L'innovation managériale à l'épreuve des tensions paradoxales de son adoption

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
wafi.chtourou@ihec.u-carthage.tn

HUSSLER, Caroline
Université de Lyon, UJML3, IAE Lyon, Magellan
caroline.hussler@univ-lyon3.fr

Résumé :

Bien que grandissante, la littérature sur les paradoxes de l'innovation conçoit plus l'innovation comme un résultat, que comme un processus composé d'une succession, quelquefois paradoxale, d'actions/interactions. Ceci conduit à une vision parcellaire des tensions liées à l'innovation et à son adoption, qui (1) n'intègre que rarement la multiplicité des niveaux hiérarchiques impliqués, (2) néglige les actions et interactions construisant les différentes étapes du processus, et (3) n'interroge pas l'éventuelle spécificité de ces tensions dans le cadre d'une innovation managériale. Dans cet article, nous cherchons à dépasser ses limites en appréhendant les tensions et les paradoxes par les pratiques. Notre objectif est de comprendre les tensions paradoxales à l'œuvre au cours du processus d'adoption de l'innovation managériale et associées aux pratiques des différents acteurs impliqués. Pour ce faire, nous optons pour une approche qualitative et étudions le cas d'une entreprise du secteur énergétique ayant décidé l'adoption d'une innovation managériale, en combinant trois méthodes d'accès au terrain : observation non participante, entretiens semi-directifs et analyse documentaire. Des paradoxes d'apprentissage, d'identité, de performance et d'organisation apparaissent durant les trois phases (initiation, décision et implémentation) du processus d'adoption de l'innovation managériale que nous analysons De plus, les trois niveaux hiérarchiques étudiés (Top-Managers, Middle-Managers et employés) participent à la construction de tensions paradoxales, non seulement « intra » niveau, mais aussi entre niveaux hiérarchiques. Enfin, des tensions émergent entre différentes catégories de paradoxes. Par ces résultats, nous contribuons à enrichir la littérature sur les paradoxes de l'innovation, d'abord, en localisant ceux-ci (dans le temps et dans l'espace), ensuite en éclairant l'origine des difficultés à l'adoption de l'innovation managériale.

Mots-clés : Innovation managériale, adoption, niveaux hiérarchiques, paradoxes, approche par les pratiques.

L'innovation managériale à l'épreuve des tensions paradoxales de son adoption

INTRODUCTION

Stabilité vs changement, exploitation vs exploration, … Les entreprises innovantes se trouvent confrontées à plusieurs tensions paradoxales bien documentées dans la littérature (Andriopoulos & Lewis, 2009; Lewis et al., 2002; Sheep et al., 2016; Smith & Tushman, 2005). Si certains chercheurs présentent ces tensions comme des antécédents de l'innovation (e.g. Jansen, 2004), d'autres les analysent comme un résultat (e.g. Gibson & Birkinshaw, 2004) sous-estimant alors le processus en jeu.

En outre, tandis que Gilbert et al. (2018) appellent à des études multi-niveaux du paradoxe, celui de l'innovation reste principalement étudié à des niveaux hiérarchiques spécifiques (e.g. Andriopoulos & Lewis, 2009), réduisant ainsi la complexité du phénomène étudié (Fairhurst et al., 2016) et oubliant les tensions paradoxales pouvant émerger des interactions entre les différents niveaux hiérarchiques tout au long du processus d'adoption d'une innovation.

De plus, cette littérature sur les paradoxes de l'innovation s'intéresse surtout aux tensions de l'adoption de l'innovation technologique (Smith et al., 2017) négligeant les tensions paradoxales liées à l'adoption des innovations managériales, alors même que ces deux types d'innovation présentent des modèles d'adoption différents (Dubouloz, 2013b).

Dans cet article, nous cherchons donc à dépasser les limites identifiées dans la littérature. En mobilisant une approche des tensions et paradoxes par les pratiques (Jarzabkowski, Bednarek, & Lê, 2018), nous explorons comment les acteurs, de différents niveaux hiérarchiques, construisent par leurs actions et leurs interactions les tensions paradoxales au cours du processus d'adoption d'une innovation managériale (à savoir l'adoption d'équipes autonomes au sein une entreprise publique).

1. REVUE DE LA LITTERATURE

1.1. LES TENSIONS PARADOXALES : CONSUBSTANTIELLES A L'INNOVATION

La notion de paradoxe fait référence à "*des contradictions persistantes entre des éléments interdépendants*" (Schad et al., 2016: 10). Ces contradictions conduisent à l'émergence de

tensions entrelacées (Smith et al., 2017). Ainsi, pour comprendre le paradoxe, plusieurs chercheurs appellent à explorer les tensions paradoxales à l'œuvre (e.g. Cameron & Quinn, 1988). Lewis (2000: 761) définit alors ces tensions paradoxales comme "*des polarités cognitivement et socialement construites qui masquent la simultanéité des vérités contradictoires. Contrairement aux continuums, aux dilemmes, ou à l'un ou l'autre choix, les tensions paradoxales signifient les deux faces d'une même pièce*". Les tensions paradoxales représentent alors des "*affrontements*" d'actions, principes et idées, ainsi que les sentiments d'inconfort inhérents (Fairhurst et al., 2016: 506) et résultants de la présence de paradoxes (Gilbert et al., 2018).

Lewis et al. (2002) identifient quatre catégories de paradoxes : (1) le paradoxe d'apprentissage décrit la tension entre détruire vs construire sur le passé pour créer le futur (O'Reilly & Tushman, 2008), (2) le paradoxe d'identité est lié aux tensions résultant de valeurs et rôles opposés mais coexistants (Smith & Lewis, 2011), (3) le paradoxe d'organisation caractérise une tension entre l'intégration et la différentiation (Lawrence & Lorsch, 1967), et (4) le paradoxe de performance se manifeste par des tensions entre les objectifs et les stratégies (Smith & Lewis, 2011). Si ces paradoxes peuvent être latents ou saillants (Smith & Lewis 2011), c'est la reconnaissance par les acteurs de l'existence des tensions paradoxales qui les rend saillants (Knight & Paroutis, 2017; Lewis, 2000).

Figure 1 : La distinction entre les contradictions, paradoxes et tensions

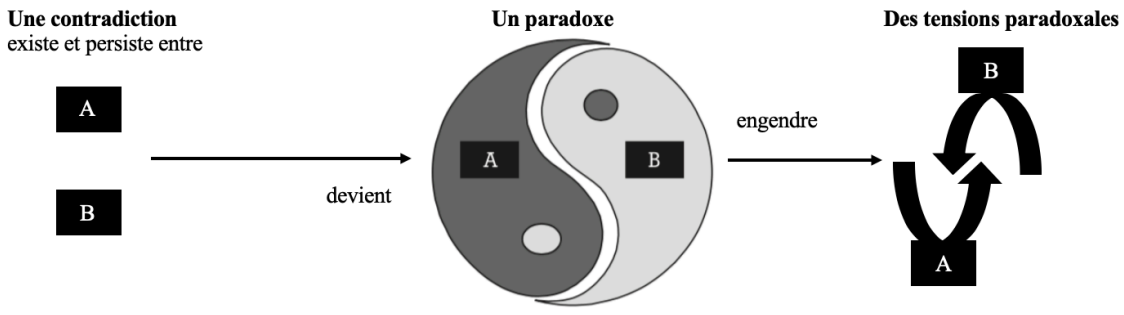


Illustration effectuée sur la base des travaux de Smith & Lewis (2011)

Si la littérature sur les paradoxes est surtout mobilisée pour comprendre la vie des organisations, elle est aussi pertinente dans l'étude de l'innovation. Ainsi, un premier groupe de chercheurs a étudié les tensions comme antécédents de l'innovation. Pour Gebert et al. (2003), la tension

entre l'autonomie et le contrôle est ainsi source d'innovation. Sheep et al. (2016) explorent quant à eux l'effet de la construction des tensions paradoxales par les membres de l'organisation sur l'action innovante. Un deuxième groupe de chercheurs présente au contraire les tensions paradoxales comme des résultats de l'innovation. Ainsi, Anderson & Gasteiger (2007) étudient les conséquences dysfonctionnelles de l'innovation se manifestant par des tensions au niveau organisationnel, de groupe et individuel.

Bien que divergente quant à la place des tensions en son sein, la littérature sur les paradoxes de l'innovation est grandissante (Sheep et al., 2016), et conçoit avant tout l'innovation comme un résultat, et n'envisage pas l'innovation comme un processus, composé d'une succession d'actions et interactions, chacune d'elle et/ou leur enchaînement pouvant, cependant, se révéler paradoxal(e). Ainsi, la littérature existante simplifie et sous-estime les tensions paradoxales liées à l'innovation.

Par ailleurs, les travaux existants se focalisent avant tout sur la gestion de ces paradoxes par les managers (Andriopoulos & Lewis, 2009). Par exemple, Tushman & O'Reilly (1996) montrent comment les Top-Managers réussissent à gérer les innovations révolutionnaires et évolutives. Smith & Tushman (2005) proposent un modèle de gestion des contradictions de l'innovation par les *Top-Managers*. Mom et al. (2007) examinent l'influence des flux de connaissances des Managers sur leurs activités d'exploitation et d'exploration.

Rares sont les études incluant d'autres niveaux hiérarchiques (Schad et al., 2016). En se concentrant sur la nature des paradoxes et des tensions liées à l'exploration et à l'exploitation au niveau individuel, d'équipe et organisationnel, Andriopoulos & Lewis (2009) expliquent, pourtant, que la gestion des paradoxes de l'innovation est de la responsabilité de tous les niveaux organisationnels. Les quelques analyses multi-niveaux, se concentrent sur les pratiques permettant de résoudre les tensions, oubliant que certaines pratiques peuvent être génératrices de telles tensions paradoxales. Ainsi, Knight & Paroutis (2017) concluent que certaines pratiques des Top-Managers peuvent rendre le paradoxe saillant aux niveaux hiérarchiques inférieurs. Finalement, alors même que la littérature présente les interactions entre niveaux hiérarchiques comme déterminantes dans la compréhension des changements envisagés (Heyden et al., 2018; Hoon, 2007), l'étude de ces interactions comme source potentielle des tensions paradoxales tout au long du processus d'adoption de l'innovation reste peu documentée. Les chercheurs semblent également ignorer que les tensions peuvent varier d'un type d'innovation à un autre (Bledow et al., 2009).

