L'intensité des obstacles : une clé de compréhension de l'adoption de l'innovation managériale

JRAD, Amal

EM Strasbourg Business School, Université de Strasbourg, Humanis (UR 7308)

ajrad@unistra.fr

Résumé :

L'étude de l'intensité des obstacles à l'adoption de l'innovation managériale a suscité un intérêt grandissant ces dernières années. Cependant, cette littérature : (1) ne permet pas de comprendre les origines de la différence d'intensité ; (2) intègre un nombre limité de niveaux hiérarchiques et organisationnels.

Dans le présent article, nous cherchons donc à comprendre comment les acteurs, par leurs pratiques, changent l'intensité des obstacles lors du processus d'adoption de l'innovation managériale. Pour cela nous menons une étude de cas unique sur une entreprise publique française ayant adopté les équipes autonomes comme innovation managériale.

Nous mettons en lumière que la différence d'intensité d'un obstacle trouve sa source dans la différence du rythme d'adoption de l'innovation managériale dans les différents niveaux organisationnels et hiérarchiques. Nous montrons également que l'intensité d'un obstacle peut varier selon le niveau hiérarchique et la phase de son apparition. Finalement, nous dévoilons l'existence d'un entrelacement entre les différents obstacles ayant un impact sur leur intensité.

Par ces résultats, nous raffinons la littérature sur les obstacles à l'adoption de l'innovation managériale en précisant l'origine de la différence de leur intensité tout au long du processus d'adoption et dans les différents niveaux organisationnels et hiérarchiques.

Mots-clés : Obstacles à l'adoption, innovation managériale, équipes autonomes, approche multi-niveaux.

L'intensité des obstacles : une clé de compréhension de l'adoption de l'innovation managériale

INTRODUCTION

Les études sur les obstacles à l'adoption de l'innovation managériale se sont multipliées ces dernières années. Cherchant à mieux comprendre ces obstacles, chacune se penche sur les obstacles de l'adoption de l'innovation managériale au cours de la phase d'initiation (e.g. Bichon et al., 2020), de décision (e.g. Madrid-Guijarro et al., 2009), ou de mise en œuvre (e.g. Khallouk & Robert, 2018). Ainsi, l'existence de plusieurs obstacles à chaque phase du processus d'adoption de l'innovation managériale a été reconnue par la littérature. Or, l'étude d'une seule phase du processus d'adoption de l'innovation managériale ne permet pas de comprendre la dynamique d'évolution de ces obstacles.

S'inscrivant dans une approche processuelle, Gupta et al. (2020) et Dubouloz (2013) concluent que les obstacles auxquels sont confrontées les entreprises adoptant des innovations managériales diffèrent à mesure que l'innovation est adoptée. Ces travaux montrent aussi que l'intensité de ces obstacles est différente d'une phase à l'autre. Toutefois, l'origine de cette différence d'intensité reste ambigüe. Or, pour comprendre la persistance d'une pratique, il est impératif de dévoiler son origine (Cunha & Clegg, 2018).

D'autre part, les travaux sur les obstacles à l'adoption de l'innovation managériale sont principalement menés sur les niveaux managériaux (e.g. Gupta et al., 2020). Pourtant, certains obstacles apparaissent à des niveaux inférieurs de la hiérarchie (Dubouloz, 2013). Et le même obstacle peut avoir une intensité différente selon le niveau hiérarchique impliqué (Khallouk & Robert, 2018). De plus, l'étude des pratiques à plusieurs niveaux organisationnels permet d'analyser comment certaines pratiques à un niveau d'analyse déclenchent d'autres à d'autres

niveaux (Andriopoulos & Gotsi, 2017). Or, aucun des travaux existants ne permet de comprendre le rôle de chaque niveau organisationnel / hiérarchique dans l'intensité des obstacles.

Dès lors, il nous semble intéressant d'explorer en profondeur les origines des différences d'intensité des obstacles tout au long du processus d'adoption de l'innovation managériale, et ce, dans différents niveaux organisationnels et hiérarchiques. Les niveaux organisationnels font référence à une échelle macro de la structure organisationnelle, tandis que les niveaux hiérarchiques se réfèrent à une échelle plus méso (Jarzabkowski & Spee, 2009). Dans le cadre de cet article, nous étudions trois niveaux organisationnels : le siège national, la direction régionale et les directions locales. Nous étudions aussi trois niveaux hiérarchiques : les Top-Managers, les Middle-Managers et les employés. Nous abordons donc la question suivante : *Comment les acteurs, par leurs pratiques, changent l'intensité des obstacles lors de l'adoption de l'innovation managériale ?* Nous nous penchons donc sur les pratiques des acteurs lors de l'adoption de l'innovation managériale.

Pour répondre à notre question de recherche, nous menons une étude de cas unique au sein d'une grande entreprise publique française ayant adopté les équipes autonomes comme innovation managériale. Nous procédons à une collecte à la fois diachronique et synchronique des données en combinant quatre modes de collecte : une analyse documentaire, 25 heures d'observation non-participante, 13 entretiens semi-directifs, et 6 heures d'échanges informels.

Notre suivi des obstacles et de leur intensité tout au long du processus d'adoption de l'innovation managériale nous permet de montrer que le même obstacle peut avoir une intensité différente sur le résultat du processus d'adoption. Cette intensité dépend du rythme d'adoption, du niveau hiérarchique de l'obstacle et de la phase de son apparition. Nous révélons également l'existence d'un entrelacement entre les obstacles impactant leur intensité. Notre contribution consiste alors à aller au-delà de l'identification des obstacles tout au long du processus

d'adoption de l'innovation managériale. Nous précisons les mécanismes de modification de leur intensité.

1. L'INTENSITE DES OBSTACLES TOUT AU LONG DU PROCESSUS D'ADOPTION DE L'INNOVATION MANAGERIALE

1.1. LES OBSTACLES A L'ADOPTION DE L'INNOVATION MANAGERIALE

Définie par Damanpour et al. (2018 : 715) comme « *l'adoption de nouveaux programmes et pratiques affectant la stratégie, la structure, le processus managérial et la prise de décision dans le but de modifier le système administratif et les pratiques de gestion de l'organisation et améliorer son efficacité et son efficience* », l'innovation managériale est aujourd'hui devenue un phénomène à la mode (Autissier et al., 2018). Les travaux sur les obstacles à l'adoption de l'innovation managériale portent, souvent, sur des phases spécifiques du processus d'adoption (Dubouloz, 2013). Par exemple, Bichon et al. (2020) mènent une étude de cas sur l'adoption d'une innovation managériale par 25 collectivités territoriales en France. Les auteurs dégagent les obstacles internes, externes ainsi que ceux liés aux attributs de l'innovation durant la phase d'initiation. Ainsi, en se basant sur l'intensité des obstacles, ils mettent l'accent sur l'importance des obstacles internes dans les collectivités publiques. En effet, les chercheurs montrent que le manque d'expertise cause un arrêt du processus d'adoption de l'innovation managériale, et ce, dans un grand nombre de cas étudiés, et dans une phase très amont du processus d'adoption. Se focalisant cette fois-ci sur la phase de décision, Madrid-Guijarro et al. (2009) étudient pour leur part les obstacles humains, financiers et liés aux attributs de l'innovation. Quant aux obstacles apparaissant la mise en œuvre de l'innovation managériale, ils ont fait l'objet d'un nombre plus significatif d'études comme ceux de Robert & Giuliani (2018), Khallouk & Robert (2018), Giuliani & Robert (2016) et Wagner et al. (2011). Par exemple, Robert & Giuliani (2018) procèdent à une étude longitudinale qui repose sur 18 entretiens semi-directifs réalisés auprès de 2 entreprises de taille intermédiaire. Les auteurs identifient les barrières humaines à la mise

en œuvre du Lean Management. Ils trouvent 4 grandes catégories d'obstacles humains : les obstacles liés au savoir-faire, à la résistance au changement, au savoir-être, et à la relation au temps. Ces chercheurs concluent à l'importance des barrières humaines lors de la mise en œuvre de l'innovation managériale. Le tableau 1 résume les obstacles les plus importants présentés dans la littérature.

