J. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4), pp. 269-291.
- Damanpour, F., Sanchez-Henriquez, F., & Chiu, H. (2018). Internal and External Sources and the Adoption of Innovations in Organizations. *British Journal of Management*, 29(4), pp. 712-730
- De Vaujany, F. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir*, 3(9), pp. 109-126.
- Dubouloz, S. (2013). Les barrières à l'innovation organisationnelle: Le cas du Lean Management. *Management International*, 17(4).
- Dubouloz, S. (2014). Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH : Une combinaison gagnante. *Revue française de gestion*, 1(238), pp. 59-85.
- Dutton, J., & Ashford, S. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18(3), pp. 397-428.
- Dutton, J., Ashford, S., O'Neill, R., & Hayes, E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic Management Journal*, 18, pp. 407-25.
- Floyd, S., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, 13, pp. 153-167.
- Floyd, S., & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, 8(4), pp. 47-57.
- Floyd, S., & Wooldridge, B. (1997). Middle managements strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), pp. 465-85.
- Galia, F., & Logros, D. (2004). Complementarities between obstacles to innovation: evidence from France. *Research Policy*, 33, pp. 1185-1199.
- Gandia, R., & Tourancheau, F. (2015). Strategizing and organizing in the innovation process. *European Business Review*, 27(3), pp. 281-296.
- Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S., & Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. *Organization Science*, 5, pp. 363-383.
- Gioia, D., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12, pp. 433-448.
- Gioia, D., & Thomas, J. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 370-403.
- Giuliani, P., & Robert, M. (2016). How to manage the obstacles related to management innovation implementation: lesson from a complex industrial company. *Association Internationale de Management Stratégique Conférence*, 30 May-1 June 2016.
- Glaser, L., Fourné, S. L., & Elfring, T. (2015). Achieving strategic renewal: The multi-level influences of top and middle managers' boundary-spanning. *Small Business Economics*, 45, pp. 305-327.

- Gray, D. (2007). Facilitating Management Learning – Developing Critical Reflection Through Reflective Tools. *Management Learning*, 38(5), pp. 495-513.
- Guth, W. D., & MacMillan, I. C. (1986). Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic Management Journal*, 7, pp. 313-327.
- Hadjimanolis, A. (1999). Barriers to innovation for SMEs in a small less developed country (Cyprus). *Technovation*, 19, pp. 561-570.
- Hambrick, D., & Mason, P. (1984). Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management*, 9(2), pp. 193-206.
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), pp. 72-84.
- Hendry, J., & Seidl, D. (2003). The structure and significance of strategic episodes: Social systems theory and the routine practices of strategic change. *Journal of Management Studies*, 40(1), pp. 175–196.
- Heracleous, L., & Jacobs, C. (2008). Crafting strategy: The role of embodied metaphors. *Long Range Planning*, 41, pp. 309-325.
- Heyden, M., Sidhu, J., & Volberda, H. (2018). The Conjoint Influence of Top and Middle Management Characteristics on Management Innovation. *Journal of Management*, 44(4), pp. 1505–1529.
- Hodgkinson, G., Whittington, R., Johnson, G., & Schwarz, M. (2006). The role of strategy workshops in strategy development processes : Formality, communication, co-ordination and inclusion. *Long Range Planning*, 39(5), pp. 479-496.
- Hoon, C. (2007). Committees as strategic practice: The role of strategic conversation in a public administration. *Human Relations*, 60(6), pp. 921–952.
- Huy, Q. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change. The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47, pp. 31-69.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, 25, pp. 529–60.
- Jarzabkowski, P., & Spee, P. (2009). Strategy as practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), pp. 69-95.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(5), pp. 5-27.
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing : Towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40(1), pp. 3–22.
- Kannan-Narasimhan, R., & Lawrence, B. (2018). How innovators reframe resources in the strategy-making process to gain innovation adoption. *Strategic Management Journal*, 39(Numéro spécial : 'Strategy Processes and Practices : Dialogue and Intersections'), pp. 720–758.
- Khallouk, M., & Robert, M. (2018). Obstacles to management innovation in non-profit organizations: the case of an international non-governmental organization. *Journal of Innovation Economics & Management*, 1(25), pp. 183-210.
- Khanagha, S., Volberda, H., Sidhu, J., & Oshri, I. (2013). Management innovation and adoption of emerging technologies: The case of cloud computing. *European Management Review*, 10, pp. 51-67.
- Kimberly, J. (1981). Managerial innovation. Dans P. C. Nystrom, & W. H. Starbuck, *Handbook of organizational design* (Vol. 1, pp. 84-104). New York: Oxford University Press.