1.2. LES TENSIONS PARADOXALES : AU CŒUR DE PRATIQUES SPECIFIQUES AUX DIFFERENTS TYPES D'INNOVATION ?

Damanpour (2014) distingue deux types d'innovation : l'innovation technologique et l'innovation managériale. Alors que l'innovation technologique vient transformer les produits et services, l'innovation managériale consiste à "*s'éloigner des principes, procédés et pratiques traditionnels ou s'affranchir des formes organisationnelles habituelles, modifiant ainsi considérablement la façon dont le travail de gestion est effectué*" (Hamel, 2006: 4).

Les tensions paradoxales liées à l'innovation technologique ont fait l'objet de plusieurs études (Jarvenpaa & Wernick, 2011). Par exemple, Leonard-Barton (1992) a étudié la tension entre capacité et rigidité dans l'innovation de produit. Dougherty & Hardy (1996) ont montré que maintenir la tension entre stabilité et changement est un enjeu clé pour soutenir l'innovation de produit. Néanmoins, les tensions paradoxales relatives à l'innovation managériale n'ont pas été explorées par la littérature. Pourtant, des différences existent entre l'innovation technologique et l'innovation managériale. Premièrement, l'adoption de l'innovation managériale requiert plus de compatibilité avec les valeurs de l'organisation adoptante (Rogers, 1995). Deuxièmement, alors que l'innovation technologique nécessite l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances pour assurer sa diffusion, l'innovation managériale impose de nouvelles pratiques d'apprentissage permettant son adoption dans la mesure où elle touche aux routines de travail (Alänge et al., 1998). Troisièmement, l'innovation managériale est plus difficile à mettre en œuvre affectant ainsi son niveau relatif de performance (Damanpour, 2014). Cette difficulté de mise en œuvre s'explique par le fait que les entreprises recrutent, généralement, des spécialistes dans le développement d'innovations technologiques, mais pas dans le domaine managérial (Birkinshaw et al., 2008). Enfin, le résultat souhaité n'est pas le même. Alors que l'innovation technologique, notamment produit, a pour objectif direct d'améliorer la position de l'entreprise adoptante sur le marché (Dubouloz, 2013b), l'objectif de l'adoption d'une innovation managériale est d'améliorer sa flexibilité et sa réactivité (Laloux, 2015).

Si l'innovation managériale se singularise[1] par ses valeurs, connaissances, performance escomptée et résultat souhaité, alors que les quatre types de paradoxes identifiés dans la

[1] Bien que l'innovation managériale partage avec l'innovation technologique de procédés la caractéristique du *focus* stratégique interne (Utterback & Abernathy, 1975), cette dernière reste limitée au système technique de l'organisation (Evan, 1966).

littérature portent précisément sur l'identité, l'apprentissage, la performance et l'organisation, qu'en est-il des tensions paradoxales à l'œuvre au cours d'une innovation managériale dans ce cas ? Il nous semble intéressant d'explorer en profondeur les tensions paradoxales liées au processus d'adoption de l'innovation managériale, et ce, en abordant la question suivante : *Comment les acteurs, de différents niveaux hiérarchiques, construisent par leurs actions et leurs interactions les tensions paradoxales au cours du processus d'adoption de l'innovation managériale ?*

Pour cela, nous étudions le processus d'adoption de l'innovation managériale, composé principalement de trois phases : (1) l'initiation, (2) la décision, et (3) l'implémentation (Damanpour & Schneider, 2006), "*comme continuellement en construction dans les activités et pratiques instantanées des acteurs impliqués dans ces phénomènes* " (Jarzabkowski et al., 2018: 176). Autrement dit, nous examinons les pratiques paradoxales quotidiennes (Lê & Bednarek, 2017) à l'œuvre tout au long du processus d'adoption de l'innovation managériale, l'approche par le processus et par les pratiques étant combinatoires (Burgelman et al., 2018). Intégrant l'idée de Andriopoulos & Lewis (2009: 707) selon laquelle "*une approche multi-niveaux est vitale*" lors de l'étude des paradoxes de l'innovation, nous nous penchons sur les pratiques engagées par les Top-Managers, les Middle-Managers et les employés impliqués dans l'adoption d'une innovation managériale.

Notre contribution consiste à démêler le lieu et le moment de la construction de ces tensions en analysant les tensions paradoxales aux niveaux intra et inter-hiérarchiques, et leur évolution (émergence, diffusion, disparition) tout au long du processus d'adoption.

2. METHODOLOGIE

Cette partie est consacrée au design de la recherche. Nous allons exposer l'innovation managériale mise en place par l'entreprise étudiée (à savoir les équipes autonomes), la méthode de collecte des données sélectionnée et la technique d'analyse de ces données que nous avons retenue.

2.1. L'ADOPTION DES EQUIPES AUTONOMES PAR UNE ENTREPRISE FRANÇAISE

Cette étude a été réalisée dans une entreprise publique française, spécialisée dans la production et la distribution d'énergie, ayant pris la décision d'adopter (suite à un *benchmark* externe avec

le secteur privé) les équipes autonomes comme innovation managériale en 2017[2]. Les équipes autonomes renvoient à une façon d'organiser le travail identifiée par "*de petits groupes de co-workers (8-15) qui partagent les tâches mais qui acceptent la responsabilité d'un segment bien défini du travail*" (Pearson, 1992: 907). Cela implique l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances puisque les acteurs concernés sont responsables de la réalisation de l'ensemble d'une tâche de A à Z (e.g. Bunderson & Boumgarden, 2010; Cummings, 1978). L'adoption des équipes autonomes entraîne également une nouvelle forme de contrôle basée sur l'autonomie des *co-workers* (Kirkman & Rosen, 1999). Dès lors, la réalisation des objectifs est contrôlée par les acteurs eux mêmes (Pearson, 1992) améliorant ainsi la performance organisationnelle (Vaccaro et al., 2012; Van Der Vegt & Bunderson, 2005). De plus, compte tenu de la différence entre les équipes autonomes et la façon traditionnelle d'organiser le travail (Bunderson & Boumgarden, 2010), les acteurs concernés vont véhiculer la nouvelle identité introduite par cette innovation managériale en modifiant les rôles, statuts et normes existants (e.g. Pearson, 1992).

Plusieurs arguments soutiennent notre sélection de cas. Tout d'abord, de nombreuses organisations (par exemple, AES, Oticon, …) n'ont pas réussi l'adoption des équipes autonomes (Grant, 2008). En effet, les entreprises peuvent avoir du mal à réinventer leurs pratiques organisationnelles (Laloux, 2015) et à se détacher de leurs anciens apprentissages (Hamel, 2011). De plus, le changement de la forme de contrôle et des valeurs et comportements introduits par cette innovation managériale engendre une perte d'identité des acteurs de l'organisation adoptante (Conroy & O'leary-Kelly, 2014) et crée un décalage entre les objectifs organisationnels et individuels (Hamel, 2011). Ainsi, cette contradiction entre les compétences, identité, objectifs et formes de contrôle bien établis dans l'entreprise et ceux introduits par cette innovation managériale sont susceptibles de générer des tensions organisationnelles (Lewis, 2000).

Deuxièmement, la littérature suggère que les entreprises publiques cherchent à améliorer leur efficacité en adoptant des innovations managériales (Damanpour & Schneider, 2009). Pour ce faire, elles tentent de réinventer leur modèle structurel (Bartoli & Blatrix, 2015) nécessitant ainsi une transformation des pratiques organisationnelles (Laloux, 2015). Toutefois, les organisations publiques se caractérisent encore souvent par des pratiques descendantes, rigides et bureaucratiques (Windrum, 2008) qui semblent contradictoires avec celles introduites par

[2] Cette innovation managériale est actuellement en phase d'implémentation.

l'innovation managériale (Hamel, 2011) et plus particulièrement par les équipes autonomes. De plus, le développement de nouvelles méthodes de gestion se fait principalement au sein des entreprises privées. Elles sont, ensuite, introduites progressivement dans les entreprises publiques, multipliant ainsi les tensions paradoxales apparaissant dans ces dernières (Ragaigne et al., 2019). Dès lors, étudier la contradiction des tensions paradoxales au cours de l'adoption des équipes autonomes dans une entreprise publique nous semble pertinent.

2.2. UNE COLLECTE DE DONNEES S'APPUYANT SUR LA TRIANGULATION

La combinaison de trois méthodes de collecte de données

Nous avons combiné plusieurs sources de données qualitatives. Premièrement, nous avons collecté des données secondaires sur l'adoption des équipes autonomes par l'entreprise publique étudiée. Ces données secondaires consistent en des documents internes à l'entreprise relatifs à l'innovation managériale adoptée : « Le référentiel du manager », « Évolution des pratiques managériales » (26 pages sans les annexes), et « Réinventons notre modèle » (9 pages). L'analyse de ces données secondaires nous a permis de dégager les nouvelles pratiques introduites par l'innovation managériale.

