



Les obstacles d'adoption de l'innovation managériale :

Une approche des tensions par la pratique

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 :

Les obstacles de l'innovation managériale, leur nature et impacts négatifs sur le processus de son adoption ont déjà été abordés dans la littérature. Les pratiques résolutives de ces obstacles ont également été abordées par quelques travaux. Toutefois, les pratiques pouvant être en tensions et générant ainsi certains freins n'ont pas été étudiées. De plus, le rôle de l'interaction entre les différents niveaux hiérarchiques dans la génération de ces obstacles n'a pas été considéré par la littérature sur l'innovation managériale. Ceci a conduit à une vision simplifiée de l'étude des obstacles de son adoption qui (1) considère ces dernières comme données, (2) ne considère pas le potentiel générateur de difficultés de certaines pratiques, et (3) n'intègre pas la multiplicité des niveaux hiérarchiques. Dans cet article, nous cherchons à dépasser ces limites à travers l'étude de l'origine des obstacles à l'adoption de l'innovation managériale en examinant les pratiques en tensions. Ainsi, nous optons pour une approche qualitative en combinant trois méthodes d'accès au terrain : les entretiens semi-directifs, l'analyse documentaire et les observations non-participantes. Des tensions d'organisation, d'apprentissage, de performance et d'identité sont construites par les trois niveaux hiérarchiques étudiés (Top-Managers, Middle-Managers et employés) au fur et à mesure que l'on avance dans le processus d'adoption de l'innovation managériale. Ces tensions génèrent des obstacles au sein du même niveau hiérarchique mais aussi entre niveaux hiérarchiques. Nos résultats montrent également que la nature des obstacles est liée au type de la tension. Par ces résultats, nous contribuons à la littérature sur l'innovation managériale en éclairant l'origine de la construction de ses obstacles par les acteurs.

Mots-clés : Innovation managériale, obstacles, tensions, approche par les pratiques, niveaux hiérarchiques.



Les obstacles d'adoption de l'innovation managériale :

Une approche des tensions par la pratique

INTRODUCTION

La littérature sur les obstacles de l'innovation managériale est relativement récente (Amara et al., 2016). Les recherches disponibles ont mis en évidence l'existence de nombreux freins à son adoption (e.g. Bichon et al., 2020 ; Khallouk & Robert, 2018 ; Dubouloz, 2013a ; Wagner et al., 2011 ; Madrid-Guijarro et al., 2009). Quelques travaux ont cherché à identifier ces obstacles et leur nature dans différentes phases d'adoption de l'innovation managériale : l'initiation (Bichon et al., 2020), la décision (Madrid-Guijarro et al., 2009) et l'implémentation (Khallouk & Robert, 2018). Toutefois, l'étude d'une seule phase ne permet pas de suivre la persistance de ces obstacles, ni leur évolution. En effet, les obstacles de l'innovation agissent sur les différentes phases du processus de son adoption (Hadjimanolis, 1999). Intégrer l'ensemble des phases aide le chercheur à mieux caractériser le phénomène (Dubouloz, 2013a), mais aussi à en expliquer les résultats (Langley, 1999).

Ainsi, bien que limités (Damanpour & Aravind, 2012), les chercheurs commencent à opter pour une vision processuelle permettant ainsi d'explorer les impacts des barrières sur le processus d'adoption (e.g. Dubouloz, 2013a). La littérature nous renseigne, alors, sur les impacts négatifs des obstacles de l'innovation managériale pouvant ralentir, arrêter ou empêcher son processus d'adoption (Mohnen, et al., 2008). Dès lors, les chercheurs étudient les pratiques permettant de dépasser les barrières à l'innovation managériale afin de réussir son adoption (e.g. Giuliani & Robert, 2016 ; Dubouloz, 2014). Toutefois, ces travaux adoptent principalement une vision résolutive des pratiques. Pourtant, les processus contiennent des contradictions, tensions et paradoxes (Langley et al., 2013) pouvant se manifester, lors d'un changement organisationnel, par plusieurs idées et actions contradictoires, consciemment ou inconsciemment (Smith & Berg, 1987). Or, les pratiques en tension peuvent générer des effets négatifs, notamment freiner un changement organisationnel ou une innovation (Sheep et al., 2017 ; Schad et al., 2016 ; Lewis, 2000). Ceci nous incite à chercher l'origine des obstacles de l'innovation managériale, qui, à notre connaissance, n'a pas été explorée par la littérature. Pourtant, l'approche par les barrières vise, entre autres, à clarifier leur origine (Hadjimanolis, 1999).



L'exploration de l'origine des obstacles de l'innovation implique aussi la détermination des acteurs responsables de leur émergence. Le peu de travaux existant sur les barrières à l'innovation managériale se focalisent, principalement, sur les niveaux managériaux (e.g. Robert & Giuliani, 2018 ; Giuliani & Robert, 2016). Pourtant, les obstacles apparaissent à des niveaux hiérarchiques différents ; managériaux et non-managériaux (e.g. Dubouloz, 2013a). Même les études ayant incorporé des acteurs de statuts différents n'ont pas considéré l'interaction entre eux. Pourtant, l'étude de l'interaction permet de voir dans quelle mesure l'action d'un acteur dépend de l'action d'un autre acteur (Menon, 2008) dans le cadre des échanges horizontaux ou verticaux (Hoon, 2007). Ceci pourrait illuminer l'exploration de l'acteur à l'origine de l'obstacle.

Il nous semble, dès lors, intéressant d'explorer en profondeur les pratiques mobilisées par des acteurs de niveaux hiérarchiques différents durant le processus d'adoption de l'innovation managériale afin de saisir l'origine de l'apparition des obstacles. Nous abordons, ainsi, la question suivante : *Comment les pratiques des acteurs créent des tensions générant des obstacles au processus de l'adoption d'une innovation managériale ?* Pour cela, en mobilisant une approche multi-niveaux (Gilbert et al., 2018), et en nous basant sur une approche des tensions par les pratiques (Jarzabkowski, Bednarek, & Lê, 2018), nous nous penchons sur les pratiques en tension générant des obstacles tout au long du processus d'adoption de l'innovation managériale.

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons mené une étude qualitative dans une entreprise publique française du secteur énergétique ayant adopté les équipes autonomes comme innovation managériale. Nous avons combiné trois méthodes d'accès au terrain : observation non participante, 13 entretiens semi-directifs et analyse documentaire. Des tensions paradoxales d'organisation, d'apprentissage, identitaire et de performance, construites par différents niveaux hiérarchiques (Top-Managers, Middle-Managers et employés), participent à l'émergence des obstacles à l'innovation managériale pendant la même phase ou durant une autre phase du processus de son adoption. La nature de ces obstacles est liée au type de la tension.

Notre contribution consiste alors à aller au-delà de l'identification des obstacles au processus de l'innovation managériale en analysant les tensions ayant causé leur émergence. Nous



démêlons ainsi l'origine, le lieu et le moment de la construction des obstacles à l'innovation managériale, aux niveaux intra et inter-hiérarchiques, mais aussi leur évolution.

1. LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

1.1. LES OBSTACLES A L'INNOVATION MANAGERIALE A PARTIR DE L'APPROCHE PAR LES PRATIQUES

Définie comme étant la proposition « *de nouvelles modalités de coopération entre les personnes pour la réalisation des finalités de manière efficace et efficiente en tenant compte des évolutions sociétales* » (Autissier et al., 2018 : 45), l'innovation managériale a récemment fait l'objet de quelques travaux sur les obstacles (ou barrières ; les deux termes sont utilisés indifféremment dans la littérature) de son adoption (e.g. Bichon et al., 2020 ; Khallouk & Robert, 2018 ; Dubouloz, 2013a). Son adoption, souvent présentée comme une réponse à des problèmes organisationnels (Damanpour & Wischnevsky, 2006), représente un processus composé de trois étapes : (1) l'initiation ; (2) la décision d'adoption ; et (3) la mise en œuvre (Damanpour & Schneider, 2006). Damanpour (1991) le présente comme un séquençage en trois temps qui sont : (1) la décision, (2) la mise en usage, et (3) la poursuite de l'usage (Damanpour, 1991). Nous opérons une synthèse des différents découpages présents dans la littérature et représentons le processus d'adoption de l'innovation managériale dans les entreprises publiques en quatre étapes, à savoir ; (1) l'initiation, (2) la décision, (3) la mise en œuvre, et (4) la poursuite de l'usage. Les travaux sur les obstacles de l'innovation ont mis en évidence l'existence de freins particuliers à chacune de ces étapes (Stornelli et al., 2021 ; Hadjimanolis, 1999).

Dès lors, quelques travaux ont cherché à identifier ces obstacles et leur nature dans différentes phases d'adoption de l'innovation managériale (e.g. Khallouk & Robert, 2018). Par exemple, Bichon et al. (2020), à travers une étude de cas sur l'adoption d'une innovation managériale à l'échelle d'un territoire de collectivités publiques, identifie les barrières lors de la phase d'initiation. Les auteurs mettent l'accent sur l'importance des barrières internes, particulièrement humaines et liées aux attributs de l'innovation, dans les collectivités publiques. Robert & Giuliani (2018) se focalisent sur les obstacles humains pendant l'implémentation d'une innovation managériale. Les chercheurs proposent quatre catégories d'obstacles humains : la résistance au changement, des obstacles liés au savoir-faire, au savoir-être et à la relation avec le temps (un résumé des obstacles à l'innovation managériale est présenté en annexe A).



Toutefois, la majorité des études se focalisent sur une seule phase du processus d'adoption. Pourtant, les obstacles de l'innovation agissent sur les différentes phases du processus de son adoption (Hadjimanolis, 1999). Or, l'approche processuelle permet d'expliquer les séquences d'événement et leurs résultats (Langley, 1999), et par conséquent, de mieux caractériser le phénomène d'adoption de l'innovation managériale (Dubouloz, 2013a). Par conséquent, l'étude d'une seule phase ne permet pas de suivre la persistance de ces obstacles, ni leur évolution.

Ainsi, à partir d'une vision processuelle, Dubouloz (2013a), se basant sur six études de cas sur des entreprises industrielles qui ont adopté le Lean Management, explore la perception des barrières par différents acteurs. L'auteure identifie les différents obstacles internes et externes durant les différentes phases d'adoption de l'innovation managériale ainsi que leur impact. Une catégorisation des obstacles de l'innovation managériale comportant leurs définitions est présentée dans l'annexe B.

Les études sur les impacts des obstacles ont mis en évidence leurs effets négatifs pouvant ralentir ou arrêter le processus d'innovation, voire même empêcher une organisation d'initier une innovation (Mohnen, et al., 2008, Tourigny & Le, 2004). Dès lors, les chercheurs ont commencé à étudier les pratiques permettant de dépasser les barrières à l'innovation managériale afin de réussir son adoption (e.g. Giuliani & Robert, 2016 ; Dubouloz, 2014). Les pratiques représentent les routines, discours, concepts et technologies à travers lesquels les acteurs façonnent la stratégie (Jarzabkowski & Whittington, 2008), par exemples, la responsabilisation des Middle-Managers, la participation dans la prise de décision, la négociation, etc. (Hoon, 2007). Dubouloz (2014) identifie, à partir de six études de cas d'entreprises industrielles, des pratiques managériales de ressources humaines facilitant l'adoption de l'innovation managériale. Giuliani & Robert (2016), quant à eux, à travers une étude de cas unique basée sur 30 entretiens semi-directifs auprès des Top et Middle-Managers, identifient différentes catégories d'obstacles : obstacles ayant un effet direct, indirect et méta-effet. Ensuite, ils décrivent les pratiques permettant de faire face à ces obstacles. Toutefois, ces travaux se cantonnent essentiellement à une vision résolutive des pratiques.