Tableau 1 : Une grille de lecture des obstacles à l'adoption de l'innovation managériale

Nature d'obstacles	Types d'obstacles issus de chaque nature	Définition
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 employés 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 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 ;
	Style managérial	Le style managérial désigne un mode de pensée et une façon de se comporter favorisant un répertoire spécifique d'actions auxquelles le Manager a recours dans des situations complexes et incertaines (Lewis et al., 2002).
Obstacles liés aux attributs de l'innovation		Initialement issus des travaux de Rogers (1995), ce sont des obstacles qui sont liés aux caractéristiques de l'innovation elle-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), 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).

Ainsi, les obstacles à l'adoption de l'innovation managériale sont nombreux. La littérature les divise principalement en cinq catégories : humains, liés à l'innovation, financiers, structurels et externes.

Pour Damanpour (1991), l'adoption de l'innovation managériale est un processus composé de trois phases, qui sont : (1) l'initiation, (2) la mise en usage, et (3) la poursuite de l'usage. Dans une étude menée par Damanpour & Schneider (2006) aux Etats-Unis sur l'adoption de l'innovation par les entreprises publiques, le processus d'adoption de l'innovation managériale est avancé en trois phases principales : (1) l'initiation ; (2) la décision d'adoption ; et (3) la mise en usage. Nous retenons alors le processus d'adoption de l'innovation proposé par Damanpour & Schneider (2006) puisque notre travail porte sur l'adoption de l'innovation managériale dans les entreprises publiques. Nous choisissons d'adjoindre la dernière phase du processus d'adoption de l'innovation proposée par Damanpour (1991). Dès lors, nous proposons le processus d'adoption de l'innovation managériale suivant : (1) l'initiation, (2) la décision, (3) la mise en usage, et (4) la poursuite de l'usage. Il apparaît que chaque phase du processus d'adoption de l'innovation managériale se heurte à des obstacles spécifiques (Stornelli et al., 2021). L'intensité de ces obstacles durant chaque phase du processus n'est pas la même également (Dubouloz, 2013). Malgré la mise en avant de l'importance relative des différents obstacles et de leur intensité sur les différentes phases du processus d'adoption, l'origine de ces différences n'a pas fait l'objet d'exploration par les chercheurs.

1.2. L'ETUDE DE L'INTENSITE DES OBSTACLES A L'ADOPTION DE L'INNOVATION MANAGERIALE

La détermination de l'intensité des obstacles à l'adoption de l'innovation managériale n'a pas fait l'objet de nombreuses recherches. Khallouk & Robert (2018), à travers leur étude de cas unique dans une entreprise non-gouvernementale, identifient les obstacles à la mise en œuvre de l'innovation managériale. Ils caractérisent l'intensité de chaque obstacle en la qualifiant de forte, moyenne ou faible. Les auteurs montrent que, selon le niveau managérial concerné, un même obstacle peut avoir une intensité différente. Quant à Bichon et al. (2020), se basant sur les travaux de D'Este et al. (2012), cherchent les obstacles ayant causé l'arrêt de l'adoption de

l'innovation managériale dans les collectivités publiques. Ils étudient particulièrement la phase d'initiation. Les chercheurs montrent que l'adoption de l'innovation est arrêtée par des obstacles humains (le manque d'expertise, e manque de focus stratégique, et le manque de temps), liés aux attributs de l'innovation (le manque de légitimité et le manque de compatibilité), et des obstacles liés à la territorialisation (des obstacles organisationnels, géographiques, institutionnels, et relatifs à la gouvernance). Certes, ces deux études caractérisent l'intensité des obstacles à l'adoption de l'innovation managériale. Cependant, elles se focalisent sur une seule phase du processus d'adoption, alors que l'approche processuelle permet d'expliquer les séquences d'événement et leurs résultats (Langley, 1999). De plus, ces travaux se focalisent principalement sur des niveaux managériaux. Pourtant, les obstacles apparaissent à des niveaux hiérarchiques différents, notamment non-managériaux (Dubouloz, 2013).

1.3. L'INTEGRATION D'UNE VISION PROCESSUELLE POUR ETUDIER L'INTENSITE DES OBSTACLES A L'ADOPTION DE L'INNOVATION MANAGERIALE

Dubouloz (2013) et Gupta et al. (2020) offrent les seules études, à notre connaissance, sur les obstacles tout en couvrant plusieurs phases du processus d'adoption de l'innovation managériale, et tout en incluant des niveaux non managériaux. Dubouloz (2013) réalise une étude auprès de 6 entreprises industrielles françaises. Elle cherche à évaluer l'intensité de chaque barrière à l'adoption du Lean Management, et ce, durant toutes les phases du processus de son adoption. Elle avance donc que la phase de décision est retardée par le manque de qualifications. Elle montre aussi que cette même phase est empêchée momentanément par une mauvaise image de l'innovation mais aussi la résistance au changement. Ce dernier ralentit également la phase de mise en œuvre, et ce, en plus du manque de qualifications, le manque de temps, l'incompatibilité entre le fonctionnement initial et le nouveau fonctionnement adopté, et la centralisation. L'auteure montre aussi que la phase de poursuite de l'usage est stoppée par le style managérial, le manque de qualifications, le manque de temps, et la résistance au

changement. Cette phase est également ralentie par la difficulté de trouver des partenaires. Toujours à partir d'une vision processuelle, Gupta et al. (2020) identifient une liste d'obstacles entravant l'adoption, la mise en œuvre, et l'amélioration de l'innovation managériale. Ils montrent que l'adoption et la mise en œuvre sont entravées par des barrières technologiques mais aussi socio-culturelles telle que la résistance au changement. La mise en œuvre est aussi ralentie par des barrières financières, le manque de recherche et développement, le manque de qualifications, et la popularité des technologies traditionnelles. Dans cette étude quantitative, Gupta et al. (2020) évaluent et hiérarchisent les obstacles selon la méthode *Best Worst*.

Dès lors, selon les résultats des travaux de Dubouloz (2013) et Gupta et al. (2020), le même obstacle peut avoir une intensité différente selon la phase du processus d'adoption de l'innovation managériale. En revache, l'origine de cette différence d'intensité reste ambigüe. De plus, si ces deux études viennent considérablement enrichir les travaux antérieurs, on peut regretter le fait qu'elles ne précisent pas le rôle joué par les différents niveaux hiérarchiques dans l'intensité des obstacles au cours des différentes étapes du processus d'adoption de l'innovation managériale.

2. METHODOLOGIE

2.1. DESIGN DE RECHERCHE ET CHOIX DU CAS

Nous mobilisons une démarche qualitative à travers une étude de cas unique afin de fournir des résultats fins (Hlady-Rispal, 2002). Nous étudions une grande entreprise publique française spécialisée dans la production de l'énergie. Historiquement hiérarchique et bureaucratique, cette entreprise a adopté les équipes autonomes comme innovation managériale. L'adoption des équipes autonomes consiste à réorganiser le travail en « *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).

Dans les entreprises publiques, le nombre d'innovations managériales adoptées est en forte progression (Bugge & Bloch, 2016). Certaines caractéristiques distinctives de ce type d'entreprises (telles que la forte centralisation des décisions) peuvent cependant fragiliser la réussite de l'adoption de l'innovation managériale (Bichon et al., 2020). Le choix d'une grande entreprise publique représente alors un cas révélateur (Yin, 2014) d'obstacles pouvant impacter la réussite de l'adoption de l'innovation managériale.