Deuxièmement, nous avons mené 25 heures d'observations non-participantes avec des Top-Managers, Middle-Managers et employés concernés par cette innovation managériale. Dans ce type d'observation, « *le chercheur rejoint les rangs des membres de l'organisation en y travaillant au quotidien au côté des autres acteurs. Les membres de l'organisation connaissent son statut de chercheur* ». Pour effectuer ces observations, nous nous sommes basés sur un guide d'observation élaboré à partir de la littérature sur les pratiques et celle sur l'innovation managériale. Ce guide contient des éléments sur les pratiques formelles, informelles et administratives durant l'adoption de l'innovation managériale. Il nous a ainsi permis d'orienter notre attention vers les actions, les discours et les réactions des différents acteurs ainsi que sur leurs interactions. A la suite des observations, des notes d'observations ont été élaborées (Groleau, 2003 : 216). Nous avons également assisté à 4 réunions consacrées au suivi de la mise en œuvre des équipes autonomes et impliquant entre 10 et 15 Top et Middle-Managers. Ces observations nous fait émerger des contradictions entre les pratiques mentionnées dans les données secondaires et certaines pratiques et interactions vues au quotidien.

Enfin, afin de compléter ces observations, et suite à l'élaboration de deux guides d'entretien (un pour les Top-Managers et un pour les Middle-Managers) à partir de la littérature sur les pratiques et celle sur l'innovation managériale, nous avons conduit 12 entretiens semi-directifs avec des Top et des Middle-Managers, et ce, entre le 28/02/2019 et le 19/12/2019. Nos entretiens durent entre 50 minutes et 2,5 heures et portent sur la façon de travailler dans l'entreprise (les caractéristiques de l'organisation du travail, la prise de décision, la définition des objectifs, …) mais aussi les pratiques mobilisées (formelles, informelles et administratives) et les acteurs impliqués durant chaque phase du processus d'adoption. Ces entretiens ont été enregistrés, retranscrits et analysés grâce à une technique d'analyse de contenu (qui sera détaillée par la suite). Le discours des différents acteurs nous a permis de mieux saisir les contradictions identifiées lors de l'observation, en les confirmant/infirmant mais aussi en révélant la latence de certaines de ces contradictions.

Tableau 1 : La collecte des données

Nature des données	Niveaux hiérarchiques impliqués	Modalités de recueil des données
Documentation interne	Top-Managers, Middle-Managers et employés	3 documents internes remis par l'entreprise et relatifs à l'innovation managériale adoptée
Observations non-participantes	Top-Managers, Middle-Managers et employés	25 heures d'observations (aux horaires de bureau, lors de moments de pauses, des déjeuners, et d'événements particuliers) 4 réunions consacrées au suivi de la mise en œuvre de l'innovation managériale adoptée et impliquant entre 10 et 15 Top et Middle-Managers
Entretiens semi-directifs	Top et Middle-Managers	12 entretiens semi-directifs réalisés auprès des Top et des Middle-Managers

Caractérisation des tensions paradoxales lors de la collecte des données

Partant de la définition du paradoxe comme étant une contradiction entre des éléments interdépendants (Schad et al., 2016), cette collecte des données a inclus trois éléments. D'abord, nous avons exploré les contradictions en nous basant sur les différences de discours et de pratiques. Étant donné que les différences ne représentent pas forcément des contradictions, la collecte de données sur les différences permet d'éclairer la cause et le moment d'émergence de ces contradictions (Jarzabkowski, Bednarek, Chalkias, & Cacciatori, 2018). Selon ces derniers,

la collecte de données sur les différences consiste à viser un ensemble de données éclairant les différences de compréhension et de rôles liées à un contexte spécifique. Ces différences ont été collectées à partir de plusieurs départements, unités, niveaux hiérarchiques permettant ainsi de dégager les intérêts, compréhensions, et objectifs contradictoires entre les acteurs concernant l'adoption de l'innovation managériale étudiée. Plus spécifiquement, les différences ont été dégagées en comparant les nouvelles pratiques avancées dans les documents internes de l'entreprise avec les pratiques observées et celles mentionnées dans les discours des Top et Middle-Managers. D'autres différences ont été saisies en comparant les discours des différents acteurs interviewés. Ainsi, nous avons constaté des différences au sein d'un même niveau hiérarchique (par exemple, des différences de rôle dans le discours d'un Top-Manager), mais aussi entre des niveaux hiérarchiques différents (par exemple, des différences de compréhension entre un Top-Manager et un Middle-Manager). Nous avons caractérisé les différences représentant des contradictions par un retour à la littérature, et ce, en nous basant sur les travaux de Lewis et al. (2002), Jarzabkowski et al. (2013) et Smith & Lewis (2011). Autrement dit, les différences dégagées ont été considérées contradictoires lorsqu'une opposition relevant des paradoxes d'apprentissage, d'organisation, de performance ou identitaire a été détectée.

Ensuite, nous avons exploré l'interdépendance entre ces contradictions. Nous considérons deux pôles de contradiction interdépendants lorsqu'ils proviennent du même acteur, ou d'une interaction entre deux acteurs dont les rôles sont interdépendants. Tandis que certains acteurs se chargent d'assurer la formulation de l'innovation managériale adoptée, d'autres assurent la mise en place. Dans chaque catégorie d'acteurs, nous avons cherché le rôle explicite dans l'adoption de cette innovation. Nous avons ainsi cherché l'interdépendance entre les acteurs et leurs différents rôles dans l'adoption. Plus précisément, nous considérons deux pôles contradictoires interdépendants lorsqu'ils sont propres à un même acteur ou lorsqu'ils proviennent de deux acteurs appartenant au même département (par exemple, deux Middle-Managers d'un même département, un Top-Manager et son équipe, un Middle-Manager et ses employés). Ainsi, dans certains cas, nous avons détecté deux pôles contradictoires dans le discours d'un même acteur. Dans d'autres cas, nous avons trouvé une pratique (représentant un premier pôle de la contradiction) abordée par un Top-Manager, et une pratique contradictoire (le deuxième pôle de la contradiction) évoquée par l'un des Middle-Managers de son équipe. Cette interdépendance a été également explorée lors des réunions qui regroupent les Top et les Middle-Managers, et des événements (lors des observations) incluant les trois niveaux

hiérarchiques, où les différents acteurs discutent et gèrent l'adoption de l'innovation managériale et examinent les points d'interconnexion entre les différentes équipes d'un même département.

Le troisième élément constitutif de la définition d'un paradoxe est la persistance des contradictions. L'exploration de la persistance passe par les données secondaires et les entretiens rétrospectifs (Jarzabkowski, Bednarek, Chalkias, & Cacciatori, 2018). Ainsi, lors des entretiens, nous avons discuté avec les acteurs de la genèse et de l'évolution de l'adoption de l'innovation managériale et des pratiques (contradictoires et non contradictoires) relevant de cette adoption. Selon Cunha & Clegg (2018), un paradoxe est persistant s'il continue à apparaître dans le temps. Dès lors, nous avons considéré persistants les paradoxes dont les tensions apparaissent dans les différentes phases du processus d'adoption de l'innovation managériale.

Ces trois éléments ; contradictions, interdépendance et persistance, nous ont permis de caractériser les actions et interactions représentant des tensions paradoxales lors du processus d'adoption des équipes autonomes. Ainsi, seules les pratiques (paradoxales) répondants à ces trois critères ont été retenues pour la suite de l'analyse, les autres ne pouvant être qualifiées de tensions paradoxales.

Le traitement des données

Pour passer des données qualitatives brutes (issues des entretiens, des observations et des données secondaires) à leur analyse, nous avons opté pour une condensation des données à travers un codage thématique (Miles & Huberman, 2003). Il s'agit de découper les textes recueillis ou les discours en unités d'analyse pour les classer dans les catégories identifiées en fonction d'une grille d'analyse. Selon les mêmes auteurs, le chercheur peut élaborer des catégories et des codes avant d'aller sur le terrain. Ainsi, nous avons établi notre grille thématique à partir de la revue de la littérature sur les pratiques et sur l'innovation managériale. Un premier codage (des pratiques d'adoption de l'innovation managériale) a été assisté par le logiciel Nvivo11 qui nous a plutôt servi d'outil de classement. Cependant, ce premier codage nous a permis de constater l'existence de contradictions entre ces pratiques. Autrement dit, des tensions paradoxales ont émergé du terrain. Ainsi, un deuxième codage nous a permis de codifier et d'identifier les différentes catégories de tensions paradoxales (liées aux pratiques

d'adoption de l'innovation managériale) mais aussi d'en saisir l'origine, l'interdépendance et la persistance.

2.3. UNE ANALYSE DES DONNEES SE BASANT SUR LE *ZOOMING IN/ZOOMING OUT*

Pour analyser les données collectées, nous nous sommes basés sur la technique analytique *zooming in et zooming out* développée par Nicolini (2012) et utilisée ensuite par Jarzabkowski et al. (2018). Cette technique d'analyse des paradoxes permet de basculer entre le détail des pratiques spécifiques et la façon dont ces pratiques façonnent et sont façonnées par un contexte plus large (Nicolini, 2012). Ainsi, cette technique d'analyse nous paraît pertinente pour capturer les pratiques spécifiques à l'adoption de l'innovation managériale étudiée pour ensuite les placer dans le temps et dans l'espace.