Pourtant, la réflexivité se trouve, selon Vaara & Whittington (2012), au centre de la recherche fondée sur les pratiques. Ces auteurs appellent, ainsi, à repenser les effets contraignants des pratiques. Or, les processus contiennent des contradictions, tensions et paradoxes (Langley et al., 2013). Les contradictions sont des éléments opposés bipolaires mutuellement exclusives



(Putnam et al., 2016) donnant lieu à des tensions (Smith & al., 2017 ; Guedri et al., 2014). Si ces tensions persistent, elles deviennent un paradoxe (Sheep et al., 2017). Particulièrement, dans un processus de changement, les membres organisationnels connaissent plusieurs idées et actions contradictoires, consciemment ou inconsciemment (Smith & Berg, 1987). Vince & Broussine (1996) avancent que, lors d'un changement, une des expériences que les Managers vivent est le paradoxe. Ainsi, l'innovation managériale étant un changement organisationnel (Dubouloz, 2013b), certaines pratiques peuvent être en tension (Jarzabkowski, 2004) lors de son adoption. Or, les pratiques en tension peuvent générer des effets négatifs, notamment freiner un changement organisationnel (Schad et al., 2016). Lewis (2000), à son tour, considère que les tensions peuvent bloquer le changement. En particulier, Sheep et al. (2017) montrent que les tensions peuvent inhiber l'innovation. Ceci nous mène à creuser dans les origines des obstacles de l'innovation managériale, un axe qui, à notre connaissance, n'a pas été exploré par la littérature existante. Pourtant, l'approche par les barrières vise, entre autres, à clarifier leur origine (Bichon et al., 2020 ; Hadjimanolis, 1999).

En outre, les obstacles de l'innovation ont souvent été considérée comme la responsabilité des Managers (Segarra-Blasco et al., 2008). Ainsi, les travaux existants sur les barrières à l'innovation managériale se focalisent, principalement, sur les niveaux managériaux (e.g. Robert & Giuliani, 2018 ; Giuliani & Robert, 2016). Pourtant, ces obstacles apparaissent à des niveaux hiérarchiques différents, notamment non-managériaux (e.g. Dubouloz, 2013a). Malgré qu'elle incorpore les niveaux non-managériaux dans son étude, Dubouloz (2013a) néglige l'interaction entre les niveaux hiérarchiques dans son analyse. Pourtant, l'étude des acteurs de différents niveaux hiérarchiques entraîne un échange pouvant être vertical et horizontal (Balogun, 2003; Hoon, 2007). L'interaction apparait, ainsi, lorsque le résultat d'une action d'un acteur dépend des actions d'un ou d'autres acteurs (Menon, 2018)¹. Or, les niveaux hiérarchiques non-managériaux participent également à la manifestation des obstacles de l'innovation managériale. Dès lors, il est important d'intégrer l'ensemble des niveaux hiérarchiques dans l'étude des obstacles de l'innovation managériale.

Pour récapituler, afin de réussir l'adoption de l'innovation managériale, les études existantes cherchent à identifier ses obstacles, leurs natures et impacts ainsi que les pratiques permettant

¹ Par exemple, un Top-Manager (acteur 1) responsabilise un Middle-Manager (acteur 2). Le Middle-Manager peut accepter cette responsabilisation comme il peut résister. Le Top-Manager va répondre selon l'action du Middle-Manager.



de les surmonter. Or, pour gérer les impacts négatifs (Madrid-Guijarro et al., 2009), il est primordial de comprendre les pratiques à l'origine de ces obstacles ainsi que les acteurs concernés.

1.2.LES PRATIQUES EN TENSIONS GENERATRICES D'OBSTACLES A L'ADOPTION DE L'INNOVATION MANAGERIALE

La littérature sur les obstacles de l'adoption de l'innovation managériale intégrant les pratiques (e.g. Giuliani & Robert, 2016 ; Dubouloz, 2014) adopte principalement une vision résolutive, ces dernières permettant de lever certains freins, occultant alors le potentiel générateur de freins de certaines pratiques. En combinant les approches par les processus et par les pratiques, Jarzabkowski, Bednarek, & Lê (2018) avancent que les tensions sont socialement construites par les activités, pratiques et interactions des acteurs. Ainsi, certaines pratiques peuvent être en tension, générant/renforçant des obstacles à l'innovation managériale. Dès lors, dans le but de saisir l'origine et la persistance des obstacles lors de l'adoption de l'innovation managériale, nous nous inscrivons dans une approche des tensions par les pratiques.

La notion des paradoxes fait référence à « *des contradictions persistantes entre éléments interdépendants* » (Schad et al. 2016 : 10). En d'autres termes, un paradoxe est considéré comme une tension non-résolue (Sheep et al., 2017). Ainsi, pour comprendre les paradoxes, les chercheurs explorent les tensions paradoxales (e.g. Cameroun & Quinn, 1988). Les tensions paradoxales représentent des “*affrontements*” d'actions, idées et principes, mais aussi les sentiments d'inconfort inhérents (Fairhurst et al., 2016: 506) résultants de la présence du paradoxe (Gilbert et al., 2018). Les deux « côtés » contradictoires (Lewis, 2000 : 761) de la tension paradoxale représentent ses deux pôles (Sheep et al., 2017). L'identification des tensions (Lewis, 2000) a fait l'objet de plusieurs classifications. Smith & Lewis (2011) distinguent entre quatre grandes catégories de tensions : (1) les tensions identitaires, (2) les tensions de performance, (3) les tensions d'apprentissage, et (4) les tensions d'organisation. Des définitions et exemples de travaux de chaque catégorie sont présentés dans l'annexe C.

Les effets des tensions paradoxales sur l'innovation ont été largement étudiés par la littérature sur les paradoxes (e.g. Park & Meglio, 2019 ; Miron-Spektor et al., 2011 ; Khazanchi et al., 2007). Ainsi, elles ont été considérées comme moteur des processus du changement et de l'innovation (Farjourn et al., 2018 ; Gebert et al., 2003) comme elles peuvent négativement affecter l'innovation (Leonard-Barton, 1992). Sheep et al. (2017 : 6) montrent, dans leur étude



sur les tensions entrelacées, que les tensions peuvent engendrer une « *inaction innovatrice* ». Les auteurs montrent que la construction des tensions justifie l'action ou l'inaction de l'innovation. Cependant, la construction des tensions comme générateurs d'obstacles de l'innovation managériale n'a pas été explorée par la littérature, à notre connaissance. Pourtant, Vince & Broussine (1996) montrent qu'une tension entre les pratiques positives et négatives se crée lors de l'adoption d'un changement organisationnel. Les auteurs appellent, ainsi, à étudier les pratiques négatives des différents niveaux hiérarchiques pouvant entraver ce changement organisationnel. Il nous semble, dès lors, intéressant d'explorer en profondeur les pratiques en tension, émanant de différents niveaux hiérarchiques, générant des obstacles tout au long du processus d'adoption de l'innovation managériale.

2. LA METHODOLOGIE

2.1. LE DESIGN DE LA RECHERCHE

Étant donné la nouveauté du thème abordé, nous optons pour une méthodologie qualitative (Petit & Durieux, 2007). Cette méthodologie nous permettra d'explorer la complexité du problème grâce à la richesse des données (Miles & Huberman, 2003). Ainsi, pour comprendre l'origine des obstacles de l'adoption de l'innovation managériale, nous choisissons la méthode des études de cas à partir d'une approche processuelle (Burgelman, 1983 ; Van de Ven, 1992 ; Yin, 2009). Particulièrement, étudier le processus d'adoption de l'innovation dans différents niveaux hiérarchiques nécessite une étude de cas unique afin d'avoir une vision large des actions et interactions des acteurs dans le temps et dans l'espace. Dès lors, nous optons pour une méthode d'étude de cas unique pour saisir les obstacles de l'innovation managériale ainsi que leur origine à partir d'une vision processuelle.

2.2. LA SELECTION DU CAS

Nous optons pour un échantillonnage théorique dans notre sélection du cas (Eisenhardt, 1989). Le choix du cas devrait être révélateur ou représenter un exemple extrême (Yin, 1994). Ainsi, nous choisissons un « *cas polaire* » (Eisenhardt & Graebner, 2007 : 27) à travers l'étude d'une grande entreprise publique française (spécialisée dans la production et la distribution d'énergie)



qui a pris la décision d'adopter une innovation managériale, qui est les équipes autonomes, en 2017² après l'avoir initiée en 2013.

Deux arguments soutiennent notre sélection du cas. Le premier argument est lié au choix des équipes autonomes comme innovation managériale. Cette innovation managériale renvoie à une organisation du travail identifiée par *“de petits groupes de salariés qui travaillent ensemble (8 à 15 personnes), qui partagent les tâches, mais, qui acceptent la responsabilité d'un segment bien défini du travail”* (Pearson, 1992: 907). Ainsi, cette innovation managériale implique l'acquisition de nouvelles compétences (e.g. Bunderson & Boumgarden, 2010; Cummings, 1978), le développement d'une nouvelle identité (e.g. Pearson, 1992), la mise en place d'une nouvelle forme de contrôle basée sur l'autonomie (Kirkman & Rosen, 1999) et l'introduction d'une nouvelle façon de voir les objectifs à atteindre par les équipes (Pearson, 1992). Dès lors, la différence entre les équipes autonomes et la façon traditionnelle d'organiser le travail (Bunderson & Boumgarden, 2010) pourrait engendrer la construction des obstacles à son adoption. Ainsi, le choix des équipes autonomes comme innovation managériale pourrait être révélateur des origines des obstacles à l'innovation managériale.

Le deuxième argument est lié au choix d'une entreprise publique comme cas extrême. Les entreprises publiques cherchent à améliorer leur efficacité et efficacité à travers l'adoption d'innovations managériales (Damanpour & Schneider, 2009). Elles réinventent, ainsi, leur modèle structurel (Bartoli & Blatrix, 2015) impliquant, dès lors, une transformation des pratiques managériales et organisationnelles (Laloux, 2015). Or, les pratiques dans ce type d'organisations sont souvent rigides, bureaucratiques et descendantes (Windrum, 2008) engendrant ainsi une contradiction avec les pratiques introduites par l'innovation managériale (Hamel, 2011). Ceci implique une complexité de l'adoption des innovations managériales par le secteur public (Bichon et al., 2020). Ainsi, le cas d'une entreprise publique pourrait représenter un cas extrême lors de l'étude des obstacles de l'innovation managériale.

2.3.LA COLLECTE DES DONNEES

La collecte des données a duré 11 mois pendant lesquels nous avons combiné plusieurs méthodes de collecte des données (voir annexe D). Tout d'abord, trois documents internes

² Cette innovation managériale est actuellement en phase de mise en œuvre et poursuite d'usage pour certaines unités.



relatifs à l'adoption de l'innovation managériale nous ont été remis par l'entreprise. Ces documents nous ont permis d'identifier les nouvelles pratiques de l'innovation managériale.

Deuxièmement, nous avons eu recours à 31 heures d'observation non-participante. Dans ce type d'observation, le chercheur, révélant son statut, se contente d'observer les activités quotidiennes des membres de l'organisation (Groleau, 2003). Nous avons, d'abord, établi un guide d'observation à partir de la littérature sur les pratiques formelles, informelles et administratives durant le processus d'adoption de l'innovation managériale. Ensuite, nous avons mené 31 heures d'observation avec des Top et Middle-Managers et des employés. Ainsi, nous avons observé les Top-Managers, Middle-Managers et les employés pendant les heures de travail, les pauses et les événements spéciaux. Ainsi, l'observation nous a permis de nous focaliser sur les actions et interactions entre les acteurs, mais aussi de vérifier la persistance de certaines pratiques.

Nous avons participé à 4 réunions impliquant des Top et des Middle-Managers et ayant pour objet de suivre l'évolution du progrès des différents projets, discuter le processus d'adoption des équipes autonomes, et en évaluer les outils. Lors de ces réunions nous avons observé les actions et interactions des acteurs. Aussi, nous avons suivi, en temps réel, l'évolution de l'innovation managériale, la progression des différentes équipes, l'interdépendance entre les acteurs, mais aussi de faire une triangulation avec les données collectées à partir des autres sources.

Nous avons également eu des échanges informels avec les employés. Ces échanges informels, étant spontanés et naturels, nous ont permis de comprendre les actions, interactions et idées des employés par rapport à l'innovation managériale, et aussi, détecter quelques contradictions.

Dès lors, généralement, l'observation (y compris la participation dans les réunions et les échanges informels) nous a permis de (1) identifier les actions, discours et interactions réelles mobilisés dans l'entreprise ; (2) se focaliser sur les contradictions entre les pratiques identifiées à partir des documents internes et celles observées ; (3) caractériser l'interdépendance et la persistance de ces contradictions.