2.2. LA COLLECTE DES DONNEES

Nous avons combiné quatre modes de collecte des données : l'étude documentaire, l'observation non-participante, les échanges informels et les entretiens semi-directifs. Premièrement, nous avons procédé à une étude documentaire. Nous avons étudié 3 documents de 36 pages au total. Ces documents nous ont permis de comprendre les pratiques attendues par l'adoption des équipes autonomes. Deuxièmement, nous avons effectué 25 heures d'observation non-participante. Ces heures nous ont permis d'identifier les pratiques lors de l'adoption des équipes autonomes. Troisièmement, nous avons procédé à 6 heures d'échanges informels avec les employés comme mesure discrète (Dumez, 2021). Ces échanges nous ont donné l'opportunité de comprendre ce que font et pensent les employés afin de saisir les pratiques réelles et faire une triangulation avec les discours de leurs supérieurs hiérarchiques. Quatrièmement, nous avons opté pour les entretiens semi-directifs. Un guide d'entretien interrogeant les obstacles à l'adoption de l'innovation managériale a été conçu. L'entretien commençait par les thèmes généraux sur la structure de l'entreprise, les relations entre les employés, le travail quotidien, etc. (Spradley, 1979). Ensuite, il devenait plus spécifique (Andriopoulos & Lewis, 2009) en englobant des questions sur les différentes phases (passées et actuelles) du processus d'adoption des équipes autonomes, ses pratiques et ses obstacles. Les thèmes sont : (1) La structure organisationnelle ; (2) Les pratiques de circulation de l'information ; (3) Les pratiques de prise de décision ; (4) Les obstacles à l'adoption des équipes

autonomes ; (5) Les pratiques formelles, informelles et administratives résolutives des obstacles. Nous avons donc mené 13 entretiens semi-directifs : 6 entretiens avec des Top-Managers et 7 entretiens avec des Middle-Managers. Les personnes interviewées étaient directement impliquées dans l'adoption de l'innovation managériale. Ces personnes nous ont renseigné sur les obstacles rencontrés tout au long du processus d'adoption de l'innovation managériale. Le tableau 2 résume les modes de notre collecte des données.

Tableau 2 : La collecte des données

Source primaire : 13 entretiens semi-directifs, 170 pages de retranscriptions				
Utilisation dans l'analyse	**Date**	**Source**	**Code**	**Nombre de pages**
Identifier les obstacles à l'adoption de l'innovation managériale ; Localiser ces obstacles dans le temps et dans l'espace ; Qualifier l'intensité des obstacles dans le temps et dans l'espace.		***Entretiens avec Top-Managers (nb. 6)***		
	21/06/2019	Top-Manager 1	TM1	15
	23/04/2019	Top-Manager 2	TM2	14
	14/05/2019	Top-Manager 3	TM3	16
	15/05/2019	Top-Manager 4	TM4	14
	09/05/2019	Top-Manager 5	TM5	8
	28/02/2019	Top-Manager 6	TM6	3
		Entretiens avec Middle-Managers (nb. 7)		
	19/06/2019	Middle-Manager 1	MM1	17
	19/09/2019	Middle-Manager 2	MM2	17
	26/09/2019	Middle-Manager 3	MM3	15
	10/10/2019	Middle-Manager 4	MM4	10
	19/12/2019	Middle-Manager 5	MM5	17
	28/11/2019	Middle-Manager 6	MM6	14
	07/02/2020	Middle-Manager 7	MM7	10
Source secondaire : 36 pages de documents internes				
Utilisation dans l'analyse	**Documents remis par l'entreprise**		**Code**	**Nombre de pages**
Comprendre les pratiques attendues par l'adoption des équipes autonomes.	Le référentiel du Manager (2013)		DI1	1 page A3
	Ensemble, réinventons notre modèle (2017)		DI2	9 pages
	Évolution des pratiques managériales (2019)		DI3	26 pages sans annexes
Source primaire : 25 heures d'observation non-participante				
Utilisation dans l'analyse	**Événement**		**Code**	**Nombre d'heures**
Détecter les différences des stades d'adoption entre les différentes directions ; Observer les pratiques mobilisés dans l'entreprise ; Faire une triangulation avec les données collectées à partir des autres sources.	Observation flottante 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 focalisées sur le suivi de la mise en œuvre des équipes autonomes et impliquant entre 10 et 15 Top et Middle-Managers		Ob2	8 heures
Source primaire : 6 heures d'échanges informels				
Utilisation dans l'analyse	**Événement**		**Code**	**Nombre d'heures**

Comprendre ce que font et pensent les employés.	Des échanges informels avec les employés.	EI	6 heures

2.3. LE TRAITEMENT DES DONNEES

Pour la condensation des données, nous avons opté pour un codage thématique (Miles & Huberman, 2003). Notre codage, assisté par le logiciel Nvivo11, se base sur une grille thématique issue de la littérature sur l'adoption de l'innovation managériale. Pour qualifier l'intensité des obstacles, nous nous sommes référés aux sciences physiques. Dans cette science, l'intensité dépend de l'amplitude. L'amplitude correspond à la différence entre un état normal stable et un état maximal durant une période. Par analogie, dans le cadre de l'adoption de l'innovation managériale, une période correspond à une phase du processus d'adoption. L'état normal stable se caractérise par l'absence d'obstacles. L'état maximal à la fin de la période devrait être identifié. En sciences physiques, la récurrence peut permettre d'identifier un état maximal. Nous nous sommes donc basés sur la récurrence de l'obstacle. Le codage de l'intensité des obstacles a été facilité par le logiciel Nvivo11. Les acteurs ont cité en tout 21 obstacles. Le nombre de citation des obstacles est de 89 fois. Toutefois, le risque de la méthode de récurrence peut être l'influence des réponses par le chercheur en insistant sur certains obstacles. Pour pallier ce problème, nous avons exclu les fois où les répondants ont recité l'obstacle pour répondre à une question complémentaire. Le nombre de citation des obstacles est donc passé à 86. La récurrence maximale d'un obstacle par phase est de 10 (correspondant à la récurrence de la résistance au changement en phase de mise en œuvre). Nous considérons ainsi que l'intensité est légère si la récurrence est inférieure ou égale à 3. L'intensité est moyenne, engendrant donc un ralentissement moyen du processus d'adoption de l'innovation managériale, si la récurrence est comprise entre 4 et 6. Et, nous considérons que l'obstacle entraîne un retard significatif si sa récurrence est supérieure ou égale à 7.

2.4. L'ANALYSE DES DONNEES

L'analyse de l'intensité des obstacles s'est déroulée en deux étapes : le *Zooming in* et *Zooming out* Nicolini (2009). Grâce au *Zooming in,* nous avons, d'abord, identifié les obstacles ayant émergé lors de chaque phase du processus d'adoption de l'innovation managériale et dans chaque niveau organisationnel et hiérarchique. Ensuite, nous avons pu apprécier l'intensité de ces obstacles dans chaque phase du processus et à chaque niveau organisationnel et hiérarchique. Le *Zooming in,* nous a donc permis de procéder à une analyse synchronique de nos données (Barley, 1990). Puis, le *Zooming out* nous a permis de suivre les obstacles ainsi que leur intensité dans le temps et dans l'espace (Schad & Bansal, 2018) procédant alors à une analyse diachronique (Barley, 1990).

3. RESULTATS

Pendant de longues années, ENT détient le monopole juridique du secteur de la production et de la distribution d'énergie. Depuis les années 2000, les mesures européennes concernant la déréglementation du marché intérieur des énergies se succèdent. L'ouverture à la concurrence contraint ENT qui cherche alors à *« réduire nos coûts commerciaux pour pouvoir baisser nos prix* » (TM2). Face à cette pression externe (TM1), les Top-Managers nationaux de ENT cherchent une solution en regardant « *comment font les autres entreprises »* (MM1).