Dès lors, notre analyse a été conduite en deux temps. Premièrement, nous avons commencé par le *zooming in*. En nous basant sur la littérature sur la typologie des tensions paradoxales issues des travaux de Lewis et al. (2002), Jarzabkowski et al. (2013) et Smith & Lewis (2011), les différentes actions et interactions ont été dégagées à partir de nos observations incluant les trois niveaux hiérarchiques, des discours des Top et Middle-Managers lors des entretiens, des documents internes de l'entreprise et des discussions informelles engagées avec et entre les employés. Ainsi, cette phase nous a permis de capturer les différentes contradictions dans les actions et interactions des acteurs lors de l'adoption de l'innovation managériale. Ensuite, le *zooming out* nous a permis, en nous basant sur nos entretiens, de les localiser dans le temps et dans l'espace (Schad & Bansal, 2018) mais aussi d'interroger la persistance, l'origine et l'interdépendance des contradictions observées. Par exemple, le *zooming out* nous a permis de comprendre dans quelle phase du processus d'adoption la contradiction (dégagée à partir du *zooming in*) apparaît, au niveau de quel niveau hiérarchique, quel département, quels sont les autres niveaux hiérarchiques affectés, les autres départements, ses interdépendances avec les autres phases du processus…

Tableau 2 : L'analyse des données

Étape	Objet analysé	Technique d'analyse	Données utilisées	Objectif de l'analyse
Étape 1	Les pratiques d'adoption de l'innovation managériale	*Zooming in*	Documents internes	Dégager les nouvelles pratiques introduites par l'innovation managériale
Étape 2	Les contradictions		Documents internes, observation et entretiens	Identifier les contradictions entre les pratiques introduites par l'innovation managériale et les pratiques mobilisées en entreprise en se basant sur la typologie de Smith et Lewis (2011)
Étape 3	Les tensions paradoxales	*Zooming out*	Entretiens et observations	Se Focaliser sur et caractériser les tensions paradoxales (contradiction, interdépendance, persistance)
Étape 4	Les tensions paradoxales dans chaque niveau hiérarchique durant le processus d'adoption de l'innovation managériale		Entretiens	Placer les tensions paradoxales dans le temps et dans l'espace

3. RESULTATS

Notre analyse *Zooming in* met en évidence l'existence des 4 types de paradoxes identifiés par Lewis et al. (2002) dans le cas de l'adoption des équipes autonomes par l'entreprise publique étudiée. D'après notre analyse *Zooming out*, ces paradoxes sont construits par les trois niveaux hiérarchiques, à savoir Top-Managers, Middle-Managers et employés dans les différents départements et unités. En analysant l'interdépendance entre ces niveaux hiérarchiques (par exemple, un Top-Manager et un Middle-Manager de son équipe ou un Top-Manager et son supérieur hiérarchique), nous avons identifié les tensions paradoxales interdépendantes, représentant ainsi les paradoxes retenus. Certains paradoxes sont même diffusés d'un niveau hiérarchique à un autre. Ils apparaissent également dans les trois phases d'adoption de l'innovation managériale, qui sont : l'initiation, la décision et l'implémentation, ce qui nous renseigne sur leur persistance tout au long du processus d'adoption.

Le paradoxe identitaire

Les tensions paradoxales identitaires dans l'entreprise étudiée apparaissent suite à une contradiction entre l'identité, les valeurs et les rôles habituels des Managers et employés, d'une part, et ce que les équipes autonomes apportent comme valeurs et rôles au niveau collectif, d'autre part. En effet, les équipes autonomes s'opposent aux valeurs et normes traditionnelles (Pearson, 1992) changeant ainsi les statuts et rôles dans l'entreprise (Gladstein, 1984).

« *On est dans une entreprise qui a un schéma de fonctionnement assez classique au sens de la culture du chef, du sous-chef, avec des niveaux hiérarchiques assez importants et on est entrain … de déformer le rôle du management* » (Top-Manager 1).

Dans cette entreprise, traditionnellement, le rôle d'un Top-Manager est de développer les compétences métier des Middle-Managers et non pas les compétences managériales. Or, pour initier l'adoption des équipes autonomes, étant donné que cette innovation managériale implique un départ des formes de travail traditionnelles vers une logique de *co-workers* (Bunderson & Boumgarden, 2010; Pearson, 1992), un Top-Manager doit développer les compétences managériales de son équipe.

« *Jusqu'à présent, un Manager est plutôt pilote de son équipe. Il est plutôt centré sur ce rôle-là, focalisé sur ses objectifs… la principale innovation aujourd'hui, c'est la notion de manager coach, qu'il aide son salarié à grandir et à acquérir des compétences pour le rendre plus autonome et plus responsable de son métier* » (Top-Manager 2).

Dans les phases d'initiation et de décision, les Top-Managers se trouvent ainsi à la fois focalisés sur leur rôle de pilote avec une culture du chef tout en adoptant les nouveaux rôles et statuts introduits par les équipes autonomes.

« *Il n'y a pas d'autonomie, pas de prise de décision, pas de prise d'initiatives, pas le côté mode projet où je vais te challenger…* » (Middle-Manager 1).

Dans la phase d'implémentation, tandis que le fonctionnement par équipes autonomes apporte les valeurs de travail en équipe (à partir des observations, le Top-Manager fait en sorte que tous les Middle-Managers présents dans les réunions prennent la parole), les Middle-Managers n'arrivent pas à se détacher de leurs valeurs habituelles de travail en silo. Tout de même, les employés, dans cette phase, s'attachent au rôle d'un manager pilote qui est le chef, alors que le

fonctionnement par équipes autonomes introduit l'autonomie comme valeur leur permettant de se détacher des rôles traditionnels.

« *On travaille un peu en silo, on a une vision très précise sur le projet sur lequel on est* » (Middle-Manager 3).

« Il y a une perte d'identité, une identité qui se transforme, qui est différente » (Middle-Manager 2).

Le paradoxe d'apprentissage

Les membres de l'organisation sont de plus en plus responsables de la réalisation d'une tâche complète (Cummings, 1978). Dès lors, ils se trouvent obligés d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences (Bunderson & Boumgarden, 2010) et de développer des comportements d'apprentissage collectif (Van Der Vegt & Bunderson, 2005).

« *Aujourd'hui, c'est le salarié qui prend en charge tout le processus* » (Top-Manager 4).

« *On est tous autour de notre projet. L'ancien va peut-être porter des savoirs que le jeune ne connaît pas* » (Middle-Manager 1).

Lors de la phase d'initiation, pour acquérir les connaissances et compétences nécessaires pour réaliser le changement, les Top-Managers font appel à la fois à une nouvelle technique d'apprentissage favorisant le changement, et à une source de connaissance inadaptée au changement. En effet, d'un côté, ils se basent sur le *benchmark* comme nouvelle pratique d'apprentissage permettant de réaliser le changement. Mais, d'un autre côté, ils se basent sur des règles (par exemple juridiques) anciennes, rigides et n'ayant pas fait l'objet de mise à jour depuis des années, ce qui rend les connaissances tirées de ces règles en décalage avec le changement souhaité. Cette contradiction entre les efforts permettant de s'appuyer sur le passé (à travers les anciennes règles) ou le détruire (en faisant appel au *benchmark*) pour construire le futur relève des tensions du paradoxe de l'apprentissage.

« *Enfin, objectivement, le benchmark à l'externe … et je pense qu'on a testé beaucoup beaucoup beaucoup de choses en entreprise* » (Top-Manager 1).

« *Il y a les règles juridiques et réglementaires propres à notre entreprise qui sont parfois complètement en décalage avec la réalité du monde dans lequel on est aujourd'hui. Donc*

parfois l'application même d'une règle pose problème parce qu'elle n'a pas de sens » (Top-Manager 1).

La phase de décision connaît une interaction entre les Top et les Middle-Managers qui illustre, à son tour, une contradiction d'apprentissage. En effet, les Top-Managers utilisent la co-construction, qui est un outil dynamique permettant aux acteurs aux intérêts divergents d'élaborer un projet partagé (Foudriat & Barreyre, 2016), pour acquérir de nouvelles connaissances et développer des comportements d'apprentissage collectif. Cependant, les Middle-Managers se basent sur un outil de partage de connaissances qui est statique. Ce paradoxe a été transféré à l'interaction entre les Middle-Managers et les employés lors de la phase d'implémentation. En effet, dans cette phase, les Middle-Managers développent leurs connaissances et compétences grâce au partage de l'expérience, qui est une pratique dynamique (Autissier et al., 2018), alors que les employés se basent sur l'outil statique. Ainsi, la contradiction entre les efforts de se baser sur un outil dynamique (co-construction et partage d'expériences), d'une part, et le fait de se baser sur un outil statique, d'autre part, représentent les deux pôles d'un paradoxe d'apprentissage.

« *Là on est sur une approche complètement collective* » (Top-Manager 5).

« *Le partage entre les deux sites sur l'expérience, le vécu … Je partage certains fonctionnements avec mes homologues* » (Middle-Manager 2).

« *Le premier outil était un Excel. Donc, ce n'était vraiment pas terrible* » (Top-Manager 3).

Le paradoxe d'organisation

Le paradoxe d'organisation se manifeste dans cette entreprise par une contradiction entre les pratiques relatives au nouveau mode de management ayant pour objectif d'augmenter l'autonomie, la responsabilisation, la réactivité, la flexibilité, … et les pratiques habituellement utilisées reflétant un contrôle élevé, un caractère subi de la décision et une formalisation élevée. Ces contradictions apparaissent au sein du même niveau hiérarchique durant les phases d'initiation et de décision. Effectivement, les Top-Managers encouragent les prises d'initiatives. Paradoxalement, ils limitent l'initiation au niveau Top-Management. Dans la phase de décision, ils encouragent la prise de décision participative, alors que certains Top-Managers ne sont même pas au courant de la prise de décision relative à l'adoption des équipes

autonomes. Cette juxtaposition entre deux éléments contradictoires a été reconnue par le Top-Manager 1.

« *Le siège nous dit : « oui, oui, il faut libérer les initiatives, la parole, … », et eux même ils nous imposent des choses qui sont paradoxales* » (Top-Manager 1).

« *Ce projet j'en avais connaissance. On ne me l'a présenté que lundi, là il y a deux jours. Donc, je ne suis pas tout à fait fondée à répondre à cette question* » (Top-Manager 4).

« *Elle vous a parlé de quoi déjà ! Ce n'est pas vraiment sur mon marché… Ce n'est pas une question d'opposition, ou j'ai pas envie d'y aller…* » (Top-Manager 5).