Notre troisième source de données est les entretiens semi-directifs. Avant toute chose, nous avons établi une grille thématique à partir de la revue de la littérature sur l'innovation et les pratiques managériales (Miles & Huberman, 1994). Un guide d'entretien, n'incluant pas les tensions, a été conçu (Andriopoulos et Lewis, 2009). L'entretien commence par des thèmes



généraux sur la structure de l'entreprise, les relations entre les employés, le travail quotidien, etc. (Spradley, 1979). Ensuite, l'entretien devient plus spécifique (Andriopoulos et Lewis, 2009) en englobant des questions sur les différentes phases du processus d'adoption de l'innovation managériale, ses pratiques et ses obstacles. Nous avons collecté 13 entretiens semi-directifs, entre le 28/02/2019 et le 07/02/2020, avec des personnes directement impliquées dans le processus d'adoption de l'innovation managériale (Top-Managers et Middle-Managers). Nous avons demandé au Directeur Général de désigner les personnes (Top-Managers) à interviewer pour utiliser, ensuite, la technique de boule de neige. Chaque Top-Manager nous a, par la suite, dirigé vers des Middle-Managers. Tous les entretiens (d'une durée comprise entre 50 et 150 minutes) ont été enregistrés et retranscrits afin d'assurer la fiabilité (Eisenhardt & Bourgeois, 1988). Nous avons arrêté les interviews lorsque des entretiens supplémentaires n'ont pas permis de contester les catégories ou relations existantes ou de révéler de nouvelles catégories ou relations, c'est-à-dire jusqu'à ce que nous ayons atteint la saturation théorique (Strauss & Corbin, 1990). Les entretiens semi-directifs nous ont permis de (1) identifier les obstacles de l'innovation managériale ; (2) les localiser les obstacles dans le temps et dans l'espace ; (3) identifier les anciennes et les nouvelles pratiques de l'innovation managériale ; (4) détecter les contradictions à l'origine des obstacles ; (5) caractériser les tensions paradoxales (interdépendance et persistance) parmi les contradictions et (6) placer les tensions paradoxales dans le temps et dans l'espace.

2.4.L'ANALYSE DES DONNEES

L'analyse des données s'est déroulée en deux grandes phases : le traitement puis l'analyse des données. Premièrement, grâce à un codage thématique (Miles & Huberman, 2003), nous sommes passés des données brutes (entretiens, observations et documents internes) à l'identification de tensions à l'origine des obstacles de l'innovation managériale. Ce travail a été fait en deux étapes. D'abord, avant d'aller au terrain, à partir de la littérature sur l'innovation managériale et celle sur les pratiques, nous avons établi notre grille d'analyse comportant des catégories et des codes. Après avoir fini la collecte des données, nous avons effectué un premier codage, assisté par Nvivo 11, qui nous a permis de dégager les pratiques d'adoption de l'innovation managériale et ses obstacles. Grâce à ce codage, nous avons pu localiser ces obstacles dans le temps et dans l'espace. Toutefois, ce premier codage nous a permis de constater l'existence de contradictions pouvant être derrière l'émergence de ces obstacles. Autrement dit, les contradictions (pouvant être des tensions paradoxales) ont émergé du terrain.



Ainsi, nous avons procédé à une vérification des obstacles dont l'origine est une contradiction mais aussi une caractérisation des tensions (c-à-d, vérifier si les contradictions représentent des tensions paradoxales). La caractérisation des tensions passe par la vérification de trois éléments constitutifs, à savoir ; la contradiction, l'interdépendance et la persistance (Schad et al., 2016).

Ainsi, la deuxième phase consiste à analyser les données. Pour ce faire, nous avons eu recours à la technique analytique *zooming in et zooming out* de Nicolini (2012). Cette technique d'analyse permet de basculer entre les pratiques spécifiques et la façon dont ces dernières sont façonnées et façonnent un contexte plus large (Nicolini, 2012). Dès lors, cette technique analytique nous semble pertinente pour capturer des pratiques spécifiques à l'adoption de cette innovation managériale étudiée, mais aussi pour les placer dans l'espace et dans le temps.

Grâce au *zooming in*, nous avons, d'abord, identifié les obstacles ayant émergé suite à ces contradictions. Dès lors, en nous basant sur les réponses à la question « Quels étaient les obstacles que vous avez rencontrés durant cette phase ? », nous avons identifié les déclarations contenant des obstacles dont la cause est une contradiction en nous basant sur des indicateurs de langage, par exemple, « ça représente un frein parce que (contradiction) », « c'était compliqué parce que (contradiction) », « la (contradiction) a entraîné (obstacle) », « c'est plus compliqué de fonctionner par projet parce que (tension) », etc. Les contradictions ont été détectées grâce à des comparaisons entre les nouvelles introduites par l'innovation managériale et les anciennes pratiques de l'entreprise. A partir des entretiens, nous avons identifié les contradictions en nous basant sur les différences de discours des personnes interviewées (Jarzabkowski, Bednarek, Chalkias, & Cacciatori, 2018). Pour ce faire, nous avons utilisé des indicateurs de langage tels que : « c'est paradoxal », « désaccord », « mais », « problème », « souci », « c'est un équilibre à trouver », « à la fois », etc. Nous avons pu identifier des contradictions engendrant des obstacles dans 10 entretiens parmi 13. Ces concepts offraient un aperçu général des contradictions engendrant des obstacles décrits par les interviewés. Toutefois, un codage supplémentaire a été nécessaire afin de caractériser les tensions paradoxales parmi les contradictions.

Le *zooming out* nous a permis de vérifier l'interdépendance et la persistance des contradictions. En effet, le deuxième élément constitutif de l'étude des tensions est l'interdépendance. Dans cet article, deux pôles de contradiction sont considérés interdépendants, quand ils proviennent du même acteur. Ainsi, nous avons recherché les contradictions ainsi que les obstacles en découlant dans le même discours d'un même acteur (Andriopoulos et Lewis, 2009).



Le troisième élément constitutif de la définition des tensions est la persistance des contradictions. L'exploration de la persistance passe par les entretiens rétrospectifs ainsi que les données secondaires (Jarzabkowski, Bednarek, Chalkias, & Cacciatori, 2018). Dès lors, nous avons discuté, lors des entretiens avec les acteurs, de l'apparition et de l'évolution de l'adoption des équipes autonomes ainsi que des pratiques (contradictaires et non contradictaires) relevant de l'adoption de cette innovation managériale. Les données secondaires nous ont permis de vérifier la persistance à travers une comparaison entre les discours et les observations et documents internes durant les différentes phases du processus d'adoption. Dès lors, les tensions apparaissant dans les différentes étapes du processus d'adoption de l'innovation managériale sont considérées persistantes.

3. RESULTATS

Quatre tensions paradoxales sont apparues :

- (1) Des tensions liées à la performance (objectifs vs actions) : Les tensions de performance se manifestent par une contradiction entre les objectifs et les stratégies (Smith & Lewis, 2011). Cette contradiction a entraîné l'apparition d'obstacles humains à l'innovation managériale durant différentes phases du processus de son adoption. De plus, cette tension illustre une interdépendance entre les phases du processus et les différents niveaux hiérarchiques.
- (2) Des tensions liées à l'organisation (structure mécaniste vs organique) : Les tensions d'organisation caractérisent une tension entre l'intégration et la différenciation (Lawrence & Lorsch, 1967). Dans l'entreprise étudiée une contradiction entre les pratiques traduisant une bureaucratie élevée et d'autres pratiques soutenant une souplesse de gestion apparaît durant les différentes phases du processus de l'innovation managériale et engendre l'apparition de différents obstacles humains et liés aux attributs de l'innovation.
- (3) Des tensions liées à l'identité (identité ancienne vs nouvelle) : Les tensions liées à l'identité résultent de valeurs et rôles opposés mais coexistants (Smith & Lewis, 2011). Les tensions identitaires dans l'entreprise étudiée apparaissent lors de la phase de mise en œuvre effective suite à une contradiction entre l'identité, les valeurs et les rôles habituels des Managers et employés, d'une part, et ce que le fonctionnement en équipes autonomes apporte comme valeurs et rôles au niveau collectif, d'autre part, pour entraîner l'émergence des obstacles à son adoption d'ordre humain et liés aux attributs



de l'innovation non seulement durant la phase de mise en œuvre, mais aussi la poursuite de l'usage.

- (4) Des tensions liées à l'apprentissage (stabilité vs changement) : La tension de l'apprentissage décrit la tension entre détruire et construire sur le passé pour créer le futur (O'Reilly & Tushman, 2008). Ces tensions se trouvent derrière de multiples obstacles humains, structurels et liés aux attributs de l'innovation, et ce, durant les différentes phases du processus de son adoption et dans différents niveaux hiérarchiques.

Ces tensions ont généré, dans différents niveaux hiérarchiques et différentes phases du processus d'adoption de l'innovation managériale, trois types d'obstacles internes :

- (1) Des obstacles humains (liés aux connaissances, savoir-faire, savoir-être, résistance au changement, obstacle syndical et manque du temps) ;
- (2) Des obstacles liés aux attributs de l'innovation (la complexité et l'incompatibilité) ;
- (3) Des obstacles structurels (la différence d'avancement entre les unités).

Dans ce qui suit les principaux résultats seront présentés par phase du processus d'adoption.

3.1. UNE DECISION FREINEE PAR DES OBSTACLES HUMAINS DECOULANT DES TENSIONS DE PERFORMANCE ET D'ORGANISATION

3.1.1. Le manque de connaissances découlant des tensions de performance

Durant la phase de décision, les Top-Managers s'attendent à ce que les Middle-Managers développent leurs compétences managériales. Sauf que, ces derniers ne développent que les compétences métiers (ce sont des compétences techniques directement liés au métier). Cette tension entre les deux types de compétences, apparaissant au niveau des Top-Managers durant la phase de décision, a entraîné l'apparition d'obstacle humain lié au manque de connaissances de certains Middle-Managers freinant ainsi l'adoption de l'innovation managériale qui se base sur le développement des compétences managériales des collaborateurs.

"Certains managers aussi ne se retrouvent pas... qui sont devenus managers parce qu'ils étaient très compétents sur le niveau métier. Et aujourd'hui ce n'est plus ce qu'on attend d'eux ... Leurs managers étaient ceux qui connaissaient le mieux le détail du métier. Et aujourd'hui, on dit au manager non" (TM2, entretiens semi-directifs).

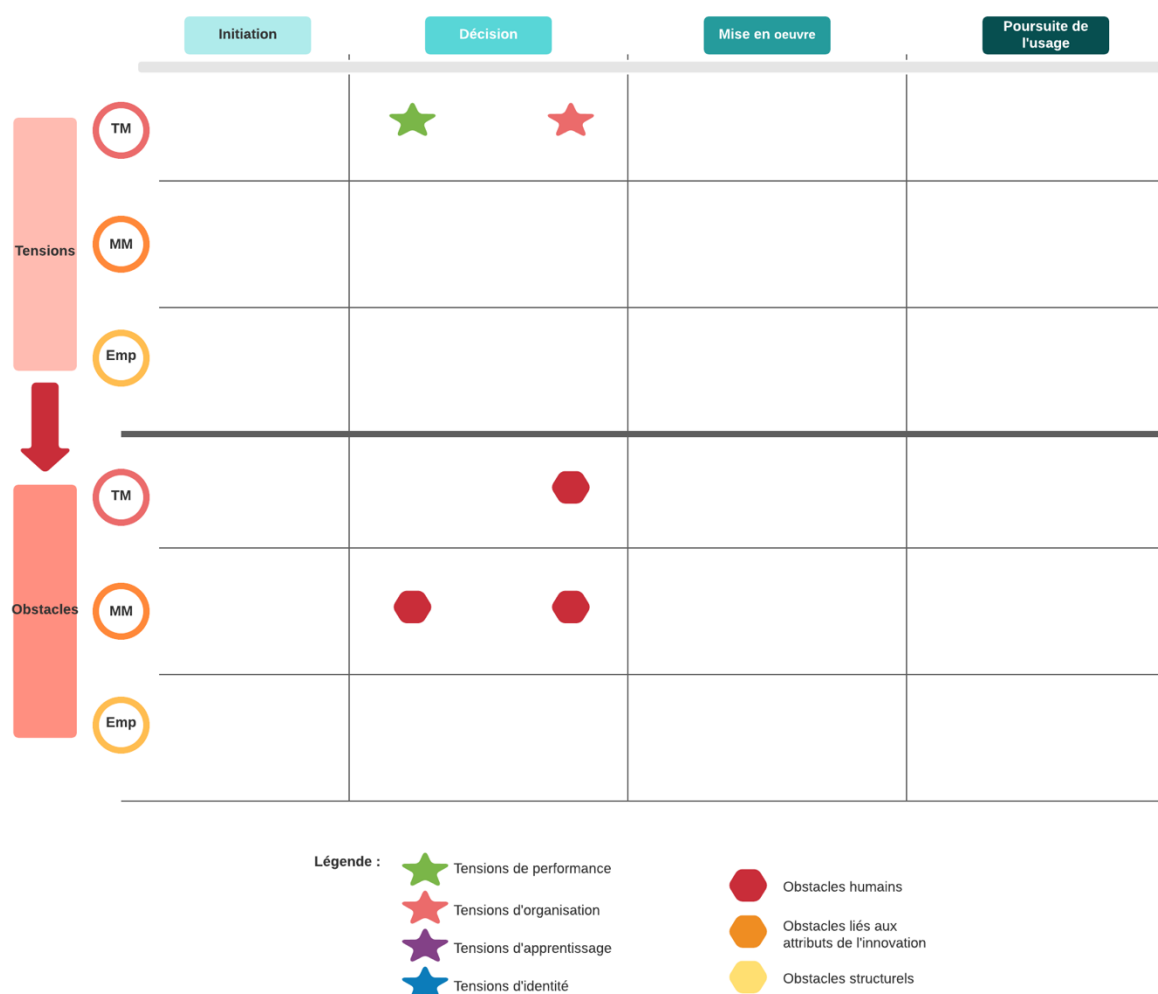


3.1.2. Le style managérial découlant des tensions d'organisation

Durant la phase de décision, la tension entre la structure actuelle qui se base sur une centralisation des décisions, d'une part, et la structure mécaniste qui devrait se mettre en place qui repose sur une prise de décision participative (ID3, p.26, documents internes), d'autre part, apparaît au niveau des Top-Managers. Elle a donné lieu à un obstacle humain qui est le style managérial. Cet obstacle affecte les Top et Middle-Managers durant la même phase.