3.1. L'INITIATION DE L'ADOPTION DES EQUIPES AUTONOMES AU NIVEAU NATIONAL

Les Top-Managers nationaux trouvent la solution, en mars 2012. Une « *réorganisation de la méthode de travail permet de changer le comportement des employés pour être plus efficace et plus efficient* » (TM2). ENT cherche alors à devenir une *« entreprise « opale », c'est un management à énergie positive et c'est décentraliser justement le pouvoir de décision dans les équipes* » (TM1). Elle initie alors les équipes autonomes dans les 9 régions en France (DI1). Une réflexion est alors engagée par la direction nationale des ressources humaines autour de l'évolution des pratiques managériales requises par les équipes autonomes.

3.2. L'APPARITION DES OBSTACLES PARMI LES TOP-MANAGERS EN PHASE DE DECISION

En mars 2013, les Top-Managers du siège national décident d'adopter les équipes autonomes (DI1La centralisation de l'initiation et la décision par les Top-Managers nationaux est remontée par les acteurs de l'entreprise issus de tous les niveaux hiérarchiques. Les Top-Managers régionaux n'ayant pas été impliqués dans les premières phases d'adoption, ont peur, déclare le directeur adjoint : « *On a peur avant [la mise en place], beaucoup* » (TM1). Ils découvrent que le mode de fonctionnement ne sera plus le même, ce qui les perturbe, nous explique la DRH : « *Sur la prise de décision elle-même, ... C'était un peu compliqué au départ ... En fait, notre culture était plutôt on met un projet en place, on réfléchit à un projet d'abord, on envisage toutes les possibilités qui pourraient arriver et surtout celles qui arrivent une fois tous les siècles. Et tant que ce n'est pas tout solide, on ne lance pas le projet. Aujourd'hui, on est plutôt dans un mode agile. Et ça, c'était un peu compliqué à faire passer parce que, du coup, [dans] le mode agile, on avance et on modifie au fur et à mesure. Et ça c'est compliqué pour certains, parce que forcément il y a des choses qui ne sont pas prêtes, mais on avance plus vite. Et le fait que tout ne soit pas complétement prévu, planifié, toutes les erreurs qui peuvent y avoir, ça perturbe certaines personnes* » (TM2).

Dans le cadre du fonctionnement en équipes autonomes, les Top-Managers doivent céder une partie de leur autorité et partager leur pouvoir avec leurs collaborateurs : « *La principale évolution des pratiques managériales est en train de se mettre en place avec l'évolution vers un manager qui a trois rôles, celui de pilote, celui de leader et celui de coach. Jusqu'à présent, un manager était plutôt pilote de son équipe. Il était plutôt centré sur ce rôle-là ... la principale innovation, aujourd'hui, c'est la notion de manager coach qui aide son salarié à grandir et à acquérir des compétences pour le rendre plus autonome et plus responsable dans son métier* » (TM2). Le directeur régional nous confie que cette peur de perdre l'autorité et le pouvoir amènent les Top-Managers régionaux à résister la décision d'adopter les équipes autonomes :

« *Ce que j'ai identifié comme frein, c'était la résistance au changement de la part des Top Managers parce qu'ils vont perdre l'autorité et le pouvoir* » (TM6).

Dès lors, la phase de décision d'adoption des équipes autonomes au niveau national correspond à la phase d'initiation au niveau régional. Les Top-Managers nationaux centralisent cette décision. La centralisation de la décision d'adoption génère, au niveau régional, une perturbation des Top-Managers, une peur de ce changement allant jusqu'à la résistance de son adoption par peur de perdre leur pouvoir et autorité.

Au niveau national, quatre ans de préparation et de test des équipes autonomes se clôturent par une mise en œuvre effective en 2017 (TM1). La direction nationale finit par concéder aux Top-Managers des directions régionales l'autonomie de décider la date de mise en œuvre : « *Chaque région, chaque site a le choix de démarrer quand il se sent prêt* » (MM6). Les Middle-Managers et les employés ne sont pas engagés dans cette phase. MM3 explique, avec colère, qu'elle n'a pris part, ni à la phase d'initiation, ni à celle de décision. Elle a découvert le nouveau fonctionnement en équipes autonomes directement au moment de la mise en œuvre : « *Il faudra poser la question à [TM5], ou peut-être au Comag, parce qu'ils l'ont décidé ensemble* » (MM3). TM2 atteste cette centralisation de la décision lors des premières phases du projet d'adoption des équipes autonomes : « *Les salariés se trouvaient plus devant le fait accompli. Ils [ne] participaient pas forcément beaucoup à l'élaboration du projet* » (TM2). Ainsi, la direction nationale se trouve en phase de mise en œuvre, tandis que la direction régionale se trouve en phase de décision. Cette phase de décision se caractérise également par une centralisation de la décision au niveau des Top-Managers régionaux.

Tableau 3 : La récurrence des obstacles durant la phase de décision

Niveau organisationnel	Niveau hiérarchique	Nature de l'obstacle	Obstacle	Récurrence par niveau hiérarchique	Récurrence par niveau hiérarchico-organisationnel
National	Top-Managers	Structurel	Centralisation de l'initiation et la décision	4	4

Régional	Top-Managers	Psychologique	Peur du changement	1	4
			Peur de perdre l'autorité et le pouvoir	1	
		Humain	Perturbation des TM	1	
			La résistance au changement	1	

3.3. UNE INTENSIFICATION DES OBSTACLES A TOUS LES NIVEAUX HIERARCHIQUES EN PHASE DE MISE EN ŒUVRE

3.3.1. Un lancement de la mise en œuvre au niveau régional retardé par des obstacles psychologiques et humains

En octobre 2017, la phase de mise en œuvre débute au niveau régional. La décision de la date de lancement est prise par les Top-Managers régionaux. Néanmoins, TM6 évoque une nouvelle fois la peur de ce changement que vivent les Top-Managers pour montrer sa persistance : « *Les Top Managers peuvent bloquer la mise en œuvre parce qu'ils ont peur d'échouer* » (TM6). TM5 appuie cet obstacle lié à la peur du changement auprès des Top-Managers régionaux en nos confiant : « *Les freins viennent de toutes sortes de crainte. « J'ai peur de ne pas y arriver », « je ne connais pas en fait ce domaine-là », « je vais éviter jusqu'à présent mais il faut que j'y aille donc du coup » … Essentiellement oui j'ai peur de ne pas y aller quoi !* » (TM5).

Pour TM1, certains Top-Managers s'opposent à la mise en œuvre des équipes autonomes : « *Je trouve qu'il y a des gens qui en neutralité c'est-à-dire qui ne veulent pas voilà… Ils n'étaient pas trop pour le changement. Ils ne vont pas faire partie vraiment de l'accompagnement du changement. Mais, ils vont être neutres. Après, certains peuvent être vraiment en opposition* » (TM1). La résistance au changement auprès des Top-Managers est relevée plusieurs fois, notamment par le directeur régional qui nous informe que « *les Top-Managers peuvent adhérer à l'idée, mais bloquer la mise en œuvre effective* » (TM6). TM5, une Top-Manager en opposition, nous explique la raison de sa résistance : « *Ce n'est pas une question d'opposition, ou j'ai pas envie d'y aller, c'est à un moment donné nous aussi notre rôle, c'est de se dire, quand on définit un peu le manager de demain, on se dit par rapport à ce qu'on est aujourd'hui ou les profils de nos propres collaborateurs qui sont managers : « voilà ce dont on a besoin »,*

« voilà le bon profil dont on a besoin » » (TM5). Elle nous explique donc, sur un ton nerveux, qu'elle n'a pas été sollicitée pour proposer des idées, pourtant, elle se sentait légitime pour le faire.

Dès lors, la mise en œuvre au niveau régional se trouve significativement freinée par la peur du changement ainsi que le manque de préparation des Top-Managers et la résistance au changement par ces derniers.

3.3.2. Une prolongation des mêmes obstacles régionaux lors de la mise en œuvre dans les directions locales mais… en plus intense !