Ces contradictions apparaissent aussi entre les niveaux hiérarchiques au fur et à mesure que l'on avance dans le processus d'adoption. En effet, les Top-Managers encouragent la prise d'initiative dans la phase d'initiation et la prise de décision participative dans la phase de décision, sauf qu'ils n'impliquent pas les Middle-Managers et les employés. Dans la phase d'implémentation, les Top-Managers ont demandé aux Middle-Managers de voter la décision d'adoption alors que la décision a été déjà prise.

« *Il faudra poser la question à (X), ou peut-être au Comag, parce qu'ils l'ont décidé ensemble* » (Middle-Manager 3).

« *Je considère que la hiérarchie fait les bons choix* » (Middle-Manager 4).

« *Ce qu'on essaie de faire durant la mise en place, c'est d'impliquer les personnes pour qu'ils se sentent acteurs de ce changement* » (Top-Manager 1).

Cette même contradiction apparaît dans l'interaction entre les Middle-Managers et les employés.

« *A la mise en œuvre, certains employés ont voté oui, d'autres ont voté non* » (Middle-Manager 2)

Durant cette phase, deux autres pôles paradoxaux apparaissent dans l'interaction entre les Middle-Managers et les employés. Les Middle-Managers donnent l'autonomie aux employés et les responsabilisent, tandis que le travail de ces derniers est hautement formalisé. Cette tension paradoxale vient du fait que la formalisation est contradictoire avec l'organisation du

travail selon les équipes autonomes. Les équipes autonomes doivent être responsables de la tâche qui leur est associée de A à Z ; depuis la fixation des objectifs, de l'allocation des ressources nécessaires, des actions à mettre en œuvre pour la réalisation des objectifs, jusqu'à l'évaluation de ces actions (Cummings, 1978; Pearson, 1992) ce qui est contradictoire avec la formalisation élevée du travail.

« *C'est le principe de la responsabilisation des (employés)* » (Top-Manager 3).

« *On a des processus standardisés… On a une formalisation élevée du métier des (employés), ce dernier s'inscrit dans un cadre rigide* » (Top-Manager 2).

Le paradoxe de performance

Le paradoxe de performance dans cette entreprise se trouve dans la contradiction entre l'intention de l'organisation et la portée de ses actions. Ce paradoxe illustre une interdépendance entre les phases du processus et les différents niveaux hiérarchiques. En effet, si le premier pôle de la contradiction (l'intention de l'organisation) émerge au niveau des Top-Managers lors de la phase de décision, le deuxième pôle (la portée des actions) se manifeste dans la phase d'implémentation dans les deux autres niveaux hiérarchiques, à savoir ; les Middle-Managers et les employés.

Tandis que les Top-Managers utilisent le « *Sensemaking* » comme pratique lors de la phase de décision, la phase d'implémentation montre des différences de sens auprès des Middle-Managers et une absence de vision et de sens auprès des employés.

« On se demande « pourquoi on fait ça ? », « est-ce que ça sert à quelque chose ? »… et mettre en parallèle le fait qu'on fait ça aussi pour sauver notre direction » (Top-Manager 2).

« Expliquer le sens, ce qu'on veut devenir, ce qu'on veut être, ce vers quoi demain on va s'orienter en termes d'objectifs, de mode de fonctionnement » (Top-Manager 3).

« La vision doit être claire, partagée et inspirante » (Données secondaires : Évolution des pratiques managériales, p.14).

« *Nos salariés … sont aussi en déficit de vision de ce qu'on attend d'eux* » (Top-Manager 2).

« *Ce que je pourrai changer … c'est vraiment que toute la ligne managériale soit très alignée dans ses pratiques et pas simplement dans l'intention* » (Top-Manager 2).

« *Autonomie c'est quoi ? C'est mode start-up ?* » (Middle-Manager 1).

« *On avait déjà démarré le fonctionnement en mode projets et on a intégré opale* » (Middle-Manager 2).

4. DISCUSSION

La partie résultats met en lumière les actions et interactions des Top-Managers, Middle-Managers et employés construisant et/ou réduisant les tensions paradoxales. Dans ce qui suit, nous analysons le lien entre ces tensions paradoxales, leur latence/saillance et ainsi que les tensions générées par la concomitance des différents paradoxes. Pour finir, une analyse entre les freins à l'adoption de l'innovation managériale et les tensions paradoxales relatives sera présentée.

4.1. LES TENSIONS PARADOXALES REPLACEES DANS LE TEMPS ET DANS L'ESPACE

Deux principaux résultats émergent de notre analyse. Le premier concerne la localisation des tensions paradoxales dans le temps et dans l'espace. La littérature existante étudie principalement les tensions paradoxales à des niveaux hiérarchiques spécifiques (e.g. Andriopoulos & Lewis, 2009). Par exemple, Lüscher & Lewis (2008) ont étudié la gestion des paradoxes par les Middle-Managers afin de réussir un changement. Smith (2014) s'est focalisé sur le niveau des Top-Managers pour étudier la façon dont ces derniers gèrent les tensions paradoxales. Notre contribution consiste, par rapport à la littérature des paradoxes, à intégrer trois niveaux hiérarchiques dans notre analyse. Nous observons, en effet, que les trois niveaux hiérarchiques (Top-Managers, Middle-Managers et employés) participent à la construction des tensions paradoxales en même temps. Les Top-Managers, à travers leurs actions et interactions, nourrissent la construction du paradoxe de l'apprentissage. Les Middle-Managers et les employés se trouvent également impliqués dans la construction de ce paradoxe. Les paradoxes identitaire et d'organisation impliquent également les trois niveaux hiérarchiques. Et finalement, l'intention de l'organisation, le premier pôle du paradoxe de performance, est construit par le Top-Management, tandis que la portée des actions, le deuxième pôle de ce paradoxe, est construit par les Middle-Managers et les employés, impliquant ainsi les trois niveaux hiérarchiques dans le paradoxe de performance. Ainsi, notre contribution à la littérature

sur les paradoxes réside dans l'étude des pratiques des trois niveaux hiérarchiques en même temps. Nous considérons alors que les tensions paradoxales ne sont pas uniquement construites au niveau des Top-Managers. L'interaction entre les individus, les groupes et les départements participe à la construction des tensions paradoxales.

D'autre part, la littérature existante néglige la dimension temporelle lors de l'étude des paradoxes et son impact sur la construction des tensions paradoxales (Slawinski & Bansal, 2017). Par exemple, à travers une analyse exploratoire, Klarner & Raisch (2013) ont étudié la gestion du paradoxe stabilité/changement lors la phase d'initiation d'un changement par les Top-Managers. Dès lors, nous avons dépassé cette vision statique de la littérature sur les paradoxes de l'innovation en montrant que les tensions paradoxales de l'innovation managériale sont construites par les acteurs à tous les moments de son adoption. En effet, notre analyse a montré que les trois niveaux hiérarchiques construisent les tensions paradoxales durant les trois phases du processus d'adoption de l'innovation managériale. Prenons l'exemple des Top-Managers qui, durant la phase d'initiation, participent à la construction des paradoxes d'apprentissage, d'organisation et identitaire. Durant la phase de décision, les Top-Managers construisent les paradoxes de performance, d'organisation, identitaire et d'apprentissage. De même, à travers leurs actions et interactions, ils construisent les paradoxes d'organisation et de performance lors de la phase d'implémentation. Dès lors, tout comme Raisch & Zimmermann (2017), nous considérons qu'une dépendance existe entre les différentes phases lors de la création des tensions paradoxales dans le temps.

Le deuxième résultat concerne la diffusion des tensions paradoxales dans le temps et dans l'espace. La littérature sur les tensions paradoxales se contente de l'étude de l'émergence des tensions paradoxes au niveau des Top-Managers (Andriopoulos & Gotsi, 2017) en négligeant la diffusion de ces paradoxes aux niveaux hiérarchiques inférieurs et leur influence sur les pratiques quotidiennes (Raisch & Birkinshaw, 2008). Notre recherche vient mettre en lumière la diffusion mais aussi le renforcement/disparition de ces tensions à travers la ligne hiérarchique. Effectivement, les acteurs construisent des tensions paradoxales au sein de leur niveau hiérarchique, mais aussi avec des niveaux hiérarchiques différents. Par exemple, le paradoxe de performance rassemble les trois niveaux hiérarchiques à la fois. Certaines tensions paradoxales se trouvent même transférées d'une interaction entre deux niveaux hiérarchiques vers une interaction entre deux autres niveaux hiérarchiques. Prenons par exemple le paradoxe d'organisation qui, en plus de sa persistance au sein d'un même niveau hiérarchique (les Top-

Managers) tout au long du processus d'adoption, apparaît également durant les phases de décision et d'implémentation dans les interactions entre les Top-Managers et les Middle-Managers. Les tensions liées à ce paradoxe sont ainsi transférées, par la suite, lors de l'implémentation, à l'interaction entre les Middle-Managers et les employés. Ceci rejoint les résultats de Andriopoulos & Lewis (2009) et Knight & Paroutis (2017) qui considèrent que les tensions paradoxales sont transférées à travers la ligne hiérarchique.

Enfin, les tensions paradoxales se renforcent et/ou disparaissent au fur et à mesure que l'on avance dans le processus d'adoption de l'innovation managériale. Par exemple, le paradoxe d'organisation (encourager la prise d'initiative vs le manque d'implication) apparait durant la phase d'initiation au niveau d'un même niveau hiérarchique (les Top-Managers), puis disparait de cette phase et de ce niveau hiérarchique pour réapparaitre dans une autre phase du processus (l'implémentation) et dans un autre niveau hiérarchique (les Middle-Managers). Dès lors, nous considérons que le renforcement et/ou la diffusion de certains paradoxes durant le processus d'adoption de l'innovation managériale n'empêche pas l'adoption de cette dernière. Autrement dit, la non-résolution des tensions paradoxales ne constitue pas un frein à la poursuite de l'adoption de l'innovation. Ainsi, dans la lignée des travaux de Slawinski & Bansal (2017), nous considérons que l'objectif ne consiste pas à résoudre les contradictions mais plutôt à accepter l'interdépendance entre les tensions paradoxales et s'engager dans un processus continu de « *coping with* » (Handy, 1994) et « *working through* » (Smith & Berg, 1987) ces paradoxes.