"On essaie de faire avancer les choses comme on peut... En gros, c'est le manager qui décide de qui fait quoi, quand, comment... Il n'y a pas d'autonomie, pas de prise de décision, pas de prise d'initiatives, pas le côté mode projet" (MM1, entretiens semi-directifs).

Figure 1 : Les tensions à l'origine des obstacles à la phase de décision du processus d'adoption de l'innovation managériale





3.2. UNE MISE EN ŒUVRE RALENTIE PAR DES OBSTACLES DECOULANT DES TENSIONS D'IDENTITE, DE PERFORMANCE, D'ORGANISATION ET D'APPRENTISSAGE

3.2.1. La résistance au changement découlant des tensions identitaires

La tension entre, d'une part, avoir un rôle du chef et, d'autre part, avoir un rôle transverse, apparaît dans tous les niveaux hiérarchiques, dans la phase de mise en œuvre, ainsi que ses obstacles. Le premier obstacle, engendré par cette tension identitaire et apparu lors de la mise en œuvre des équipes autonomes, est la résistance au changement. Cette résistance au changement est, d'abord, apparue au niveau des Top-Managers parce qu'ils ont peur de perdre leur pouvoir.

"Ça a été difficile parce que ce sont des personnes qui étaient dans des structures organigrammes un peu plus précises, au sens, celui qui était chef de chef de chef et qui se retrouvait chef de projet complètement transverse sans équipe à gérer" (TM2, entretiens semi-directifs).

Une résistance est également apparue au niveau de certains Middle-Managers parce qu'ils ont peur de perdre leur identité actuelle.

" Ça fait peur... Il y a une transversalité. Donc aujourd'hui nous c'est un point positif. Quand j'en parle avec mes homologues ils me disent mais c'est un frein, les managers ils aiment bien retrouver leurs équipes et du coup on sent qu'ils ne sont pas prêts à ce travail collectif ... Et clairement oui il y a des freins liés à l'identité identitaire du manager" (MM3, entretiens semi-directifs).

Le même obstacle est apparu au niveau des employés par peur de la transformation des rôles.

"La transformation aujourd'hui fait que dans ce monde, on va répondre au téléphone, mais on doit aussi réaliser des ventes. Il y a des personnes pour qui vous arrivez à quelque chose qui heurte leur sensibilité ; c'est-à-dire ils sont venus pour répondre aux clients, mais ils ne sont pas venus pour faire de la vente ... le fait que le métier se transforme, pour elles, ça peut effectivement devenir une souffrance" (TM4, entretiens semi-directifs).

3.2.2. La complexité de la mise en œuvre découlant des tensions identitaires

A cause d'une contradiction entre les valeurs anciennes de l'entreprise de responsabilité exclusive aux managers, évaluation des employés par les managers, etc. et les nouvelles valeurs tel que l'auto-évaluation des employés impliquant beaucoup de lâcher prise de la part des



managers qui n'est plus une référence pour ses employés, une complexité de mise en place du nouveau fonctionnement a été perçue par les employés et les Middle-Managers.

"Dès qu'on a commencé la mise en place, moi ce que j'ai identifié comme difficulté, c'est le lâcher prise sur les thèmes dont je ne suis plus responsable, le laisser faire aux autres même si c'est différent, et accepter que la responsabilité partagée ... Donc, il y a une identité qui se transforme, qui est différente" (MM3, entretiens semi-directifs).

3.2.3. Des obstacles humains découlant des tensions de performance durant la même phase

La phase de mise en œuvre se trouve entravée par des obstacles humains dont l'émergence est causée par une contradiction entre l'intention de l'organisation et les actions mises en œuvre. Tandis que cette tension de performance apparaît au niveau des Top-Managers, les obstacles (détaillés ci-après) apparaissent dans tous les niveaux hiérarchiques.

D'abord, l'objectif organisationnel est de responsabiliser les Middle-Managers. Néanmoins, les tensions générationnelles entre ceux qui soutiennent la responsabilisation et d'autres qui la résistent engendrent des obstacles humains de savoir-faire auprès de certains Middle-Managers se traduisant par la peur de ne pas être à la hauteur des nouvelles tâches.

"Comme c'est nouveau chez [l'entreprise X], ça peut générer des angoisses. Il y a des salariés qui sont plus à l'aise que d'autres avec la responsabilisation" (TM6, entretiens semi-directifs).

De plus, tandis que l'objectif de l'organisation (les Top-Managers) est de donner du sens, les Middle-Managers ne comprennent pas le sens de ce qu'ils font. Cette tension entre l'intention et la réalité crée une résistance au changement. En effet, certains Middle-Managers ne veulent pas mener le projet jusqu'au bout.

"Il y en a ceux qui sortent de l'équipe projet alors qu'ils ne savent pas pourquoi, ils apprennent à faire participer le mec ou la nana qui a été dans une équipe de projet pour être dans une autre équipe de projet. C'est une frustration. Il y a eu des ressentis comme des frustrations où en gros des gens ne veulent pas mener jusqu'au bout le projet" (MM1, entretiens semi-directifs).



En outre, demander aux Middle-Managers d'être à la fois sur les compétences métier et sur les projets transverses engendre un manque de temps pour eux. Le manque du temps représente un obstacle humain à la mise en œuvre de l'innovation managériale (Dubouloz, 2013a).

"On essaie de plus en plus de demander aux managers de travailler à la fois sur son métier, mais, d'être aussi en projet sur des chantiers transverses ... Mais, c'est compliqué parce qu'il y a des problèmes de gestion du temps" (TM1, entretiens semi-directifs).

D'autre part, il y a des Top-Managers qui soutiennent, d'une part, le nouveau mode de fonctionnement. D'autre part, d'autres Top-Managers ne soutiennent pas le mode équipes autonomes (Ob1, observation non-participante). Cette tension au sein d'un même niveau hiérarchique a entraîné un manque de préparation auprès d'un autre niveau hiérarchique qui est les Middle-Managers pour ce nouveau mode de fonctionnement représentant ainsi un obstacle humain lié au savoir-être.

"Il y en a ceux qui ne sont pas préparés du tout à ça et je pense qu'aujourd'hui le mode équipe projet il n'est pas insufflé par le top management. Certains des Top-Managers n'insufflent pas ça dans leurs équipes, ils sont déjà en retrait par rapport à ça. Donc quand on a un boss qui est dedans et derrière il y a des équipes Codir qui dont certains n'insufflent pas ça, comment voulez-vous que les autres, enfin que leurs salariés déroulent pareil" (MM1, entretiens semi-directifs).

De surcroît, malgré le fait que l'intention de l'entreprise soit de développer la dimension managériale, dans les faits, elle reste derrière la partie métier. Cette tension de performance entraîne un manque d'alignement de la ligne managériale traduisant un frein humain lié au savoir-être.

"Mais vraiment aussi au niveau national qui est toujours très regardante sur la partie pilotage, et qui porte le discours il faut aller vers d'autres dimensions. Donc, c'est vraiment que toute la ligne managériale soit très alignée dans ses pratiques et pas simplement dans l'intention" (TM1, entretiens semi-directifs).

Par ailleurs, alors que l'intention des organisations syndicales est de veiller au bon déroulement du travail des employés, ils n'ont pas facilité la mise en œuvre de l'innovation managériale (In, interactions informelles).



"Les organisations syndicales aujourd'hui pour moi c'est un frein. Dans le sens où ils ne facilitent la vie que pour les gens ... qui sont contre le bon déroulement d'une entreprise, son développement..." (MM1, entretiens semi-directifs).

3.2.4. Un obstacle humain durant la mise en œuvre découlant des tensions de performance lors de l'initiation

Lors de l'initiation, l'intention de l'organisation était de donner une vision aux employés (ID3, p.14, documents internes). Sauf que, durant la phase de mise en œuvre, ces derniers se trouvent en déficit de vision. Cette tension de performance a créé un obstacle humain lié au savoir-être (voir la définition dans l'annexe B) se manifestant par un désengagement de la part des employés.

"Nos salariés ... sont aussi en déficit de vision de ce qu'on attend d'eux... Ils ont besoin d'y voir clair. Et aujourd'hui on ne le voit pas trop au sein de la direction commerce. Donc tout ça fait que on a ce désengagement" (TM2, entretiens semi-directifs).

3.2.5. Des obstacles humains découlant des tensions d'organisation

Durant la phase de mise en œuvre, la contradiction entre la prise de décision participative (ID1, documents internes) et la centralisation des décisions a entraîné l'apparition d'obstacles humains liés au savoir-être au niveau de toute la ligne hiérarchique. Premièrement, les Managers n'arrivent pas à lâcher prise sur certaines décisions aux niveaux inférieurs.

"Les décisions se prenaient toujours plutôt au plus haut niveau... Et ce qu'on essaye de faire avec les démarches qu'on appelle de l'entreprise opale, ... c'est décentraliser justement le pouvoir de décision... Et la difficulté c'est que les managers arrivent à lâcher prise pour laisser faire des choses sans dire oui je valide" (TM2, entretiens semi-directifs).

Deuxièmement, certains employés manquent d'engagement durant la phase de mise en œuvre.

"Les freins qu'on a rencontrés c'est que certains ne se sont pas positionnés du tout... leur engagement reste limité ... ça nous a interpellé ça veut dire quelque part on n'a pas quand même embarqué quelques personnes malheureusement" (MM6, entretiens semi-directifs).

Toujours durant la phase de mise en œuvre, cette tension entre responsabiliser les niveaux hiérarchiques inférieurs (ID2, p.6, documents internes) et garder le contrôle pour soi



apparaissant au niveau des Top-Managers a engendré un obstacle humain lié aux connaissances au niveau des employés se traduisant par un manque de qualifications de certains d'entre eux.

"C'est compliqué parce que ... Les personnes qui travaillent dans ces équipes sont des personnes avec finalement les plus bas niveaux en terme de formation... ce sont des personnes aussi où dans leur éducation, on leur a assez peu inculqué le fait qu'ils pouvaient être responsabilisés, avoir le droit de donner leur avis, etc; et de fait, ils sont, on les a entretenus historiquement dans cette structure un peu parent/enfant. Et aujourd'hui on est en train de sortir de ça et ce n'est pas simple... il ne va pas savoir le faire. C'est le principe de responsabilisation" (TM4, entretiens semi-directifs).

La tension, au niveau des Top-Managers, entre la planification élevée du travail des employés (In, interactions informelles) et la flexibilité du planning requise par le mode de travail en équipes autonomes (Farjoun, Smith, Langley & Tsoukas, 2018), reflétant ainsi une tension d'organisation, entraîne un frein humain lié au manque de temps des employés.