- Kimberly, J., & Evanisko, M. (1981). Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations. *Academy of Management Journal*, 24, pp. 689-713.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), pp. 1–13.
- Le Roy, F., Robert, M., & Giuliani, P. (2013). L'innovation managériale : Généalogie, défis et perspectives. *Revue française de gestion*, 6(235), pp. 77-90.
- Lewis, J., Considine, M., & Alexander, D. (2011). Innovation inside government: The importance of networks. Dans V. Bekkers, J. Edelenbos, & B. Steijn, *Innovation in the public Sector : Linking capacity and leadership* (pp. 107-133). Houndsmills: Palgrave McMillan.
- Lewis, J., Ricard, L., & Klijn, E. (2017). How innovation drivers, networking and leadership shape public sector innovation capacity. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), pp. 288-307.
- Lorino, P. (2002, juillet 02). Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion. *ESSEC Research Center, DR-02015*.
- Madrid-Guijarro, A., Garcia, D., & Van Auken, H. (2009). Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 47(4), pp. 465-488.
- Mantere, S., & Vaara, E. (2008). On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. *Organization Science*, 19(2).
- Mignon, S. (2017). A la recherche de l'innovation managériale. Dans S. Mignon, P. Chapellier, A. Mazars-Chapelon, & F. Villesèque-Dubus, *L'innovation managériale : Les multiples voies d'une spirale vertueuse*. EMS.
- Mohnen, P., Palm, F., Van Der Loeff, S., & Tiwari, A. (2008). Financial Constraints and Other Obstacles: are they a Threat to Innovation Activity? *De Economist*, 156(2), pp. 201-214.
- Mol, M., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: when firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 6(12), pp. 1269-1280.
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). Innovation in the public sector. *Journal of Management Studies*, 40(4).
- Ng, T., & Feldman, D. (2007). Organizational embeddedness and occupational embeddedness across career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 70, pp. 336-351.
- Osborne, S., & Brown, K. (2005). *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. Routledge.
- Papadakis, V., Lioukas, S., & Chambers, D. (1998). Strategic decision-making processes: the role of management and context. *Strategic Management Journal*, 19(2), pp. 115-147.
- Perret, V., & Josserand, E. (2003). *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*. Paris : Ellipses, HEC spécialité.
- Pettigrew, A. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13, pp. 5-16.
- Piatier, A. (1984). *Barriers to innovation*. London: Frances Pinter.
- Raes, A. M., Heijltjes, M. G., Glunk, U., & Roe, R. A. (2011). The interface of the top management team and middle managers: A process model. *Academy of Management Review*, 36, pp. 102-126.

- Rainey, H. (2014). *Understanding and Managing Public Organizations* (éd. 5th edition). Jossey-Bass: Wiley.
- Robert, M., & Giuliani, P. (2018). Les freins à l'implantation d'une innovation managériale : l'exemple du « lean manufacturing ». *XXVIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 6-8 juin 2018*.
- Segarra-Blasco, A., Garcia-Quevedo, J., & Teruel-Carrizosa, M. (2008). Barriers to innovation and public policy in Catalonia. *Int Entrep Manag Journal*, 4, pp. 431-451.
- Sisaye, S., & Birnberg, J. (2012). Chapter 1 Why Innovations Fail: Organizational Processes and Structural Barriers to Innovations. Dans S. Sisaye, & J. Birnberg, *An Organizational Learning Approach to Process Innovations: The Extent and Scope of Diffusion and Adoption in Management Accounting Systems* (pp. 1-18). Emerald Group Publishing Limited.
- Snijkers, K. (2006). Process innovation in the public sector : Two Belgian Crossroads Bank Initiatives. Dans V. e. Bekkers, *Information and communication technology and public innovation*. IOS Press.
- Talke, K., Salomo, S., Wieringa, J., & Lutz, A. (2009). What about Design Newness? Investigating the Relevance of a Neglected Dimension of Product Innovativeness. *The Journal of Product Innovation Management*, pp. 601-615.
- Thakur, R., & Hale, D. (2013). Service innovation: A comparative study of U.S. and Indian service firms. *Journal of Business Research*, 66, pp. 1108–1123.
- Torugsa, N., & Arundel, A. (2016). Complexity of Innovation in the public sector: A workgroup-level analysis of related factors and outcomes. *Public Management Review*, 18(3), pp. 392-416.
- Torugsa, N., & Arundel, A. (2017). Rethinking the effect of risk aversion on the benefits of service innovations in public administrations. *Research Policy*, 46(5), pp. 900-910.
- Tourigny, D., & Le, C. (2004). Impediments to innovation faced by Canadian manufacturing firms. *Economics of Innovation & New Technology*, 133, pp. 217-250.
- Tsui, A., Porter, L., & Egan, T. (2002). When both similarities and dissimilarities matter: Extending the concept of relational demography. *Human Relations*, 55, pp. 899-929.
- Vaara, E. (2010). Taking the linguistic turn seriously: Strategy as multifaceted and inter-discursive phenomenon. *Advances in Strategic Management*, 27, pp. 29-50.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy as Practice : Taking social practices seriously. *Strategic Management Annals*, 6, pp. 285-336.
- Van Dyne, L., & Le Pine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, pp. 108-119.
- Vermeulen, P. (2005). Uncovering Barriers to Complex Incremental Product Innovation in Small and Medium-Sized Financial Services Firms. *Journal of Small Business Management*, 43(4), pp. 432-452.
- Wagner, H., Morton, S., Dainty, A., & Burns, N. (2011). Path dependent constraints on innovation programmes in production and operations management. *International Journal of Production Research*, 49(11), pp. 3069-3085.
- Westley, F. (1990). Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*, 11, pp. 337–51.
- Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing: For a practice perspective. *Strategic Organization*, 1(1), pp. 117–25.

Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), pp. 613–34.

Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34, pp. 1190–1221.

Zimmermann, A., Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2015). How is ambidexterity initiated? The emergent charter definition process. *Organization Science*, 26(4), pp. 1119–1139.

Annexe 1 : Les barrières humaines au cours de l'adoption de l'innovation managériale

Etude				Madrid-Guijarro (2009)	Arnaboldi et al. (2010)	Wagner et al. (2011)	Dubouloz (2013)	Robert et Giuliani (2018)
Terrain				Secteur privé	Secteur public	Secteur privé	Secteur privé	Secteur privé
Niveau managérial étudié				Middle-Managers	Top-Managers, Middle-Managers et salariés	Les managers et les employés	Top-Managers, Middle-Managers et salariés	Top-Managers, Middle-Managers et Managers opérationnels
Méthodologie				Etude quantitative	Etude qualitative	Etude qualitative	Etude qualitative	Etude qualitative
Barrières humaines durant l'adoption des innovations managériales	Phase	Définition de la phase	Barrières humaines					
	Phase d'initiation	L'initiation comprend des activités qui consistent à reconnaître un besoin, à rechercher des solutions en tenant compte des innovations existantes, à identifier les innovations appropriées et à en proposer certaines pour adoption (Damanpour et Schneider, 2006 ; Rogers, 1995 ; Duncan, 1976).	Manque de communication entre les niveaux hiérarchiques		X			
	Phase de décision	La décision d'adoption reflète l'évaluation des idées proposées d'un point de vue technique, financier et stratégique, la décision d'accepter une idée en tant que	Attitude des Top-Managers face au changement et au risque	X			X	
			Attitude des Middle-	X				

		solution souhaitée et l'allocation de ressources pour son acquisition, sa modification et son assimilation (Damanpour et Schneider, 2006 ; Meyer et Goes, 1988).	<i>Managers</i> face au changement					
			Manque de qualification des <i>Middle-Managers</i>	X			X	
			Manque de communication entre les niveaux hiérarchiques		X			
			Décisions coercitives		X			
	<i>Phase de mise en usage</i>	La phase de mise en usage d'une innovation représente son implémentation exploratoire et son usage initial impliquant ainsi son adaptation à l'organisation (Damanpour, 1991).	Freins liés à la résistance au changement			X	X	X
			Freins liés au savoir-faire				X	X
			Freins liés au savoir être					X
			Freins liés à la relation avec le temps			X		X
			Manque de communication entre les niveaux hiérarchiques		X			
			Conflits organisationnels		X			
			Support Management				X	
			Flou dans les rôles				X	
	<i>Phase de poursuite de l'usage</i>	La phase de poursuite de l'usage consiste à la pérennisation de l'innovation dans une organisation de manière à devenir une caractéristique courante (Damanpour, 1991).	Résistance au changement du personnel				X	
			Manque de temps				X	
			Management de l'entreprise				X	
			Manque de qualification du personnel				X	