4.2. LA LATENCE DES TENSIONS PARADOXALES

Notre étude de cas éclaire aussi la question de la latence des paradoxes (Jarzabkowski, Bednarek, & Lê, 2018). Cette latence se trouve au cœur du modèle de l'équilibre dynamique de Smith & Lewis (2011). Pour ces derniers, les contradictions peuvent persister tout en restant dormantes, non perçues ou ignorées, et ce, dans différentes parties de l'organisation et à différents moments. Un paradoxe est latent jusqu'à ce qu'il soit reconnu et formulé par les acteurs pour devenir saillant (Jarzabkowski, Bednarek, Chalkias, & Cacciatori, 2018). Jarzabkowski, Bednarek, & Lê (2018) considèrent que la combinaison entre l'approche par le processus et l'approche par les pratiques permet d'étudier les paradoxes latents. Dans l'entreprise étudiée, la majorité des paradoxes demeure latents, c'est-à-dire que les acteurs ne sont pas conscients de leur existence. Seul le paradoxe d'organisation a été spontanément décrit par un Top-Manager, ce qui le rend saillant. De plus, les tensions paradoxales latentes

identifiées persistent tout en restant dormantes (Smith & Lewis, 2011). En effet, elles se développent au fur et à mesure que l'on avance dans le processus d'adoption de l'innovation managériale et perdurent ainsi dans le temps tout en restant latentes. Cette latence s'explique principalement par deux éléments. Premièrement, la conception même de cette innovation managériale comporte des pôles opposés, rendant ainsi les tensions paradoxales partie intégrante de son adoption. Ce phénomène a été appelé par Jarzabkowski et al. (2018) comme des pratiques « *taken-for-granted* » où les paradoxes latents font partie de la vie quotidienne de l'organisation. En effet, notre analyse des documents internes à l'entreprise ayant pour objet d'expliquer cette innovation managériale aux Top-Managers, Middle-Managers et employés nous a permis de constater l'existence des différents pôles des paradoxes dégagés. Par exemple, le document « Évolution des pratiques managériales » comporte à la fois la dimension du manager pilote avec un rôle du chef (premier pôle du paradoxe identitaire), présentée par les Top-Managers comme nouvelle pratique alors qu'elle existe déjà en entreprise, et la dimension du manager coach avec un rôle accès sur l'accompagnement et le développement des compétences managériales de son équipe (deuxième pôle du paradoxe identitaire). Ainsi, la compréhension des différents acteurs de cette innovation managériale se fonde, d'une manière inconsciente, sur l'existence des tensions paradoxales. Dès lors, les acteurs construisent ces tensions paradoxales sans être conscients de leur existence.

Deuxièmement, le manque d'informations des acteurs sur les outils mobilisés par le niveau hiérarchique en dessus rend les tensions paradoxales latentes. Par exemple, lorsque les Middle-Managers utilisaient un outil statique pour adopter l'innovation managériale, ils ne savaient pas que les Top-Managers mobilisaient un outil dynamique (le paradoxe de l'apprentissage). A partir de nos observations, nous avons trouvé que les Top-Managers ne partagent avec les Middle-Managers que les outils que ces derniers sont censés mobiliser sans donner d'informations sur les outils mobilisés par eux-même. Ainsi, l'utilisation des outils propres à chaque niveau hiérarchique sans partager l'information avec le niveau hiérarchique inférieur rend ces derniers inconscients de l'existence des tensions paradoxales. Si ce manque de partage d'informations sur les outils mobilisés avec les niveaux hiérarchiques inférieurs rend les tensions paradoxales latentes, il se trouve également un déclencheur de réactions pouvant être en faveur de cette innovation managériale. Par exemple, lorsque le paradoxe d'organisation est devenu saillant pour les Top-Managers, ceux-ci ont essayé de changer les règles juridiques relatives au changement dans l'entreprise, ce qui est susceptible de faciliter l'adoption de l'innovation managériale, mais aussi créer des conflits inter-hiérarchiques. Par ailleurs, les

études existantes considèrent que la saillance des paradoxes suit un processus *top-down*. Par exemple, Knignt & Paroutis (2017) ont montré que les pratiques de leadership des Top-Managers permettant de rendre les tensions paradoxales saillantes aux niveaux hiérarchiques inférieurs. Toutefois, nos résultats montrent que les Top-Managers ont rendu le paradoxe d'organisation saillant à leurs supérieurs hiérarchiques. Autrement dit, la diffusion de la saillance peut se faire dans une logique inverse, soit *bottom-up*.

4.3. Le paradoxe de la performance : la somme de toutes les tensions paradoxales ?

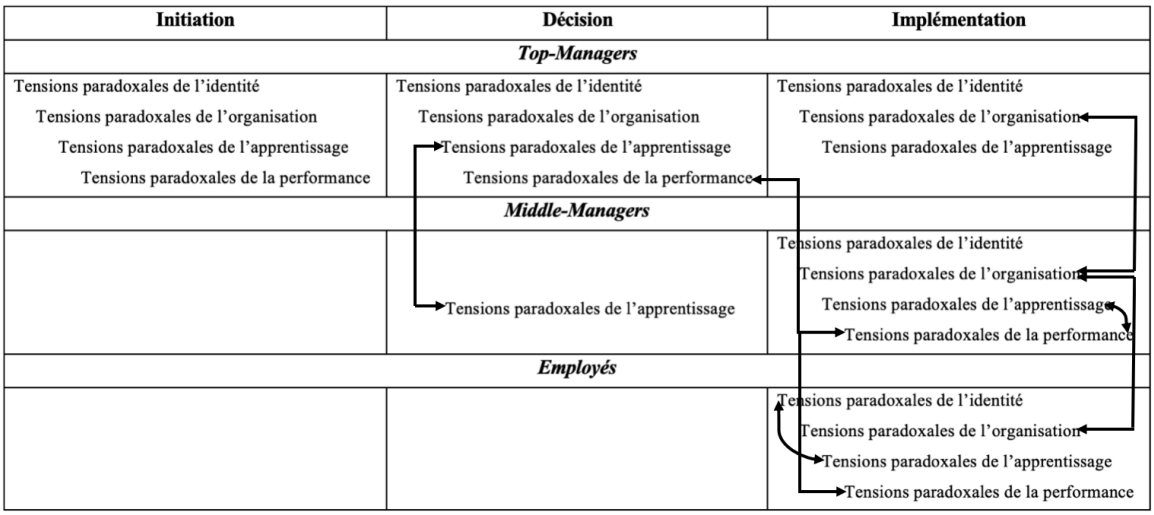
Si la littérature existante semble suggérer que les différents types de paradoxes sont indépendants, nous mettons en lumière que les paradoxes d'organisation, identitaire et d'apprentissage viennent progressivement nourrir l'émergence du paradoxe de performance. En effet, nos résultats montrent une tension entre l'utilisation de nouvelles pratiques et outils dynamiques dans l'acquisition des connaissances permettant le changement au niveau des Top-Managers, d'une part, et l'utilisation d'anciennes pratiques et outils statiques au niveau des Middle-Managers et employés, d'autre part, traduisant les deux pôles du paradoxe de l'apprentissage. Une tension entre les valeurs, rôles, normes habituelles de l'entreprise et ceux introduits par l'innovation managériale existe également, reflétant ainsi un paradoxe identitaire. Finalement, les pratiques soutenant la flexibilité et la décentralisation de la décision, et celles reflétant une formalisation élevée, une centralisation de la décision et un contrôle élevé se trouvent en tension dans cette entreprise pour traduire un paradoxe de l'organisation. En même temps, l'entreprise, représentée à travers son Top-Management, utilise le « *Sensemaking* » pour véhiculer les nouvelles pratiques d'apprentissage, les nouveaux rôles et normes, et les nouvelles caractéristiques du travail, représentant ainsi son intention. Néanmoins, et à cause de la persistance des autres pôles des différentes tensions (anciennes pratiques d'apprentissage, rôles et normes, et caractéristiques du travail), un décalage se crée entre l'intention de l'organisation et la portée de ses actions (soit les deux pôles du paradoxe de la performance). Cette portée qui est caractérisée par un manque d'alignement entre les pratiques des Top et des Middle-Managers, une différence de sens entre les Middle-Managers, une difficulté de transmission du sens et de la vision des Middle-Managers aux employés, et une perte des repères des employés. Dès lors, ce paradoxe de la performance n'est que la somme des autres tensions paradoxales de l'apprentissage, identitaire et de l'organisation. En effet, le paradoxe de la performance est devenu observable durant la phase de mise en œuvre. Il s'est construit au fur et à mesure du

processus d'adoption et s'est nourri par les autres paradoxe (ayant émergé durant les phases d'initiation et de décision).

Par ailleurs, une dépendance entre les différents types de paradoxes semble émerger de nos résultats. Effectivement, dans la même lignée des travaux de Van Der Vegt & Bunderson (2005) et Andriopoulos & Lewis (2009), nous mettons en lumière des tensions entre les différentes catégories de paradoxes. Premièrement, une tension entre les paradoxes d'identité et d'apprentissage semble émerger de nos résultats. La tension entre ces deux types de paradoxes se manifeste par une tension entre le besoin de changement et la volonté de retenir l'identité actuelle (Smith & Lewis, 2011). Nos résultats montrent que, dans la phase d'implémentation, alors que les employés éprouvent le besoin d'être autonomes (le besoin de changement), ils refusent d'accepter des responsabilités dans le cadre de ce nouveau mode de fonctionnement. Leur volonté de garder les rôles et statuts actuels se trouve derrière ce refus. Deuxièmement, une tension entre les paradoxes d'apprentissage et de performance se dégage pour témoigner la dépendance entre le paradoxe de performance et les autres catégories de paradoxes. Cette tension se manifeste, selon Smith & Lewis (2011), par une contradiction entre la création des capacités pour construire le futur et réussir dans le présent. La réussite dans le présent se mesure par la conformité entre la portée des actions et l'intention de l'organisation, cette dernière se traduit par les objectifs fixés. La portée des actions des Top-Managers connait un retard à cause des différences de progression entre les différentes unités.