"Il y a un frein qu'on a, malgré tout, une contrainte, c'est que nos conseillers clients sont planifiés et c'est de pouvoir leur libérer du temps, suffisamment de temps, pour toutes ces petites missions complémentaires. Effectivement c'est la partie un peu plus compliquée de, voilà, de libérer du temps sur le planning pour ça" (MM6, entretiens semi-directifs).

3.2.6. Une incompatibilité découlant des tensions d'organisation

Durant cette même phase, les obstacles humains ne sont pas les seuls à apparaître suite aux tensions d'organisation (apparaissant au niveau des Top-Managers). Un obstacle lié aux attributs de l'innovation est apparu dans un autre niveau hiérarchique, qui est les employés. En effet, tandis que le nouveau mode de fonctionnement exige de donner une marge de manœuvre aux employés, la structure actuelle de l'entreprise implique une absence des marges de manœuvres pour les employés même durant la mise en œuvre du nouveau mode de travail, donnant ainsi lieu à une incompatibilité entre cette innovation managériale et la nature de l'activité des employés.

"Le seul truc que je vous dis, c'est bien tout le carcan de l'entreprise, mais qui va avec notre métier de commercialisateur où on est quand même dans un cadre qui



est assez restreint notamment pour les conseiller. C'est ça ! c'est le point de vue agile qui est beaucoup plus difficile pour moi" (MM5, entretiens semi-directifs).

3.2.7. Des obstacles humains découlant des tensions d'apprentissage durant la même phase

Lorsqu'on avance dans la mise en œuvre des équipes autonomes, les Top-Managers, ayant adhéré à l'idée lors de la phase de décision (changement), viennent bloquer la mise en œuvre pour garder leur ancien fonctionnement (stabilité). Cette tension crée deux freins humains au niveau des Top-Managers : un premier qui est lié à la résistance au changement de peur de perdre ce que l'on possède, et un deuxième lié au savoir-faire de peur de ne pas être à la hauteur des nouvelles tâches.

"Les Top-Managers peuvent adhérer à l'idée mais bloquer la mise en œuvre parce qu'ils ont peur de perdre l'autorité et le pouvoir ou parce qu'ils ont peur d'échouer" (TM3, entretiens semi-directifs).

Pour les Middle-Managers, les nouveaux embauchés soutiennent ce changement (Ob1, observation non-participante), la majorité des anciens soutiennent l'ancien fonctionnement. Ceci crée deux obstacles humains : une résistance au changement auprès des Middle-Managers, mais aussi un frein lié aux connaissances se traduisant par un manque de qualifications de certains Middle-Managers.

"Les choses changent. Elles changent aussi avec les jeunes embauchés parce que eux ils demandent à ce que les choses changent. Après on a des managers qui sont là depuis longtemps, qui ont connu EDF depuis 20 ou 30 ans... Et Notre rôle c'est de leur faire comprendre que les choses changent" (TM6, entretiens semi-directifs).

Les employés, à leur tour, se sont divisés entre ceux qui soutiennent le changement et d'autres qui soutiennent la stabilité. Cette tension organisationnelle a généré une résistance au changement auprès des employés.

"A la mise en œuvre, certains ont voté oui et ont quand même dit bémol et certains ont voté non ... Il y en a qui se sont exprimés là-dessus" (MM3, entretiens semi-directifs).

Si cette tension entre changement et stabilité a engendré des freins humains liés aux connaissances, savoir-faire et savoir-être de différents niveaux hiérarchiques, elle a également entraîné un manque de temps auprès des Middle-Managers. Effectivement, ce manque de temps



est dû à une tension entre le changement se manifestant par le travail en équipes autonomes, et la stabilité vu qu'ils gardent une partie de leur travail d'une façon ordinaire.

"Un manque de temps, et c'est normal, sur les CRC aujourd'hui, malgré tout, on nous demande de produire. On manque de temps parfois" (cumuler l'ancien fonctionnement avec le fonctionnement par projets) (MM7, entretiens semi-directifs).

Par ailleurs, les organisations syndicales poussent vers l'application d'anciennes règles. L'entreprise ne veut pas appliquer ces règles car elles n'ont plus de sens aujourd'hui. Cette tension entre stabilité et changement crée un frein syndical à la mise en œuvre de l'innovation managériale qui est lié aux organisations syndicales.

"Dans le dialogue social parfois on a du mal parce que les organisations syndicales disent qu'il faut appliquer cette note des années 80 qui n'a plus de sens aujourd'hui" (TM2, entretiens semi-directifs).

3.2.8. Un obstacle humain lors de la mise en œuvre découlant d'une tension d'apprentissage durant la phase de décision

Tandis que le fonctionnement de l'entreprise est en changement vers le mode agile (détruire le passé), les Top-Managers veulent tout planifier à l'avance comme d'habitude (construire sur le passé). Cette tension entre changement et stabilité, apparaissant durant la phase de décision, engendre un frein humain auprès des Top-Managers lié au savoir-être lors de la mise en œuvre, se manifestant par une perturbation de certains d'entre eux.

"Aujourd'hui, on est plutôt dans un mode agile. On avance et on modifie au fur et à mesure ... Il y a des choses qui ne sont pas prêtes, mais on avance au plus vite ... ça perturbe certaines personnes" (TM1, entretiens semi-directifs).

3.2.9. La complexité de la mise en œuvre de l'innovation managériale découlant des tensions d'apprentissage

Durant cette phase de mise en œuvre, outre les obstacles humains, des obstacles liés aux attributs de l'innovation sont apparus dans différents niveaux hiérarchiques suite à cette tension entre deux différents modes de fonctionnement. Pour les employés, il s'agit de leur donner des informations qui les concernent (stabilité). D'un autre côté, l'adoption de cette innovation managériale implique de leur donner des informations concernant les nouveaux outils de travail, mais aussi les autres équipes de travail (changement). Le fait de cumuler les informations est perçu comme complexe pour les employés.



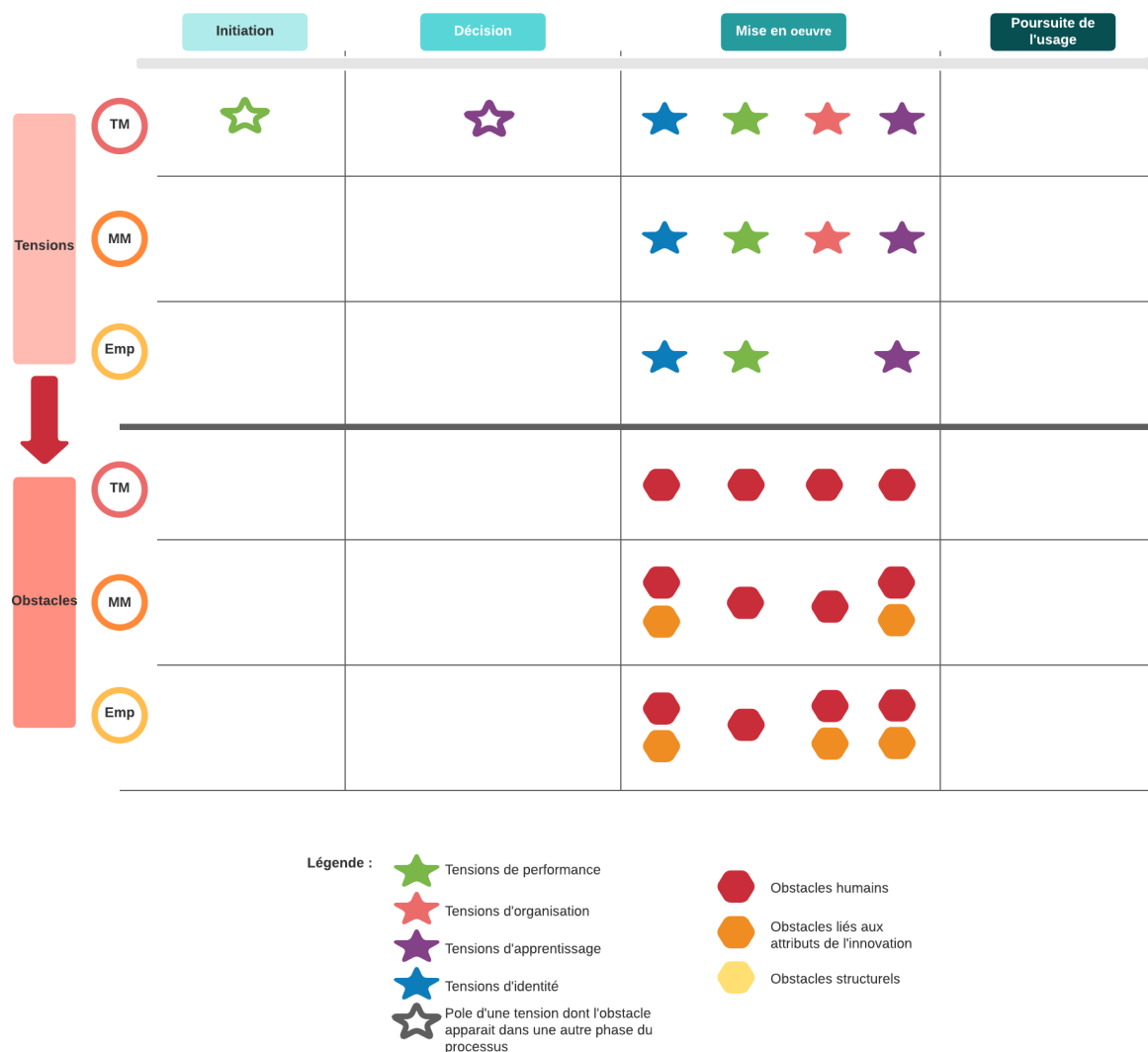
"C'est que tout arrive en même temps, et ça c'est compliqué pour nous à gérer après en direct sur le terrain parce que déjà les agents on leur donne énormément d'informations parce qu'en plus des infos qui sont issues des groupes de projet, ils ont toutes les infos eux issues de l'évolution du métier, issues de l'évolution de l'outil, issues de tout un tas de choses, ... Donc parfois ils ont un peu du mal à suivre " (MM7, entretiens semi-directifs).

Pour les Middle-Managers, l'outil est également perçu comme complexe. Ceci est dû à la tension entre le travail en silo (stabilité) et l'interaction entre les membres d'une équipe (changement).

"On travaille un peu en silo, on a une vision très précise sur le projeter sur lequel on est. Mais parfois il peut y avoir besoin d'une interaction avec d'autres projets, et là c'est un peu plus compliqué" (MM7, entretiens semi-directifs).



Figure 2 : Les tensions à l'origine des obstacles à la mise en œuvre de l'innovation managériale



3.3. UNE POURSUITE DE L'USAGE RALENTIE PAR DES OBSTACLES DECOULANT DES TENSIONS IDENTITAIRES ET D'APPRENTISSAGE

3.3.1. Le manque de savoir-être découlant des tensions identitaires

Si l'entreprise est parvenue à continuer la mise en œuvre de cette innovation managériale, les obstacles humains continuent à retarder cette dernière. Durant la phase de poursuite de l'usage, à cause d'une contradiction entre les valeurs des anciens Middle-Managers de l'entreprise et celles des nouvelles recrues qui soutiennent l'innovation managériale, un obstacle humain lié au savoir-être (le manque d'accompagnement) des anciens employés de l'entreprise vient freiner la poursuite de l'usage. Encore une fois une tension identitaire entre les différentes générations vient engendrer un obstacle humain au niveau des Middle-Managers.



" Vous avez un jeune ingénieur qui arrive qui a fait la start-up et qui est en mode projet avec un mec qui a 30 ans en boîte et qui est là pour serrer des poignées de main et faire des restos. Et donc, la façon de travailler n'est pas même ... et derrière, la façon d'appréhender ... ça va être un fossé, ça va être un énorme clivage ... Il faut faire évoluer le groupe. Mais attention, il ne faut pas oublier ceux qui restent là, il faut les faire évoluer aussi avec l'air du temps et en gros les prendre par la main" (MM1, entretiens semi-directifs).

3.3.2. Un obstacle structurel découlant des tensions d'apprentissage

La différence d'avancement entre les unités (Ob2, observation non-participante) constitue un obstacle à la poursuite de l'usage de cette innovation managériale auprès des Middle-Managers. Cet obstacle est dû au fait qu'il y a des réunions qui regroupent des personnes appartenant à des unités ayant un fonctionnement très structuré (qui ne sont pas avancées dans l'adoption de l'innovation managériale) et d'autres appartenant à des unités avancées dans l'adoption de l'innovation managériale et donc ayant un fonctionnement différent. Bien que cette tension apparaisse au niveau des Top-Managers, l'obstacle relatif apparaît au niveau des Middle-Managers.