Après avoir constitué les équipes au niveau régional, les Top-Managers demandent aux Middle-Managers de faire valider ce projet de réorganisation par les employés. Les Middle-Managers coconstruisent donc un projet à faire voter par les employés : « *On a présenté aux salariés pour qu'ils disent « on y va » ou « on n'y va pas »* (MM2).

Au niveau des directions locales, MM2 considère que ce nouveau fonctionnement fait peur aux Middle-Managers, ainsi qu'aux salariés : « *Ça peut faire peur aux managers et aux salariés. Parce que quand je partage certains fonctionnements avec mes homologues par exemple … ils me disent mais ça 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 de contenu de la réunion d'équipe pour qu'elle soit la même quelques soient les managers, quelques soient les salariés, ils ne sont pas prêts à ça. Parce que ça demande une coopération très très importante entre les managers, ça oblige à se caler, à se dire "tiens on va passer tels sujets", être harmonisés sur le sujet, il y en a un qui le prépare pour tout le monde, donc, une confiance à un lien fort au niveau du management »* (MM2). Ainsi, pour elle, le manque de préparation des Middle-Managers et des employés se trouve derrière cette peur du changement aux deux niveaux hiérarchiques durant la mise en œuvre. La peur du changement au niveau des employés est confirmée : « *Il y avait quelques freins exprimés par les conseillers sur le fait que « je n'ai plus mon manager direct, donc la relation privilégiée avec un seul manager de manière un peu plus intime, et là je vais*

avoir un pool de managers transverses, donc je vais être un peu plus noyé dans le collectif » » (MM2). Cette peur au changement des employés les amène à résister l'adoption en votant contre : « *A la mise en œuvre, certains (employés) ont voté oui et ont quand même dit Bémol et certains ont voté non en se disant « moi j'ai peur, je veux garder mon manager, je ne veux pas fonctionner en mode projet comme ça ».* » (MM2). MM5 nous confirme cette résistance au changement en expliquant qu'« *il y a forcément des gens qui sont contre, et d'ailleurs ils ont voté sans doute contre* » (MM5).

Dès lors, à ce stade, les directions locales connaissent les mêmes obstacles apparaissant au niveau des Top-Managers régionaux, mais en étant plus intenses puisqu'ils sont plus récurrents, mais aussi concernent un plus grand nombre d'acteurs.

3.3.3. Une mise en œuvre dans les directions locales retardée par le manque de sens et de vision

La direction régionale et ses quatre directions locales commencent effectivement fonctionnement en équipes autonomes en septembre 2018 (TM3). Les Top-Managers régionaux ressentent directement la nécessité de donner du sens et de la vision aux autres niveaux hiérarchiques. TM2 considère en effet que « *c'est le rôle de la direction d'aller sur le terrain et d'expliquer pourquoi on change* » (TM2). Néanmoins, elle considère que « *les freins qu'on a pu avoir, je parle des collaborateurs (Middle-Managers), c'est plutôt on se demande « pourquoi on fait ça ? », « est-ce que ça sert à quelque chose ? »* » (TM2). Elle évoque donc le manque de sens et de la vision comme obstacle humain à la mise en œuvre des équipes autonomes au niveau des Middle-Managers.

Les Middle-Managers ayant du sens, comme MM3, nous explique que les employés n'adhèrent pas toujours au sens transmis par leurs supérieurs hiérarchiques : « *Parfois, on peut expliquer le sens aux agents, ils ne sont pas toujours d'accord* » (MM3). MM7 nous confie, avec amertume, que les employés n'ayant pas du sens manquent d'engagement pendant la mise en œuvre des équipes autonomes : « *Les freins qu'on a rencontrés, c'est que certains ne se sont*

pas positionnés du tout. Donc c'était un choix de leur part et ça veut dire que quelque part leur engagement reste limité, je fais un simple job au quotidien mais je ne veux pas aller au-delà. Donc ça nous a interpellé. Ça veut dire quelque part qu'on n'a pas quand même embarqué quelques personnes malheureusement » (MM7). Dans cette même lignée d'idée, TM2 considère que le manque de sens auprès des employés génère une résistance au changement : « *C'est des personnes qui n'ont pas compris pourquoi et qui n'adhèrent pas complètement, qui ont encore des freins* » (TM2).

Dans ce même sens, TM3 évoque l'importance de donner du sens et de la vision aux Middle-Managers et employés, mais cette fois-ci, afin d'éviter d'entrer en confrontation avec les organisations syndicales : « … *Dans une période de forte transformation comme la nôtre, il faut savoir parler aux organisations syndicales sinon elles peuvent devenir trop de poils à gratter et puis finalement vous embêter* » (TM3). TM1 considère que « *par position de principe, certaines organisations syndicales vont dire « je suis contre tel changement »* » (TM1). Cette position a été confirmée par TM2 : « *On peut avoir des obstacles syndicaux. Certaines organisations syndicales sont contre le changement, ne sont pas forcément en adéquation avec la politique de l'entreprise et n'adhèrent pas du coup au changement des pratiques managériales* » (TM2). Certains Middle-Managers, appuyant la mise en œuvre des équipes autonomes, comme MM1, considère que les organisations syndicales représentent un obstacle à ce changement pour les Middle-Managers ainsi que les employés : « *Les organisations syndicales aujourd'hui pour moi c'est un frein. Dans le sens où, en fait, ils ne facilitent la vie que pour les gens qui font c***r. Enfin, en gros qui sont contre le bon déroulement d'une entreprise, son développement… un frein sur la montée de compétences de certains conseillers clients où en gros on les renferme dans un espèce de cocon* » (MM1). Afin de répondre à la question relative aux obstacles à la mise en œuvre des équipes autonomes, MM4 nous confirme à son tour : « *Alors peut-être les syndicats puisque en fait on bouscule un petit peu les modèles,*

on déforme ce qui était prévu, et ce qui était en place depuis des années et des années. Donc, il y a des freins de blocage de la part des syndicats qui jouent le rôle » (MM4).

Le manque du sens représente donc un obstacle retardant moyennement la mise en œuvre au niveau des directions locales. Le manque de sens est également source d'autres obstacles humains comme le manque d'engagement et la résistance au changement, mais aussi syndicaux, obstacle qui a été relevé plusieurs fois.

3.3.4. Une formalisation élevée se trouve derrière l'incompatibilité et le manque de temps comme obstacles

Pour MM6, l'agilité requise par le fonctionnement en équipes autonomes est peu compatible avec la formalisation élevée qui est intrinsèque aux activités 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 conseillers. C'est ça ! c'est le point de vue agile qui est beaucoup plus difficile pour moi* » (MM6). MM6 complète avec un exemple : « *Le seul facteur de blocage je dirais c'est, enfin que moi je vois à mon niveau, c'est pour réunir les gens. Autant réunir l'encadrement ça ne pose pas de problème, autant réunir les conseillers, on est assujetti à ce qu'on appelle le planning. Et sur le planning tous les jours, c'est très difficile en fait ! c'est compliqué de les réunir !* » (MM6).

Cette formalisation élevée du travail des employés engendre un manque du temps pendant la mise en œuvre des équipes autonomes : « *Il y a un frein qu'on a, malgré tout, une contrainte, c'est que nos conseillers clients (employés) 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 libérer du temps sur le planning pour ça* » (MM7).

Ainsi, la formalisation élevée du travail des employés génère deux obstacles : l'incompatibilité qui lié à l'innovation, et le manque de temps qui est humain.