Ainsi, notre contribution à la littérature réside, premièrement, dans le fait que les différents paradoxes sont observables à des moments différents de l'adoption de l'innovation managériale. Ensuite, notre deuxième contribution à la littérature sur les paradoxes de l'innovation consiste à mettre en lumière la construction du paradoxe de performance qui agrège les paradoxes d'organisation, identitaire et d'apprentissage au fur et à mesure que l'on avance dans le processus d'adoption de l'innovation managériale.

Tableau 3 : Localisation des tensions paradoxales dans le processus d'adoption de l'innovation managériale



4.4. LES TENSIONS PARADOXALES A L'ORIGINE DES OBSTACLES A L'INNOVATION MANAGERIALE ?

Représentant des "*affrontements*" d'actions, principes et idées, ainsi que les sentiments d'inconfort inhérents (Fairhurst et al., 2016: 506) et résultants de la présence de paradoxes (Gilbert et al., 2018), les tensions paradoxales peuvent générer des freins à l'adoption de l'innovation managériale. De nombreux obstacles à l'adoption de l'innovation managériale ont été mis en évidence par la littérature (Amara et al., 2016; Dubouloz, 2013a; Madrid-Guijarro et al., 2009; Wagner et al., 2011). Les pratiques résolutives de ces freins ont également fait l'objet de quelques études (Dubouloz, 2014; Robert & Giuliani, 2018). Les travaux existants n'ont, cependant, pas pensé les pratiques pouvant être paradoxales et génératrices de certains de ces freins. Ainsi, nous pensons que les tensions paradoxales (se manifestant par des pratiques) lors de l'adoption de l'innovation managériale permettent de comprendre l'origine de ses obstacles. D'après nos résultats, le paradoxe identitaire, lié aux tensions résultant des valeurs et rôles opposés mais coexistant (Smith & Lewis, 2011), peut générer une perte d'identité des Managers. Or, cette perte d'identité peut se trouver derrière des obstacles humains liés au savoir-être identifiés par Robert & Giuliani (2018). En outre, la tension entre détruire et construire sur le passé pour créer le futur (O'Reilly & Tushman, 2008), représentant le paradoxe d'apprentissage, peut se trouver derrière le manque de qualifications des Middle-Managers

mais aussi des employés. Quant aux pratiques paradoxales d'organisation témoignant une tension entre la flexibilité et le contrôle, elles sont susceptibles d'engendrer une incompatibilité entre l'innovation managériale adoptée et les activités de l'entreprise, pouvant ainsi générer un obstacle lié aux attributs de l'innovation. Les tensions paradoxales de performance apparaissent dans nos résultats comme une contradiction entre le « *Sensemaking* » comme pratique employée par les Top-Managers lors de la phase de décision, d'une part, et le manque de sens et de vision auprès des Middle-Managers et des employés lors de la phase d'implémentation, d'autre part. Cette tension peut expliquer la résistance au changement de ces derniers lors de la phase d'implémentation qui a été mise en lumière par Dubouloz (2013a) et Robert & Giuliani (2018).

Dès lors, nous considérons que les obstacles à l'innovation managériale ne sont pas donnés, mais plutôt construits par les acteurs et leurs pratiques au fur et à mesure que l'on avance dans le processus d'adoption de l'innovation managériale. L'étude des tensions paradoxales constitue, ainsi, une source possible de compréhension de la construction des obstacles à l'adoption de telle innovation. La gestion des paradoxes permettrait alors à l'entreprise de faire face aux obstacles inhérents à l'adoption de l'innovation managériale et, par conséquent, faciliter son adoption.

CONCLUSION

En dépit des nombreux travaux sur les paradoxes de l'innovation, cette littérature néglige l'étude des actions et interactions propres au processus d'innovation et potentiellement génératrice des tensions paradoxales. Dès lors, dans le cadre de cette étude, nous avons proposé d'explorer la construction des tensions paradoxales par les acteurs d'une entreprise publique impliqués dans le processus d'adoption d'une innovation managériale, à savoir ; les équipes autonomes.

Nous observons que les paradoxes d'apprentissage, d'identité, de performance et d'organisation (Lewis, 2000) apparaissent durant les trois phases du processus d'adoption de l'innovation managériale (initiation, décision et implémentation). Les tensions paradoxales relatives à ces paradoxes émergent au fur et à mesure que l'on avance dans le processus d'adoption de l'innovation managériale. De plus, les trois niveaux hiérarchiques étudiés (Top-Managers, Middle-Managers et employés) participent à la construction de ces tensions paradoxales, au sein de leur niveau hiérarchique mais aussi entre niveaux hiérarchiques. En outre, certaines

tensions paradoxales persistent dans un même niveau hiérarchique, tandis que d'autres apparaissent puis disparaissent pour être transférées à d'autres niveaux hiérarchiques dans d'autres phases du processus d'adoption. Enfin, nous identifions des tensions entre différentes catégories des paradoxes.

Notre contribution consiste à démêler le lieu et le moment de la construction des tensions en analysant les tensions paradoxales aux niveaux intra et inter-hiérarchiques, et leur évolution (émergence, diffusion, disparition) tout au long du processus d'adoption. Ce travail permet ainsi aux praticiens de repérer dans le temps et dans l'espace les tensions paradoxales (majoritairement latentes) existantes et pouvant ralentir le processus d'adoption de l'innovation managériale. Ces résultats appellent, de ce fait, une étude sur la gestion de ces tensions pour réussir l'adoption de l'innovation managériale.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Alänge, S., Jacobsson, S., & Jaryehammar, A. (1998). Some aspects of an analytical framework for studying the diffusion of organizational innovations. *Technology Analysis & Strategic Management*, *10*(1), 3-22. https://doi.org/10.1080/09537329808524301

Amara, N., D'Este, P., Landry, R., & Doloreux, D. (2016). Impacts of obstacles on innovation patterns in KIBS firms. *Journal of Business Research*, *69*(10), 4065-4073.

Anderson, N., & Gasteiger, R. M. (2007). *Helping Creativity and Innovation Thrive in Organizations : Functional and Dysfunctional Perspectives*. Edward Elgar Publishing. https://www.elgaronline.com/view/9781845429324.00032.xml

Andriopoulos, C., & Gotsi, M. (2017). Methods of Paradox. In W. K. Smith, M. W. Lewis, P. Jarzabkowski, & A. Langley (Éds.), *The Oxford Handbook of Organizational Paradox* (p. 513-527). Oxford University Press. https://westminsterresearch.westminster.ac.uk/item/9z6xy/methods-of-paradox

Andriopoulos, Constantine, & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity : Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, *20*(4), 696-717. https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406

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...* https://www.editions-eyrolles.com/Livre/9782212568707/l-innovation-manageriale

Bartoli, A., & Blatrix, C. (2015). *Management dans les organisations publiques - 4e édition : Défis et logiques d'action* (4e édition). Dunod.

Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management Innovation. *Academy of*

Management Review, *33*(4), 825-845. https://doi.org/10.5465/AMR.2008.34421969

Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., & Farr, J. (2009). A Dialectic Perspective on Innovation : Conflicting Demands, Multiple Pathways, and Ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, *2*(3), 305-337. https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01154.x

Bunderson, J. S., & Boumgarden, P. (2010). Structure and Learning in Self-Managed Teams : Why « Bureaucratic » Teams Can Be Better Learners. *Organization Science*, *21*(3), 609-624. https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0483

Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E., & Whittington, R. (2018). Strategy processes and practices : Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*, *39*(3), 531-558. https://doi.org/10.1002/smj.2741

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1988). Organizational paradox and transformation. In *Paradox and transformation : Toward a theory of change in organization and management* (p. 1-18). Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers.

Conroy, S. A., & O'leary-Kelly, A. M. (2014). Letting Go and Moving on : Work-Related Identity Loss and Recovery. *Academy of Management Review*, *39*(1), 67-87. https://doi.org/10.5465/amr.2011.0396

Cummings, T. G. (1978). Self-Regulating Work Groups : A Socio-Technical Synthesis. *Academy of Management Review*, *3*(3), 625-634. https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305900

Cunha, M. P. e, & Clegg, S. (s. d.). Persistence in Paradox. In *Dualities, Dialectics, and Paradoxes in Organizational Life*. Oxford University Press. Consulté 4 mai 2020, à l'adresse https://www.oxfordscholarship.com/view/10.1093/oso/9780198827436.001.0001/oso-9780198827436-chapter-2

Damanpour, F., & Schneider, M. (2009). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations : Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *19*(3), 495-522. https://doi.org/10.1093/jopart/mun021

Damanpour, Fariborz. (2014). Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*, 1265–1285.

Damanpour, Fariborz, & Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations : Effects of Environment, Organization and Top Managers[1]. *British Journal of Management*, *17*(3), 215-236. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00498.x

Dougherty, D., & Hardy, C. (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations : Overcoming innovation-to-organization problems. *Academy of Management Journal*, *39*(5), 1120-1153.

Dubouloz, S. (2013a). Les barrières à l'innovation organisationnelle : Le cas du Lean Management. *Management international / International Management / Gestiòn Internacional*, *17*(4), 121-144. https://doi.org/10.7202/1020673ar

Dubouloz, S. (2013b). *L'innovation organisationnelle : Antécédents et complémentarité : Une*

approche intégrative appliquée au Lean Management. 441.