"Moi les difficultés que je rencontre c'est que on est un CRC, pour autant on est en interaction avec différents pôles ... je mets beaucoup d'énergie à expliquer... Donc on est un peu à la carte, et ce n'est pas toujours simple parce qu'effectivement ceux n'étant pas opale sont dirigés par le national sur des choses très structurantes et structurées, industrialisées et monitorées" (MM3, entretiens semi-directifs).



Figure 3 : Les tensions à l'origine des obstacles à la poursuite de l'usage de l'innovation managériale



Une synthèse des principaux résultats est présentée dans l'annexe E.

4. DISCUSSION

4.1.L'EMERGENCE DES OBSTACLES DANS LE TEMPS ET DANS L'ESPACE

Si la littérature sur l'innovation managériale semble mettre en évidence l'existence de plusieurs obstacles à son adoption, nous mettons en lumière que ces obstacles ne sont pas exogènes, 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. En effet, nos résultats montrent que l'apparition d'une tension de performance durant la phase d'initiation a créé un obstacle humain. Durant la phase de décision, l'émergence de tensions d'organisation, de performance et d'apprentissage a déclenché plusieurs obstacles humains également. Durant la phase de mise



en œuvre, les mêmes tensions apparaissent, auxquels s'ajoute une tension identitaire. La présence de ces tensions a engendré l'apparition d'obstacles humains mais aussi liés à aux attributs de l'innovation. La majorité de ces obstacles a disparu durant la phase de poursuite de l'usage pour garder un obstacle humain et un obstacle structurel. L'effet de certaines tensions a disparu aussi puisqu'à ce stade, il n'y a que les tensions identitaire et d'apprentissage qui ont causé des obstacles. Ainsi, certaines pratiques sont, non seulement génératrices de tensions, mais aussi, transformatrices de ces tensions en obstacles. Ces pratiques soutenant une tension n'engendrent pas uniquement un type d'obstacle, mais plusieurs à la fois. Prenons l'exemple des tensions d'apprentissage qui génèrent des obstacles humains et des obstacles liés aux attributs de l'innovation. Nous complétons, ainsi, les travaux de Bichon et al. (2020), Khallouk & Robert (2018), Amara et al., (2016), Dubouloz (2013a), Wagner et al. (2011), Madrid-Guijarro et al. (2009) sur les barrières à l'innovation managériale. Dès lors, notre principale contribution à la littérature existante sur l'innovation managériale consiste à aller au-delà de l'identification des obstacles, leur nature et impact. En effet, nous avons exploré l'origine de ces obstacles. Pour ce faire, comme Dubouloz (2014) et Giuliani & Robert (2016), nous nous inscrivons dans une recherche fondée sur les pratiques. Toutefois, nous dépassons la vision résolutive des pratiques en repensant leur effet contraignant. Nous considérons, ainsi, que les obstacles sont construits par les acteurs à travers leurs pratiques en tension. Nous rejoignons Sheep et al. (2017) qui considèrent que les tensions peuvent empêcher l'innovation. Plus particulièrement, les tensions de performance, d'apprentissage, d'identité et d'organisation participent à la construction des barrières internes à l'adoption de l'innovation managériale. Nous mettons l'accent, tout comme Bichon et al. (2020), sur l'importance des barrières humaines et celles liées aux attributs de l'innovation comme barrières internes.

Par rapport au moment de l'émergence et de la construction des obstacles, contrairement à Bichon et al. (2020) ayant trouvé que l'émergence des obstacles de l'innovation managériale commence dès la phase d'initiation, nous montrons que les obstacles commencent à apparaître dès la phase de décision. Par contre, leur construction, à travers les tensions, commence dès la phase d'initiation. La nature des obstacles qui émergent, selon nos résultats, varie en fonction de la catégorie des tensions. En effet, les tensions de performance entraînent l'émergence des obstacles humains lors de la mise en œuvre. Les tensions identitaires durant la mise en œuvre engendrent, durant la même phase, des obstacles liés aux attributs de l'innovation se manifestant dans les niveaux hiérarchiques inférieurs. Les tensions d'organisation et d'apprentissage déclenchent à la fois des obstacles humains et liés aux attributs de l'innovation.

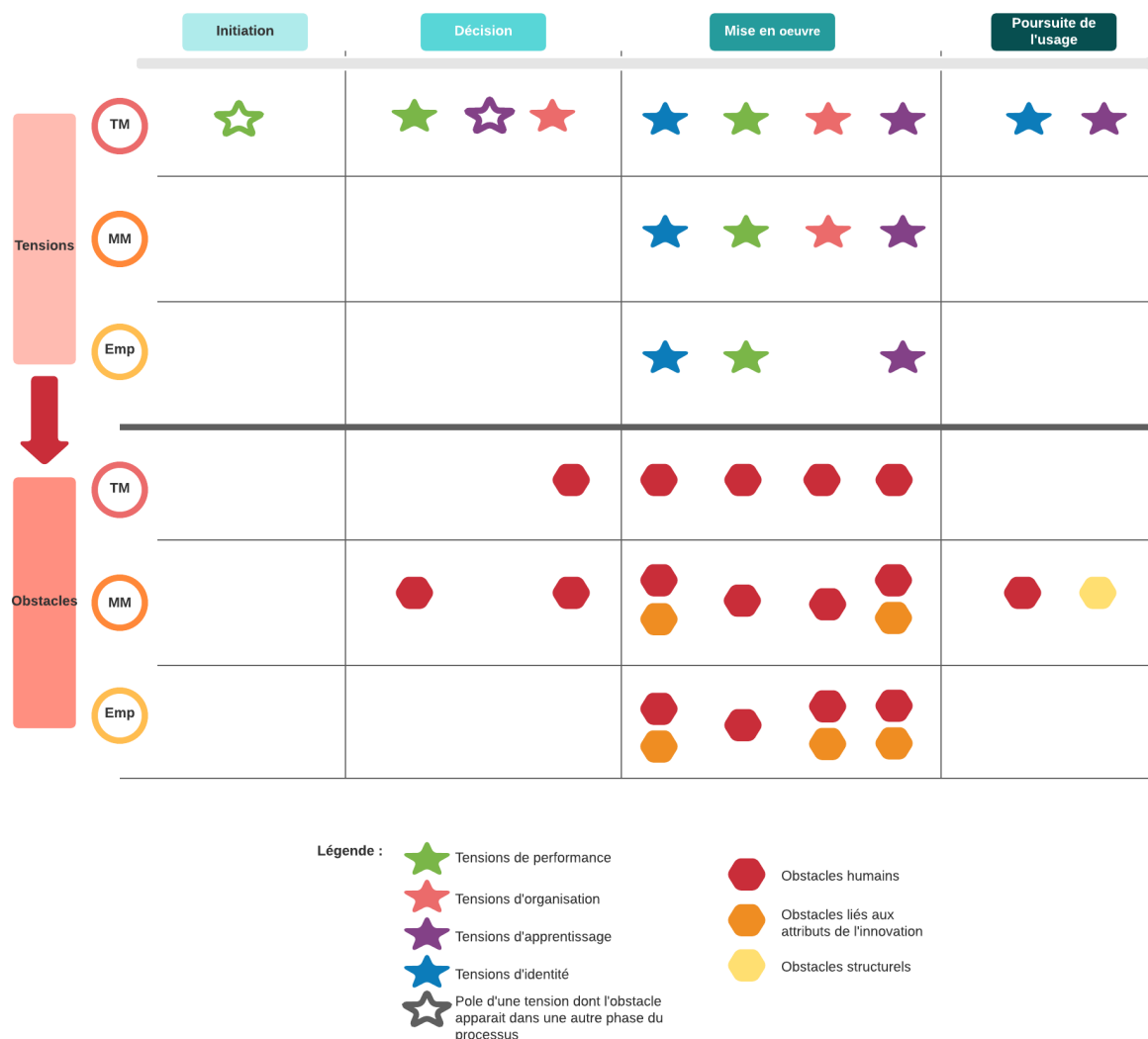


Ainsi, nous constatons qu'il existe un lien entre le type de la tension et la nature de l'obstacle résultant.

D'autre part, nous avons trouvé que les trois niveaux hiérarchiques participent à la construction des obstacles à travers les tensions. Par exemple, les Top-Managers participent à la construction des obstacles à travers les quatre catégories de tensions identifiées. Les Middle-Managers participent à la génération des tensions identitaires, d'apprentissage et d'organisation. A leur tour, les employés participent à la création des obstacles à travers des tensions identitaires. Ainsi, les niveaux hiérarchiques ne construisent pas tous les mêmes tensions, participant ainsi différemment à la génération des obstacles. Si Robert & Giuliani (2018) et Giuliani & Robert (2016) se focalisent sur les niveaux managériaux dans leurs études des obstacles de l'innovation managériale, nous incluons l'ensemble de la ligne hiérarchique dans notre analyse étant donné que les niveaux non-managériaux participent à l'émergence des obstacles. Ceci va dans le même sens que Dubouloz (2013a) ayant inclus les employés dans son analyse. Toutefois, cette dernière néglige l'interaction entre les niveaux hiérarchiques. Dès lors, nous étudions l'interaction entre les acteurs dans notre analyse en explorant l'interdépendance entre les pratiques. Ceci nous permet de trouver que l'interaction entre les acteurs appartenant à différents niveaux hiérarchiques, de par qu'elle participe à l'émergence des tensions, elle construit des obstacles liés aux attributs de l'innovation durant la mise en œuvre de l'innovation managériale. En effet, à partir de nos résultats, la complexité de la mise en œuvre de l'innovation managériale, par exemple, peut être due à deux éléments : Premièrement, une contradiction entre l'identité de l'entreprise et l'identité de l'innovation managériale, reflétant ainsi une tension identitaire. Deuxièmement, une contradiction entre le mode de fonctionnement traditionnel dans l'entreprise et le nouveau fonctionnement (tension d'apprentissage). Ces contradictions apparaissent lorsque l'entreprise commence la mise en œuvre effective de l'innovation managériale. Cela voudrait dire que, depuis l'initiation, l'innovation managériale est complexe et manque de compatibilité avec les normes de l'entreprise (c'est-à-dire, les obstacles liés aux attributs de l'innovation). Toutefois, ces obstacles restent non visibles jusqu'à l'apparition des tensions les rendant ainsi apparents. Autrement dit, c'est l'interaction entre les niveaux hiérarchiques durant la phase de mise en œuvre ayant donné lieu aux tensions qui se trouve derrière l'apparition des obstacles liés aux attributs de l'innovation. Dès lors, nous contribuons à la littérature existante par l'étude des pratiques en interaction des trois niveaux hiérarchiques en même temps.



Figure 4 : Schéma récapitulatif des résultats



4.2.L'EVOLUTION DES OBSTACLES TOUT AU LONG DU PROCESSUS D'ADOPTION DE L'INNOVATION MANAGERIALE

La littérature sur les barrières à l'innovation managériale semble négliger la dimension temporelle. Dans le cadre de cette étude, dans la continuité des travaux de Dubouloz (2013a), nous nous inscrivons dans l'approche processuelle afin de saisir, non seulement l'émergence, mais aussi la persistance des obstacles ainsi que leur évolution. Nous, explorons, la persistance et la disparition des obstacles et tensions à l'origine tout au long du processus d'adoption de l'innovation managériale et dans les différents niveaux hiérarchiques. Par exemple, les tensions de performance apparaissent dès la phase d'initiation au niveau des Top-Managers, se renforcent durant la mise en œuvre, puis, disparaissent dans la phase de poursuite de l'usage. Ces tensions créent des obstacles lors de la phase de mise en œuvre auprès du même niveau



hiérarchique mais aussi auprès des Middle-Managers et des employés. Les tensions d'organisation apparaissent au niveau des Top-Managers dans la phase de décision pour générer des obstacles durant la même phase auprès de tous les niveaux hiérarchiques. Ces tensions se renforcent lors de la mise en œuvre et donnent lieu à des obstacles dans tous les niveaux hiérarchiques, puis, disparaissent lors de la poursuite d'usage. Quant aux tensions d'apprentissage, elles apparaissent dès la phase de décision au niveau des Top-Managers donnant lieu à des obstacles au sein du même niveau hiérarchique. Puis, elles continuent à persister jusqu'à la phase de poursuite de l'usage au niveau des Top-Managers où elles créent des obstacles au niveau des Middle-Managers. Finalement, les tensions identitaires n'apparaissent ni durant la phase d'initiation, ni de décision. Elles deviennent visibles à partir de la phase de mise en œuvre à tous les niveaux hiérarchiques et persistent même durant la phase de poursuite de l'usage au niveau des Top-managers pour générer des obstacles au niveau des Middle-Managers (voir Annexe E). Ainsi, un obstacle, apparaissant à un niveau hiérarchique donné et une phase du processus d'adoption de l'innovation managériale, pourrait être le résultat d'une tension issue d'un autre niveau hiérarchique et d'une autre phase du processus. Par ces résultats, nous contribuons à la littérature existante sur les obstacles de l'innovation managériale, notamment au travail de Dubouloz (2013a), par le suivi simultané de la persistance des obstacles ainsi que les tensions qui sont derrière dans les différents niveaux hiérarchiques. Dès lors, nous considérons que la persistance des obstacles est liée à la persistance des tensions à l'origine.