3.3.5. Le manque de temps retarde significativement la mise en œuvre aux niveaux régional et local

Au niveau régional, la mise en place des équipes autonomes nécessite un investissement en temps de la part des Top-Managers. « *Ce qui est beaucoup remonté, c'est le temps que ça prend. Ça s'est remonté par beaucoup de managers. Ce qui m'amène à être assez dans la mise en œuvre. La mise en œuvre ça nécessite du temps, ça ne peut pas être mis en œuvre en 15 jours par exemple. C'est pour ça, on a fait un premier diagnostic à la fois exhaustif, les gens ils ont quand même des équipes de 12, 15 personnes, donc ça nécessite d'être étalé sur une durée de quelques mois* » (TM3). Les Top-Managers vivent également « *des problèmes de temps, parce qu'il a eu d'autres priorités qui sont venues notamment côté métier, et il (elle parle d'un autre Top-Manager) se dit que ce n'est pas la priorité le côté managérial* » (TM2). Les Middle-Managers de la direction régionale considèrent que la quantité des tâches devient importante : « *Il y a les leviers faire mieux avec moins. Le levier aujourd'hui sur la quantité des tâches, il y a des freins* » (MM1).

Au niveau local, les Middle-Managers connaissent, à leur tour, un manque de temps dû à l'accumulation des priorités techniques et des priorités managériales : « *Aujourd'hui, malgré tout, on nous demande de produire. On manque parfois du temps, même si on a du temps qui est alloué [au côté managérial] … Mais je ne peux même pas imaginer les heures qui sont allouées à autre chose que produire … Mais parfois on aurait besoin de choses très simples à mettre en place, à savoir de dire « allez toute l'équipe, là je vous vois 10 minutes »* (MM3).

Le manque de temps est donc un obstacle assez récurrent qui concerne les Top et Middle-Managers régionaux mais aussi les Middle-Managers locaux.

3.3.6. Le manque de qualifications noue d'autres obstacles

Certains Middle-Managers n'arrivent pas à suivre le fonctionnement en équipes autonomes : « *Le découpage en compétences effectivement la majorité des gens comprennent ce que ça veut dire. Il y en a un certain nombre pour qui c'est trop compliqué. Oui il y a certaines personnes*

pour qui c'est compliqué de comprendre. Et puis il y en a aussi pour qui, comme je vous disais, qui ont une prise de conscience que le métier devient de plus en plus compliqué et qu'ils n'ont pas une capacité de progresser suffisamment pour arriver à réaliser ce métier de manière correcte. Il faut faire attention parce que parfois cet outil peut mettre les gens en souffrance. Quand vous exprimer comme moi qu'un certain nombre de compétences ne sont pas comme attendu et que la personne se rend compte qu'elle va avoir du mal à les atteindre, ça peut être aussi une source de souffrance. » (TM3). Donc, pour TM3, la mise en œuvre se trouve freinée par une complexité perçue par certains Middle-Managers, qui est due à un manque de qualifications.

MM1 considère que ce manque de qualifications se trouve principalement parmi les anciens Middle-Managers : « *Il y a eu des freins. De toute façon je réponds… En gros il y avait l'ancienne équipe et il y a des personnes qui sont restés… En gros sur la nouvelle venue de l'équipe. En fait ça a tout rebeloté. Mais il y a des personnes, une personne qui restait dans ce nouveau fonctionnement et qui ne s'est pas du tout senti et qui est en arrêt maladie aujourd'hui. Qui n'a pas su en fait prendre le… Ça a été trop vite pour elle je pense* » (MM1). Elle relève ainsi que la différence générationnelle représente un obstacle à l'adoption des équipes autonomes se trouvant derrière le manque de qualifications : « *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. Donc la façon de travailler n'est pas la même, la posture commerciale et la force et la force de vente ne sont pas les mêmes, le métier en lui-même n'est plus du tout sur les mêmes compétences, sur les mêmes acquis et, derrière, la façon d'appréhender. Le dossier, l'avant, pendant et après, c'est pas du tout le même. C'est pas du tout la même façon de travailler* » (MM1).

Dès lors, un lien existe entre trois obstacles. La différence générationnelle au sein de l'entreprise génère un manque de qualifications auprès de certains Middle-Managers, qui à son tour génère

une complexité de mise en œuvre perçue par les Middle-Managers de la direction régionale. Le manque de qualification l'obstacle est le plus intense parmi les trois.

Les Top-Managers essaient donc de remédier à ce manque de qualifications de certains Middle-Managers : ils adaptent leur travail. Néanmoins, MM1 trouve que cette pratique génère un manque de temps pour les personnes qualifiées : « *Quand le top manager ou le manager donne ça (l'adaptation du temps du travail) à une personne, ils prennent ça et les autres dans l'équipe projet doivent combler ce qui n'a pas été réalisé. Donc oui ça peut susciter d'autres freins chez d'autres personnes. Par exemple, on est en mode projet avec une personne dans l'équipe et la personne avait des adaptations avec son plan organisationnel de travail qui rentre dans la convention collective, etc. où le manager l'autorise. Mais derrière il y aura peut-être une personne qui sera là plus souvent, plus impliquée et pour lequel il y aura un sentiment de frustration en disant « on lui sert tout sur un plateau d'argent et moi je suis tout le temps-là, je fais mon job, en fait, on ne se demande même pas si je vais bien et en gros je prends les disputes parce que elle est pas là quand je suis là ». Donc oui ça crée d'autres freins. Après oui ça crée des freins au niveau organisationnel dans un sens où on doit pallier à un manque au niveau du travail et au niveau de l'effectif en tant que tel* » (MM1). Ainsi, à travers leur pratique de gestion de l'obstacle lié au manque de qualifications, les Top-Managers intensifient un autre obstacle qui est le manque de temps.

En revanche, pour MM1, d'autres Middle-Managers possèdent les qualifications requises. Toutefois, ils n'ont pas été préparés par leurs Top-Managers afin de passer aux équipes autonomes : « *Il y en a 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). Le

manque de préparation des Middle-Managers s'intensifie donc au fur et à mesure que l'on avance dans le processus d'adoption des équipes autonomes.

3.3.7. Les obstacles culturels intensifient des obstacles existants

L'adoption des équipes autonomes nécessite un détachement du rôle du pilote en faveur d'un développement du rôle de coach transverse avec ses collaborateurs (DI1). Néanmoins, les Top-Managers n'arrivent pas à se détacher de leur rôle de pilote lié à leur identité historique de chef hiérarchique stable. Ainsi, le directeur adjoint TM1, considère que la culture et l'éducation représente un obstacle à la mise en œuvre des équipes autonomes auprès des Top-Managers qui génère un autre obstacle, qui est l'attachement au rôle de pilote : « *[l'acceptation de ce mode de fonctionnement] a été difficile [pour les Top-Managers] parce que ce sont des personnes qui étaient dans des structures organigrammes un peu plus précises, […], celui qui était chef de chef de chef (les Top-Managers) et qui se retrouvait chef de projet complètement transverse sans équipe à gérer. Et parfois, ils le (le rôle de coordinateur d'une équipe et non pas supérieur hiérarchique) vivaient comme un poste qui avait moins de visibilité dans l'organisation* » (TM1). Pour TM1, cette culture des Top-Managers se trouve derrière leur perturbation au moment de la mise en œuvre des équipes autonomes : « *Il y a des personnes pour qui c'est toujours compliqué et difficile… C'est assez culturel et c'est assez lié à son environnement et à son éducation. Donc, je pense qu'il y a un fond qui est quand même très très très personnel et qui n'est pas du tout lié à l'entreprise… ils sont plus perturbés* » (TM1). Ainsi, l'obstacle culturel rend la perturbation légèrement plus intense auprès des Top-Managers.