Dubouloz, S. (2014). Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH. *Revue francaise de gestion*, *N° 238*(1), 59-85.

Evan, W. (1966). Organizational Lag. *Human Organization*, *25*(1), 51-53. https://doi.org/10.17730/humo.25.1.v7354t3822136580

Fairhurst, G. T., Smith, W. K., Banghart, S. G., Lewis, M. W., Putnam, L. L., Raisch, S., & Schad, J. (2016). Diverging and Converging : Integrative Insights on a Paradox Meta-perspective. *Academy of Management Annals*, *10*(1), 173-182. https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1162423

Farjoun, M. (2010). Beyond dualism : stability and change as a duality. *The Academy of Management Review*, *35*(2), 202-225. JSTOR.

Foudriat, M., & Barreyre, J.-Y. (2016). *La co-construction : Une alternative managériale*. Presses de l'École des hautes études en santé publique.

Gebert, D., Boerner, S., & Lanwehr, R. (2003). The Risks of Autonomy : Empirical Evidence for the Necessity of a Balance Management in Promoting Organizational Innovativeness. *Creativity and Innovation Management*, *12*(1), 41-49. https://doi.org/10.1111/1467-8691.00267

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 19.

Gilbert, F., Michaud, V., Bentein, K., Dubois, C.-A., & Bédard, J.-L. (2018). *Unpacking the Dynamics of Paradoxes across Levels : Cascading Tensions and Struggling Professionals*. Oxford University Press. https://www.oxfordscholarship.com/view/10.1093/oso/9780198827436.001.0001/oso-9780198827436-chapter-4

Gladstein, D. L. (1984). Groups in Context : A Model of Task Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, *29*(4), 499-517. JSTOR. https://doi.org/10.2307/2392936

Grant, R. M. (2008). The Future of Management : Where is Gary Hamel Leading Us? *Long Range Planning*, *41*(5), 469-482. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.06.003

Groleau, C. (2003). L'observation. *Conduire un Projet de Recherche: une perspective qualitative*, 212-244.

Hamel, G. (2006, février 1). The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, *February 2006*. https://hbr.org/2006/02/the-why-what-and-how-of-management-innovation

Hamel, G. (2011, décembre 1). First, Let's Fire All the Managers. *Harvard Business Review*, *December 2011*. https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers

Handy, C. B. (1994). *The age of paradox*. Harvard Business School Press.

Heyden, M. L. M., Sidhu, J. S., & Volberda, H. W. (2018). The conjoint influence of top and middle management characteristics on management innovation. *Journal of Management*, *44*(4), 1505-1529. https://doi.org/10.1177/0149206315614373

Hoon, C. (2007). Committees as strategic practice : The role of strategic conversation in a public administration. *Human Relations*, *60*(6), 921-952. https://doi.org/10.1177/0018726707080081

Jansen, K. J. (2004). From Persistence to Pursuit : A Longitudinal Examination of Momentum During the Early Stages of Strategic Change. *Organization Science*, *15*(3), 276-294.

Jarvenpaa, S. L., & Wernick, A. (2011). Paradoxical tensions in open innovation networks. *European Journal of Innovation Management*, *14*(4), 521-548. http://dx.doi.org.ezscd.univ-lyon3.fr/10.1108/14601061111174943

Jarzabkowski, P., Bednarek, R., Chalkias, K., & Cacciatori, E. (2018). Exploring inter-organizational paradoxes : Methodological lessons from a study of a grand challenge: *Strategic Organization*. https://doi.org/10.1177/1476127018805345

Jarzabkowski, P., Bednarek, R., & Lê, J. K. (2018). *Studying Paradox as Process and Practice*. https://oxfordindex.oup.com/view/10.1093/oso/9780198827436.003.0009?language=en, //oxfordindex.oup.com:443/view/10.1093/oso/9780198827436.003.0009

Jarzabkowski, P., Lê, J. K., & Van de Ven, A. H. (2013). Responding to competing strategic demands : How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization*, *11*(3), 245-280. https://doi.org/10.1177/1476127013481016

Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). *Beyond self-management : Antecedents and consequences of team empowerment.* https://doi.org/10.5465/256874

Klarner, P., & Raisch, S. (2013). Move to the beat—rhythms of change and firm performance. *The Academy of Management Journal*, *56*(1), 160-184. JSTOR.

Knight, E., & Paroutis, S. (2017). *Becoming Salient : The TMT Leader's Role in Shaping the Interpretive Context of Paradoxical Tensions*. https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0170840616640844

Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail inspirées*. Les Editions Diateino. http://unr-ra.scholarvox.com.ezscd.univ-lyon3.fr/book/88829990

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, *12*(1), 1-47. JSTOR. https://doi.org/10.2307/2391211

Lê, J., & Bednarek, R. (2017). Paradox in Everyday Practice. *The Oxford Handbook of Organizational Paradox*. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198754428.013.24

Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities : A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, *13*, 111-125.

Lewis, M. W. (2000). Exploring Paradox : Toward a More Comprehensive Guide. *The Academy of Management Review*, *25*(4), 760. https://doi.org/10.2307/259204

Lewis, M. W., Welsh, M. A., Dehler, G. E., & Green, S. G. (2002). Product Development Tensions : Exploring Contrasting Styles of Project Management. *The Academy of Management Journal*, *45*(3), 546-564. JSTOR. https://doi.org/10.2307/3069380

Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational Change and Managerial Sensemaking : Working Through Paradox. *Academy of Management Journal*, *51*(2), 221-240. https://doi.org/10.5465/amj.2008.31767217

Madrid-Guijarro, A., Garcia, D., & Auken, H. V. (2009). Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, *47*(4), 465-488. https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00279.x

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.

Mom, T. J. M., Bosch, F. A. J. V. D., & Volberda, H. W. (2007). Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities : The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows*. *Journal of Management Studies*, *44*(6), 910-931. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00697.x

Nicolini, D. (2012). *Practice Theory, Work, and Organization—Davide Nicolini—Oxford University Press*. https://global.oup.com/ukhe/product/practice-theory-work-and-organization-9780199231591?cc=gb&lang=en&

O'Reilly, C., & Tushman, M. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability : Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, *28*, 185-206. https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002

Pearson, C. A. L. (1992). Autonomous Workgroups : An Evaluation at an Industrial Site. *Human Relations*, *45*(9), 905-936.

Ragaigne, A., Emery, Y., & Giauque, D. (2019). *Manager les paradoxes dans le secteur public*. Hermann.

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity : Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, *34*(3), 375-409. https://doi.org/10.1177/0149206308316058

Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity : Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, *20*(4), 685-695. https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428

Raisch, S., & Zimmermann, A. (2017). *Pathways to Ambidexterity : A Process Perspective on the Exploration–Exploitation Paradox*. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198754428.013.17

Robert, marc, & Giuliani, P. (2018). Les freins à l'implantation d'une innovation managériale :

L'exemple du « lean manufacturing ». *XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique*, *Montpellier, 6-8 juin*.

Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations* (4th edition). The Free Press.

Schad, J., & Bansal, P. (2018). Seeing the Forest and the Trees : How a Systems Perspective Informs Paradox Research. *Journal of Management Studies*, *55*(8), 1490-1506. https://doi.org/10.1111/joms.12398

Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox Research in Management Science : Looking Back to Move Forward. *The Academy of Management Annals*, *10*(1), 5-64. https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162422

Sheep, M. L., Fairhurst, G. T., & Khazanchi, S. (2016). Knots in the Discourse of Innovation : Investigating Multiple Tensions in a Reacquired Spin-off: *Organization Studies*. https://doi.org/10.1177/0170840616640845

Slawinski, N., & Bansal, P. (2017, septembre 14). *The Paradoxes of Time in Organizations*. The Oxford Handbook of Organizational Paradox. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198754428.013.19

Smith, K. K., & Berg, D. N. (1987). *Paradoxes of group life : Understanding conflict, paralysis, and movement in group dynamics* (p. xviii, 281). Jossey-Bass.

Smith, W., Erez, M., Jarvenpaa, S., Lewis, M. W., & Tracey, P. (2017). Adding Complexity to Theories of Paradox, Tensions, and Dualities of Innovation and Change : Introduction to Organization Studies Special Issue on Paradox, Tensions, and Dualities of Innovation and Change. *Organization Studies*, *38*(3-4), 303-317. https://doi.org/10.1177/0170840617693560

Smith, Wendy K. (2014). Dynamic Decision Making : A Model of Senior Leaders Managing Strategic Paradoxes. *Academy of Management Journal*, *57*(6), 1592-1623. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0932

Smith, Wendy K., Jarzabkowski, P., Lewis, M. W., & Langley, A. (2017). *The Oxford Handbook of Organizational Paradox*. Oxford University Press.

Smith, Wendy K., & Lewis, M. W. (2011). *Toward a Theory of Paradox : A Dynamic equilibrium Model of Organizing*. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223

Smith, Wendy K., & Tushman, M. L. (2005). *Managing Strategic Contradictions : A Top Management Model for Managing Innovation Streams*.

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations : Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, *38*(4), 8-29. https://doi.org/10.2307/41165852

Utterback, J. M., & Abernathy, W. J. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, *3*(6), 639-656. https://doi.org/10.1016/0305-0483(75)90068-7

Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Bosch, F. A. J. V. D., & Volberda, H. W. (2012). Management

Innovation and Leadership : The Moderating Role of Organizational Size. *Journal of Management Studies*, *49*(1), 28-51. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00976.x

Van Der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and Performance in Multidisciplinary Teams : The Importance of Collective Team Identification. *Academy of Management Journal*, *48*(3), 532-547. https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.17407918

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*, 3069-3085. https://doi.org/10.1080/00207543.2010.482569

Windrum, P. (2008). Innovation and Entrepreneurship in Public Services. In *Chapters*. Edward Elgar Publishing. https://ideas.repec.org/h/elg/eechap/4030_1.html