4.3.LA GESTION DES TENSIONS PERMET-ELLE LE DEPASSEMENT DES OBSTACLES ?

Les obstacles humains apparaissent dès la phase décision et se renforcent tout au long du processus d'adoption de l'innovation managériale (voir Annexe F). D'autres obstacles apparaissent durant la mise en œuvre puis disparaissent lors de la poursuite de l'usage. La littérature existante considère que la disparition des obstacles est due à la mobilisation de pratiques résolutives (Dubouloz, 2014 ; Robert & Giuliani, 2018). Pourtant, nos résultats montrent que, malgré les pratiques résolutives, les obstacles humains, par exemple, continuent à apparaître tout au long du processus d'adoption de l'innovation managériale. Par contre, pour faire face à l'obstacle lié aux attributs de l'innovation, les Middle-Managers, ont géré la contradiction en équilibrant les deux pôles de la tension liée à l'identité. Par exemple, un Middle-Manager, pour dépasser la complexité de l'innovation managériale en termes de normes et valeurs, il a essayé de faire un équilibre entre le respect des règles existantes (identité



ancienne) et l'appropriation des nouvelles normes (la nouvelle identité). Ceci a permis de passer à la phase de poursuite de l'usage. Autrement dit, pour faire face aux obstacles, il s'agit de gérer les tensions au lieu de faire appel à des pratiques résolutives des obstacles. Dès lors, nous considérons que, pour faire face aux obstacles de l'innovation managériale et réussir son adoption, les entreprises devraient gérer les tensions paradoxales à l'origine.

CONCLUSION

Malgré le développement récent de quelques travaux sur les obstacles de l'innovation managériale (Bichon et al., 2020 ; Khallouk & Robert, 2018 ; Amara et al., 2016; Dubouloz, 2013a; Madrid-Guijarro et al., 2009; Wagner et al., 2011), cette littérature néglige l'étude des pratiques pouvant être en tension et génératrices de ces obstacles. Ainsi, dans le cadre de cette recherche, nous avons exploré la génération des obstacles à travers la construction des tensions par les acteurs d'une entreprise publique française impliquée dans le processus d'adoption des équipes autonomes comme innovation managériale.

L'étude des tensions a construit une source de compréhension de la construction des obstacles à l'adoption de l'innovation managériale. Nous observons que les tensions d'organisation, d'apprentissage, de performance et d'identité (Lewis, 2000) apparaissent durant les quatre étapes du processus d'adoption de l'innovation managériale (initiation, décision, mise en œuvre et poursuite de l'usage). Les tensions sont construites, par les trois niveaux hiérarchiques étudiés (Top-Managers, Middle-Managers et employés), au fur et à mesure que l'on avance dans le processus d'adoption de l'innovation managériale. Ces tensions génèrent des obstacles au sein du même niveau hiérarchique mais aussi entre niveaux hiérarchiques, durant la même phase d'adoption ainsi que dans d'autres phases. Ainsi, les obstacles ne sont pas donnés, mais plutôt construits par les interactions entre les acteurs. Enfin, nous proposons que le dépassement des obstacles passe par une gestion des tensions.

Notre contribution consiste à identifier l'origine de la génération des obstacles de l'innovation managériale en démêlant le moment et le lieu de la construction des tensions, aux niveaux intra et inter-hiérarchiques, et leur évolution durant le processus d'adoption.

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(10), 4065-4073.



Andriopoulos, C., & 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>

Ansari, S. M., Fiss, P. C., & Zajac, E. J. (2010). Made to Fit : How Practices Vary as They Diffuse. *Academy of Management Review*, 35(1), 67-92. <https://doi.org/10.5465/amr.35.1.zok67>

Ashforth, B. E., & Reingen, P. H. (2014). Functions of Dysfunction : Managing the Dynamics of an Organizational Duality in a Natural Food Cooperative. *Administrative Science Quarterly*, 59(3), 474-516. <https://doi.org/10.1177/0001839214537811>

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>

Baldwin, J., & Lin, Z. (2002). Impediments to advanced technology adoption for Canadian manufacturers. *Research Policy*, 31(1), 1-18. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00110-X](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00110-X)

Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential : Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69-83. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00266>

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

Bichon, A., Desmarais, C. & Dubouloz, S. (2020). Les barrières à l'adoption d'une innovation managériale au niveau du territoire. Le cas d'une GPEC territoriale au sein de la fonction publique. *Finance Contrôle Stratégie*. NS-7. <https://doi.org/10.4000/fcs.3913>

Burgelman, R.A. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 28, No. 2. 223-244.

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.

Charreire Petit, S. & Durieux, F. (2007). Explorer et tester : les deux voies de la recherche. In R.A. Thiétard (éds.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod.

Corrocher, N., & Fontana, R. (2008). Objectives, obstacles and drivers of ICT adoption : What do IT managers perceive? *Information Economics and Policy*, 20(3), 229-242. <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2008.03.001>

Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590. <https://doi.org/10.5465/256406>

Damanpour, F. & Aravind, D. (2012), Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management & Organization Review*, 8(2): 423-454.

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), 269-291. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2006.08.002>

Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations : Effects of Environment, Organization and Top Managers¹. *British Journal of Management*, 17(3), 215-236. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00498.x>

Das, T. K., & Teng, B.-S. (2000). A Resource-Based Theory of Strategic Alliances: *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/014920630002600105>

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

Dubouloz, S. (2013b). Innovation organisationnelle, S'ouvrir pour innover plus ? *Revue Française de Gestion*. 2013/6 N° 235, 129-147.

Dubouloz, S. (2014). Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH. *Revue*



française de gestion, N° 238(1), 59-85.

Eisenhardt, K. M., & Bourgeois, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments : Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31(4), 737-770. <https://doi.org/10.2307/256337>

Eisenhardt, K. & Graebner, M. (2007), Theory building from cases : opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50: 25-32.

Eisenhardt, K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.

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.

Farjoun, M., Smith, W., Langley, A., & Tsoukas, H. (2018). Introduction. In *Dualities, Dialectics, and Paradoxes in organizational life*. Oxford University Press.

Gebert, D., Boerner, S., & Kearney, E. (2010). Fostering Team Innovation : Why Is It Important to Combine Opposing Action Strategies? *Organization Science*, 21(3), 593-608. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0485>

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>



Giuliani, P. & Robert, M. (2016). How to manage the obstacles related to Management innovation implementation: Lesson from a complex industrial Company. *XXVe Conférence Internationale de Management Stratégique*. Hammamet, 30 mai-1er juin.

Graetz, F., & Smith, A. C. T. (2008). The role of dualities in arbitrating continuity and change in forms of organizing. *International Journal of Management Reviews*, 10(3), 265-280. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00222.x>

Groleau, C. (2003). L'observation. In *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative, coordonné par Giordano, Y. EMS. Chapitre 6*, 211-242.

Guedri, Z., Hussler, C., & Loubaresse, É. (2014). Contradictions, paradoxes et tensions en contexte(s). *Revue française de gestion*, N° 240(3), 13-28.

Hadjimanolis, A. (1999). Barriers to innovation for SMEs in a small less developed country (Cyprus). *Technovation*, 19(9), 561-570. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(99\)00034-6](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(99)00034-6)

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>

Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2011). Clean Climbing, Carabiners, and Cultural Cultivation : Developing an Open-Systems Perspective of Culture. *Organization Science*, 22(2), 391-412. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0538>

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>

Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as Practice : Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. *Organization Studies*, 25(4), 529-560. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840604040675>

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,](https://oxfordindex.oup.com/view/10.1093/oso/9780198827436.003.0009?language=en)
[//oxfordindex.oup.com:443/view/10.1093/oso/9780198827436.003.0009](https://oxfordindex.oup.com/443/view/10.1093/oso/9780198827436.003.0009)

Jarzabkowski, P., & Whittington, R. (2008). A Strategy-as-Practice Approach to Strategy Research and Education. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 282-286.
<https://doi.org/10.1177/1056492608318150>

Khallouk, M., & Robert, M. (2018). Obstacles to management innovation in nonprofit organizations: The case of an international nongovernmental organization. *Journal of Innovation Economics Management*, n° 25(1), 183-210.

Khazanchi, S., Lewis, M.W. & Boyer, K.K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management* 25 (2007), 871–884.

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 Diatino. <http://unr-ra.scholarvox.com.ezscd.univ-lyon3.fr/book/88829990>

Langley, A. (1999), Strategies for Theorizing from Process Data. *The Academy of Management Review*, 24(4): 691-710.

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*, Vol. 56, No. 1, 1–13. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2013.4001>

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>



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>

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>

Menon, A. (2018). Bringing cognition into strategic interactions : Strategic mental models and open questions. *Strategic Management Journal*, 39(1), 168-192. <https://doi.org/10.1002/smj.2700>

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis : An Expanded Sourcebook*. SAGE.

Miron-spektor, E., Erez, M., & Naveh, E. (2011). The Effect of Conformist and Attentive-To-Detail Members on Team Innovation : Reconciling the Innovation Paradox. *Academy of Management Journal*, 54(4), 740-760. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.64870100>

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&>

Oke, A. (2004). Barriers to innovation management in service companies. *Journal of Change Management*, 4(1), 31-44. <https://doi.org/10.1080/1469701032000154953>

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>

Park, K.M. & Meglio, O. (2019). Playing a double game? Pursuing innovation through ambidexterity in an international acquisition program from the Arabian Gulf Region, *R&D Management*, 49 (1), 155-135.



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

Piatier, A. (1984). *Barriers to innovation*. F. Pinter.
<https://archive.org/details/barrierstoinnova0000piat>

Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations : A Constitutive Approach. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 65-171. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162421>

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

Robert, M., & Giuliani, P. (2018). Les freins à l'implantation d'une innovation managériale : L'exemple du « lean manufacturing ». *XXVII^e Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 6-8 juin*.

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>

Segarra-Blasco, A., Garcia-Quevedo, J. & Teruel-Carrizosa, M. (2008). Barriers to Innovation and Public Policy in Catalonia. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4 (4), 431-451.

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>

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. 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, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing Strategic Contradictions : A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, 16(5), 522-536.

Spradley, J. P. (1979). *The Ethnographic Interview*. Holt, Rinehart and Winston.

Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research : Grounded theory procedures and techniques* (p. 270). Sage Publications, Inc.

Stornelli, A., Ozcan, S. & Simms, C. (2021). Advanced manufacturing technology adoption and innovation: A systematic literature review on barriers, enablers, and innovation types. *Research policy*. 50.

Tourigny, D., & Le, C. D. (2004). Impediments to innovation faced by Canadian manufacturing firms. *Economics of Innovation and New Technology*, 13(3), 217-250. <https://doi.org/10.1080/10438590410001628387>

Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice : Taking Social Practices Seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.672039>

Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal*. Volume13, IssueS1. 169-188.

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>

Vince, R., & Broussine, M. (1996). Paradox, defense and attachment : Accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. *Organization Studies*, 17(1), 1-21. <https://doi.org/10.1177/017084069601700101>

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

Yin, R. (1994), Case study research : design and methods (4th Revised edition ed.): SAGE Publications Inc.

Yin, R. (2009), Case study research : design and methods (4th Revised edition ed.): SAGE Publications Inc.