TM3 relève le même obstacle culturel, mais cette fois-ci, au niveau des Middle-Managers : « *C'est que les personnes qui travaillent dans ces équipes sont des personnes avec finalement les plus bas niveaux en terme de formation ; ce sont ou des agents d'exécution ou des agents de maîtrise. Et finalement, ce sont des personnes aussi où dans leur éducation, on leur a assez peu inculqué le fait qu'ils pouvaient être responsabilisés, avaient le droit de donner leur avis,*

etc. » (TM3). Certains Middle-Managers ne se sentent pas valorisés dans le nouveau fonctionnement en équipes autonomes, ce qui les amène à le résister : « *Il y en a ceux qui sont hyper chauds pour y aller après ils n'iront pas… 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, ou des gens qui ont mené le projet mais qui n'ont pas été valorisé en mode équipe projet comme ils l'auraient souhaité. Donc oui il y a des freins à tout ça et il y a des frustrations* » (MM1, entretiens semi-directifs). Ainsi, quand il apparait au niveau des Middle-Managers, l'obstacle culturel intensifie la résistance au changement.

TM4 explique l'apparition des obstacles culturels par la grande taille de l'entreprise, qui est un obstacle structurel. Pour TM4, cet obstacle structurel génère une complexité de mise en œuvre : « *Il y a un peu des freins culturels parce qu'on est dans une grande entreprise qui a une histoire, qui est fidèle à ses valeurs de service public. … Les gens savent qu'il faut changer. Après [la mise en œuvre] c'est plus compliqué* » (TM4). Un obstacle structurel intensifie donc un obstacle culturel qui, à son tour, intensifie un obstacle lié aux attributs de l'innovation.

3.3.8. Une résistance au changement qui s'intensifie au niveau des employés des directions locales

Dans le cadre de l'évolution des rôles, les Top-Managers appellent les Middle-Managers à être autonomes et responsables : « *On essaie de travailler en mode projet, en transverse, … en responsabilisant nos managers en disant "maintenant, il faudrait, il faut qu'on soit des managers coach"* » (TM4). En revanche, TM3 note des appétences diverses concernant la responsabilisation au sein de ses équipes traduisant une résistance : « *Il y a des gens qui n'ont pas envie d'être responsabilisés au travail. Ils ont envie de venir à telle heure de partir à telle heure et que dans le laps de temps où ils sont au travail, ils savent exactement ce qu'ils vont faire et ils n'ont pas envie de donner leur avis* » (TM3).

A ce stade, TM3 demande à ses Middle-Managers de responsabiliser leurs employés en leur demandant de planifier leur travail et d'aménager leur temps : « *Au niveau de l'équipe, vous allez tous vous rencontrer une fois par semaine et vous allez dire « la semaine prochaine ça m'arrive d'arriver à telle heure vous allez autogérer votre…[planning] »* » (TM3). Néanmoins, certains employés refusent cette responsabilisation : « *Il y a des gens qui n'ont pas envie de faire ça (l'autonomie). Ils n'ont pas envie de réfléchir au jour le jour. Ils veulent que tu leur dises « tu viens à 9h au bureau » et ils viennent à 9h au bureau* » (TM3). Une résistance au changement apparaît donc au niveau des employés « *qui ne souhaitent pas s'inscrire dans la démarche avec des types de freins qui peuvent être divers : la majorité disent que ça fait 15 ans que je fais le métier et je sais le faire* » (TM3). Selon MM7, la résistance auprès des employés provient de la peur du changement : *« Il y a des freins de blocage de la part … des conseillers à la marge qui ne souhaitent pas que l'entreprise se transforme, qui veulent travailler comme dans les années 80 où il n'y avait pas de concurrence etc. … Probablement, oui (la résistance est le résultat d'un autre frein) en disant j'ai peut-être peur de ce qu'on va me demander demain. Oui l'inconnu fait peur* » (MM7).

D'autres Middle-Managers n'arrivent pas, eux-mêmes, à se détacher de leur rôle de pilote dans leur relation avec leurs employés. Tout comme les Top-Managers, ils ont donc du mal à partager la responsabilité avec leurs employés et leur déléguer des tâches : « *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 non pas forcément identitaire, donc, c'est cette perte d'identité en fait ou cette identité partagée* » (MM2).

Ainsi, en phase de mise en œuvre, la résistance au changement s'intensifie de plus en plus au niveau des employés des directions locales.

3.3.9. Une complexité plus intense pour des raisons différentes

Les employés perçoivent une complexité lors de la mise en œuvre des équipes autonomes. MM5 nous fait part de l'importance de cette complexité au niveau des employés : « *Ils devaient changer d'équipe c'était compliqué pour eux. Comment dire, une difficulté face au changement qui est quand même qui était assez importante pour les conseillers qui avait fait un changement d'équipe pour certains conseillers ça avait été assez violent alors qu'on leur demandait simplement de changer de place* » (MM5). TM3 considère que la spécificité des tâches des employés se trouve derrière cette complexité : « *C'est moins simple d'organiser des projets quand vous avez des activités où vous devez tenir une production, vous devez tenir une cadence comme dans une usine. Dans une usine, quand vous devez tenir une cadence pour assurer une ligne de production c'est plus compliqué de fonctionner par projet* » (TM3).

Les Middle-Managers, à leur tour, outre la difficulté d'utiliser les outils : « *parfois on est freiné par les outils. On a des outils où on ne peut pas faire ce qu'on veut* » (MM2), perçoivent une complexité : « *On se retrouve parfois sur les centres de relation client avec chaque projet, chaque responsable de projet qui nous demande de mettre en place des choses* » (MM3). Ainsi, MM3 trouve que la complexité provient du fait de devoir accumuler le travail « *un peu en silo* » (MM3) et le travail collaboratif.

De plus, MM3 considère que « *c'est compliqué parce qu'aujourd'hui j'ai pas trouvé la solution pour faire en sorte que tout se passe de façon optimale dans ce mode de fonctionnement qui est très très bien mais qui fait que, à mon niveau aujourd'hui, je dois absorber l'information qui m'arrive de plein de personnes différentes, et ne retraduire que celle qui est nécessaire* » (MM3). Ainsi, la Middle-Manager insiste sur l'intensité de la complexité et l'assimile cette fois-ci à la quantité importante d'informations. L'accumulation des informations comme obstacle générant de la complexité de mise en œuvre a également été souligné pour les employés : « *La difficulté qu'on peut rencontrer parfois c'est l'effet un peu millefeuille. 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 énormément d'informations » (MM3). MM3 continue d'expliquer que l'excès d'informations constitue un obstacle pour les employés : *« En plus des infos qui sont issues des groupes de projet, ils (les employés) 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* » (MM3).

Dès lors, en phase de mise en œuvre, la complexité devient plus intense dans les directions locales. Ses raisons sont différentes selon le niveau hiérarchique impliqué.

3.3.10. L'obstacle structurel lié à la taille de l'entreprise continue à ralentir l'adoption dans les directions locales

La direction nationale, la direction régionale mais aussi certaines directions locales passent à la phase de poursuite de l'usage. Les autres directions locales se trouvent encore en phase de mise en œuvre. Pour TM3, « *la transformation a pris un peu plus de temps. Elle prend un peu plus de temps parce que d'abord on est beaucoup plus sur la masse* » (TM3). Ainsi, la grande taille de l'entreprise ralentit légèrement le passage de la phase de mise en œuvre à la phase de poursuite de l'usage des équipes autonomes : « *On est une très grande entreprise… Donc, effectivement, ça ralentit les transformations mais ça ne les bloque pas. Notre modèle se déforme plus lentement bien sûr que dans une start-up ou dans une PME, mais, les choses changent* » (TM4).

Le tableau 4 résume l'intensité des obstacles en phase de mise en œuvre pour chaque niveau.