Annexe A : Une revue de la littérature empirique sur les obstacles au processus d'adoption de l'innovation managériale

Phase du processus d'adoption de l'innovation managériale				
	Initiation	Décision	Mise en œuvre	Poursuite de l'usage
Madrid-Guijarro et al. (2009)		1) Humains : - Manque de qualification du personnel - Attitude des managers face au changement et au risque - Attitude des employés face au changement 2) Financiers : - Difficultés de financement 3) Lié aux attributs de l'innovation : - Coûts de l'innovation		
Wagner et al. (2011)			1) Humains : - Manque de temps - Attitude des managers face au changement et au risque - Attitude des employés face au changement - Support management - Manque de clarté des rôles	
Dubouloz (2013)		1) Humains : - Résistance au changement - Manque de qualification du personnel 2) Liés aux attributs de l'innovation ; - Désavantage relatif - Incompatibilité	1) Humains : - Résistance au changement - Manque de temps - Management - Manque de qualification 2) Liés aux attributs de l'innovation : - Incompatibilité - Désavantage relatif 3) Structurel : - Centralisation	1) Externe : Difficulté à trouver des partenaires
Giuliani et Robert (2016)			1) Humains : - Obstacles liés aux processus d'apprentissage - Le manque de communication	



		- L'attitude des acteurs face au changement
Khallouk et Robert (2018)		1) Financier : - Manque de ressources financières 2) Humains : - Rotation élevée du personnel - Manque de qualification du personnel - Manque de clarté des rôles - Manque de portée systémique réelle 3) Externes : - Responsabilisation élevée des parties prenantes - Disparités internationales
Robert et Giuliani (2018)		1) Humains : - Résistance au changement - Obstacles liés au savoir-faire - Obstacles liés au savoir-être - Obstacles liés à la relation avec le temps
Bichon et al. (2020)	1) Internes - Manque de temps - Manque d'expertise - Pas de focus stratégique 2) Liés aux attributs de l'innovation - Manque de compatibilité - Manque de légitimité 3) Liés à la territorialisation - Barrières géographiques - Barrières d'ordre institutionnel - Barrières d'ordre organisationnel - Barrières relatives à la gouvernance	



Annexe B : Catégorisation et définition des obstacles à l'adoption de l'innovation managériale à partir de la littérature

Nature des obstacles	Obstacles	Définition de l'obstacle
Obstacles humains	Obstacles liés aux connaissances	Ces freins sont liés au manque de qualifications du personnel, manque d'information sur l'innovation, ... (Dubouloz, 2013), donc, à un manque réel de connaissances ;
	Obstacles liés au savoir-faire	C'est une forme de résistance individuelle liée à la crainte de manque de connaissances (Robert & Giuliani, 2018) ;
	Obstacles liés au savoir-être	Ce sont des freins qui traduisent l'oubli et/ou le non-respect des grands principes de l'innovation managériale adoptée, par exemple, le manque d'implication du personnel (Robert & Giuliani, 2018) ;
	La résistance au changement	Elle souligne l'attitude des salariés face au changement et au risque (Baldwin & Lin, 2002). Les acteurs résistent à l'innovation managériale, d'une manière individuelle ou collective, par peur de perdre ce qu'ils possèdent ou par manque de confiance dans l'innovation (Robert & Giuliani, 2018) ;
	Obstacles syndicaux	L'obstacle syndical est considérée comme étant une caractéristique organisationnelle pouvant influencer le processus d'adoption de l'innovation, particulièrement dans les entreprises publiques (Damanpour & Schneider, 2006, 2008) ;
	Obstacles liés au manque du temps	Le manque de temps a été souligné par Dubouloz (2013) comme obstacle apparaissant dans plusieurs phases de l'adoption de l'innovation managériale ;



Obstacles liés aux attributs de l'innovation	Ce sont des obstacles qui sont liés à l'innovation même tels que l'incompatibilité entre l'innovation et l'entreprise (Ansari et al., 2010; Corrocher & Fontana, 2008), la faible observabilité, la complexité de l'innovation (Dubouloz, 2013), sa légitimité (Oke, 2004), etc. ;
Obstacles financiers	Le manque des moyens financiers (Dubouloz, 2013) ;
Obstacles structurels	Des obstacles internes pouvant être liés à la centralisation, la formalisation, la spécialisation ou la taille de l'entreprise (Dubouloz, 2013) ;
Obstacles externes	Ce sont des freins concernant l'environnement externe de l'entreprise (tel que le rôle de l'Etat), l'offre (par exemple, l'obtention de la matière première) et la demande (notamment les besoins des consommateurs) (Piatier, 1984).



Annexe C : Catégorisation des tensions dans la littérature

Catégorie de tensions selon Smith et Lewis (2011)	Définition	Exemples de tensions	Exemples de travaux
Identité	Les tensions liées à l'identité résultent de valeurs et rôles opposés mais coexistants (Smith & Lewis, 2011).	Identités compétitives Identité individuelle vs identité collective	Ashforth & Reingen (2014) Harrison & Corley (2011)
Apprentissage	Une tension entre détruire et construire sur le passé pour créer le futur (O'Reilly & Tushman, 2008).	Stabilité vs changement Exploration vs exploitation	Klärner & Raisch (2013), Graetz & Smith (2008), Farjoun (2010) Andriopoulos & Lewis (2009), Raisch & Birkinshaw (2008), Smith & Tushman (2005)
Performance	Une contradiction entre les objectifs et les stratégies (Smith & Lewis, 2011).	Coopération vs compétition	Das & Teng (2000)
Organisation	Une tension entre l'intégration et la différenciation (Lawrence & Lorsch, 1967).	Contrôle vs autonomie Flexibilité vs formalisation	Gebert et al. (2010) Gibson & Birkinshaw (2004)



Annexe D : Présentation des sources de données

Source primaire : 13 entretiens semi-directifs, 170 pages de retranscriptions			
Utilisation dans l'analyse	Source	Code	Nombre de pages
<i>Interviews with Top-Managers (nb. 6)</i>			
Identifier les obstacles de l'innovation managériale ;	Top-Manager 1	TM1	15
	Top-Manager 2	TM2	14
Localiser les obstacles dans le temps et dans l'espace ;	Top-Manager 3	TM3	16
	Top-Manager 4	TM4	14
Identifier les nouvelles pratiques de l'innovation managériale ;	Top-Manager 5	TM5	8
	Top-Manager 6	TM6	3
Identifier les anciennes pratiques de l'innovation managériale ;	<i>Interviews with Middle-Managers (nb. 7)</i>		
Détecter les contradictions à l'origine des obstacles ;	Middle-Manager 1	MM1	17
	Middle-Manager 2	MM2	17
Caractériser les tensions paradoxales (interdépendance et persistance) ;	Middle-Manager 3	MM3	15
	Middle-Manager 4	MM4	10
Placer les tensions paradoxales dans le temps et dans l'espace.	Middle-Manager 5	MM5	17
	Middle-Manager 6	MM6	14
	Middle-Manager 7	MM7	10



Sources secondaires : 36 pages de documents internes			
Utilisation dans l'analyse	Documents remis par l'entreprise	Code	Nombre de pages
Identifier les nouvelles pratiques de l'innovation managériale ; Déceler les contradictions ; Triangulation.	Le référentiel du Manager (2013)	ID1	1 page A3
	Ensemble, réinventons notre modèle (2017)	ID2	9 pages
	Évolution des pratiques managériales (2019)	ID3	26 pages sans annexes

Sources secondaires : 31 heures d'observation non-participante			
Utilisation dans l'analyse	Événement	Code	Nombre d'heures
Identifier les actions, discours et interactions réelles mobilisés dans l'entreprise ; Caractériser les tensions paradoxales (contradiction, interdépendance et persistance) ; Triangulation.	Observation aux horaires de bureau, lors de moments de pauses, des déjeuners, et d'événements particuliers (Top-Managers, Middle-Managers et employés)	Ob1	17 heures
	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	Ob2	8 heures
	Interactions informelles (employés)	In	6 heures



Annexe E : Tableau récapitulatif des résultats

Les obstacles du processus d'adoption de l'innovation managériale				Les tensions paradoxales à l'origine des obstacles		
Phases d'apparition des obstacles	Niveaux hiérarchiques concernés	Obstacles générés	Nature de l'obstacle	Catégories des tensions paradoxales à l'origine	Phase de construction des tensions	Niveaux hiérarchiques concernés
Décision	Middle-Managers	Manque de connaissances	Obstacle humain	Tensions de performance	Décision	Top-Managers
	Top-Managers et Middle-Managers	Style managérial	Obstacle humain	Tensions d'organisation	Décision	Top-Managers
Mise en œuvre	Top-Managers, Middle-Managers et employés	La résistance au changement	Obstacle humain	Tensions d'identité	Mise en œuvre	Top-Managers, Middle-Managers et employés
	Middle-Managers	Complexité de mise en œuvre	Obstacle lié aux attributs de l'innovation		Mise en œuvre	Top-Managers
	Employés				Mise en œuvre	Middle-Managers
	Middle-Managers	Manque de savoir-faire	Obstacle humain	Tensions de performance	Mise en œuvre	Top-Mangers
	Middle-Managers	Résistance au changement			Mise en œuvre	Top-Managers
	Middle-Managers	Manque de temps			Mise en œuvre	Top-Managers



	Middle-Managers	Manque de savoir-être			Mise en œuvre	Top-Managers
	Top-Managers	Manque de savoir-être			Mise en œuvre	Top-Managers
	Employés	Manque de savoir-être			Initiation	Top-Managers
	Middle-Managers et employés	Obstacle syndical			Mise en œuvre	Middle-Managers et employés
	Top-Managers et Middle-Managers	Manque de savoir-être	Obstacle humain	Tensions d'organisation	Mise en œuvre	Top-Managers et Middle-Managers
	Employés	Manque de savoir-être	Obstacle humain		Mise en œuvre	Top-Managers
		Manque de connaissances			Mise en œuvre	
		Manque de temps			Mise en œuvre	
		Incompatibilité	Obstacle lié aux attributs de l'innovation		Mise en œuvre	
	Top-Managers	La résistance au changement	Obstacle humain	Tensions d'apprentissage	Décision - Mise en œuvre	Top-Managers
		Manque de savoir-faire			Mise en œuvre	



	Middle-Managers	La résistance au changement			Mise en œuvre	Middle-Managers
		Manque de connaissances			Mise en œuvre	
	Employés	La résistance au changement			Mise en œuvre	Employés
	Middle-managers	Manque de temps			Mise en œuvre	Top-Managers
	Top-Managers	Obstacle syndical			Mise en œuvre	Middle-Managers et employés
	Top-Managers	Manque de savoir-être			Décision	Top-Managers
	Middle-Managers	Complexité de mise en œuvre	Obstacle lié aux attributs de l'innovation		Mise en œuvre	Middle-Managers
	Employés	Complexité de mise en œuvre			Mise en œuvre	Middle-Managers
Poursuite de l'usage	Middle-Managers	Manque de savoir-être	Obstacle humain	Tensions d'identité	Poursuite de l'usage	Top-Managers
		La différence d'avancement entre les unités	Obstacle structurel	Tensions d'apprentissage	Poursuite de l'usage	



Annexe F : Les obstacles de l'adoption de l'innovation managériale construits par les différentes tensions

Tensions de performance	Initiation	Décision	Mise en œuvre	Poursuite de l'usage
Top-Managers			Manque de savoir-être	
Middle-Managers		Manque de connaissances	Manque de savoir-faire, résistance au changement, manque de temps, manque de savoir-être, syndicat	
Employés			Manque de savoir-être	

Tensions d'organisation	Initiation	Décision	Mise en œuvre	Poursuite de l'usage
Top-Managers		Style managérial	Manque de savoir-être	
Middle-Managers		Style managérial	Manque de savoir-être	
Employés			Manque de qualifications, manque de savoir-être, manque de temps, incompatibilité	

Tensions d'identité	Initiation	Décision	Mise en œuvre	Poursuite de l'usage
Top-Managers			Résistance au changement	
Middle-Managers			Résistance au changement, complexité	Manque de savoir-être
Employés			Résistance au changement, complexité	

Tensions d'apprentissage	Initiation	Décision	Mise en œuvre	Poursuite de l'usage
Top-Managers			Résistance au changement, manque de savoir-être, manque de savoir-faire	
Middle-Managers			Résistance au changement, complexité, manque de temps, manque de connaissances	Structurel
Employés			Résistance au changement, syndicats, complexité	



XXX^{ème} conférence de l'AIMS