Tableau 4 : La récurrence des obstacles durant la phase de mise en œuvre

Niveau organisationnel	Niveau hiérarchique	Nature de l'obstacle	Obstacle	Récurrence par niveau hiérarchique	Récurrence par niveau hiérarchico-organisationnel
National	Top-Managers	Structurel	Formalisation élevée du travail	1	1
Régional	Top-Managers	Psychologique	Peur du changement	2	11
		Humain	Résistance au changement	3	
			Manque de temps	2	
			Perturbation des TM	1	

		Culturel	Culture de l'entreprise	2	
		Identitaire	Attachement à un rôle de pilote	1	
	Middle-Managers	Humain	Le manque de sens et de la vision	1	15
			Manque de temps	3	
			Manque de qualifications	2	
			Différence générationnelle	1	
			Manque de préparation	1	
			Résistance au changement	1	
		Syndical	Organisations syndicales	2	
		Lié à l'innovation	Complexité perçue	2	
		Culturel	Culture de l'entreprise	1	
		Structurel	Grande taille de l'entreprise	1	
Local	Middle-Managers	Psychologique	Peur du changement	2	14
		Humain	Manque de préparation	1	
			Le manque de sens et de la vision	1	
			Manque de temps	1	
			Résistance au changement	1	
		Syndical	Organisations syndicales	2	
		Identitaire	Attachement à un rôle de pilote	1	
		Lié à l'innovation	Complexité perçue	2	
			Outils	1	
		Structurel	Grande taille de l'entreprise	2	
	Employés	Psychologique	Peur du changement	5	22
		Humain	Manque de préparation	1	
			Résistance au changement	5	
			Manque de sens et de vision	2	
			Désengagement	1	
			Manque de temps	1	
		Syndical	Organisations syndicales	4	
		Lié à l'innovation	Incompatibilité	1	
			Complexité perçue	2	

3.4. UNE POURSUITE DE L'USAGE MARQUEE PAR UNE ATTENUATION GLOBALE DE L'INTENSITE DES OBSTACLES

3.4.1. L'apparition d'un nouvel obstacle en phase de poursuite de l'usage : les règles

Aujourd'hui, la direction régionale est en phase de poursuite de l'usage. Le fonctionnement en équipes autonomes reste, toutefois, délimité par de multiples règles, l'explique TM1 : *« Je pense qu'on progresse énormément. On n'a un pas à rougir sur de nombreux sujets compris sur la dimension digitale, numérique etc. Je pense que, par contre, on n'est pas encore agile parce qu'au niveau, notamment, RH, on a beaucoup beaucoup de contraintes. Donc, beaucoup de règles, trop de règles* » (TM1). TM1 considère qu'« *il y a les règles juridiques et réglementaires propres à notre entreprise qui sont parfois complètement en décalage avec la réalité du monde dans lequel on est aujourd'hui* » (TM1). Cet obstacle se trouve nourrie par la grande taille de l'entreprise : « *Mais, [ENT] c'est une grosse grosse machine. Donc, on n'est pas non plus la petite PME de 30 personnes, du coup. On est 150 000 dans le groupe. Donc, de toute façon, il y a toujours des règles très précises au niveau RH* » (TM1). Ainsi, en phase de poursuite de l'usage, l'obstacle lié à la taille de l'entreprise est moins récurrent qu'en phase de mise en œuvre, perdant alors en termes d'intensité. Toutefois, il se trouve derrière l'apparition de nouveaux obstacles notamment la multiplicité des règles.

3.4.2. L'atténuation de l'intensité de la résistance au changement en poursuite de l'usage

Pour TM3, « *la pratique (de résistance au changement) s'est amoindrie parce que globalement on est quand même, la majorité des gens comprennent assez rapidement que ça les fait progresser. Quand on a quelqu'un à côté de soi qui travaille avec toi, qui t'apprend à mieux connaître ton client, qui t'apprend à être plus méthodique, etc. Globalement la majorité des gens ont quand même conscience que ça les aide à progresser. Après, il y a ceux qui n'ont pas envie de progresser parce qu'ils n'ont pas envie eux-mêmes de se transformer* » (TM3). Ainsi, certes la résistance au changement persiste jusqu'à la phase de poursuite de l'usage. En revanche, elle est de moins en moins intense.

TM4 considère que les Middle-Managers et employés qui continuent à résister l'adoption des équipes autonomes sont ceux qui n'ont pas eu du sens en phase de mise en œuvre : « *Il y a 60*

% de notre effectif qui est déjà là-dessus. Déjà moi, en 4 ans, je vois que les choses changent. Après, c'est au 40 % restants, « les vieux de la vieille » qu'il faut continuer d'expliquer pour qu'ils enclenchent le mouvement. Mais, le codir y travaille » (TM4). Certains employés, faute de sens et de vision en phase de mise en œuvre, continuent à se désengager : « *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). Dès lors, la résistance au changement de la part des Middle-Managers et employés, ainsi que le désengagement des employés en phase de poursuite de l'usage est, entre autres, le résultat du manque de sens et de vision en phase de mise en œuvre. L'intensité de la résistance au changement se trouve alors impactée, malgré son atténuation.

3.4.3. L'intensification du rôle de pilote à la poursuite de l'usage

Pendant la phase de poursuite de l'usage, les Top-Managers doivent se détacher de leur rôle de pilote pour avoir un rôle de coach et leader. Ce rôle consiste à « *aider la personne à progresser, l'accompagner, reprendre conversation parce que la personne est en difficulté avec un client, l'accompagner sur le terrain voir un client pour les vendeurs qui vont voir un client à l'extérieur, etc. Cette dimension coach elle est au quotidien en fait* » (TM1). TM5, par exemple, délègue l'animation de la réunion à son Middle-Manager MM8 (Ob2). Néanmoins, les Top-Managers ne réussissent pas à se détacher complètement, jusqu'à aujourd'hui, de leur rôle de pilote : « *La difficulté c'est que les managers arrivent à lâcher prise pour laisser faire des choses sans dire « oui je valide » ou « je ne valide pas »* » (TM1). Les Top-Managers rencontrent donc une difficulté à se détacher de leur rôle de pilote pour déléguer certaines tâches à leurs collaborateurs. TM3 assimile l'attachement au rôle de pilote à un obstacle culturel, soit la culture individuelle des Managers : *« Le manager chez nous c'est plus entre le prof je dirais et le papa ou la maman quoi... C'est l'histoire qui a voulu ça parce qu'on était dans une entreprise qui protégeait beaucoup et qui était beaucoup dans la protection, dans le manager*

qui était vu comme la figure un peu parentale de l'équipe, etc. Je pense que c'est l'histoire qui a fait ça » (TM3). TM1 adhère à ce point de vue. Il avance qu'« *on est dans une entreprise qui a un schéma de fonctionnement assez classique et qui a une culture managériale assez classique au sens la culture du chef, du sous-chef, du sous sous-chef, avec des niveaux hiérarchiques assez important et on est en train d'essayer de changer ça pour être plus agile, plus souple, plus capable de prendre des décisions rapides et, du coup, de déformer le rôle du management* » (TM1). Ainsi, la persistance de l'obstacle culturel intensifie l'obstacle de rôle auprès des Top-Managers.

3.4.4. La complexité préserve son intensité en poursuite de l'usage

Les directions locales ne se situent pas toutes au même stade d'avancement. MM2, appartenant à la direction locale *Verte*, se situe en phase de poursuite de l'usage : « *Oui. Ça rentre dans notre fonctionnement* » (MM2). Tandis que les directions locales *Rouge*, *Ambre* et *Orange* sont toujours en train d'intégrer les équipes autonomes dans leur fonctionnement : « *Ils sont quand même eux dans un mode de fonctionnement qui est entre guillemets plus traditionnel* » (MM5). La différence de progression a été notifiée lors d'une réunion, organisée au niveau régional, à laquelle nous avons assisté et qui porte sur l'avancement des projets des différentes équipes. « *On s'est rendu compte qu'on n'avait pas tous forcément les mêmes fondamentaux et le même référentiel et du coup ça pouvait être perturbant dans notre fonctionnement collectif* » (MM-P-2, entretiens semi-directifs). Cette différence de progression génère donc une perturbation du fonctionnement collectif.

Nous avons constaté une hétérogénéité du niveau de compréhension auprès des Middle-Managers appartenant à des directions locales différentes réunis autour de la table. En effet, alors que les Middle-Managers de la direction locale *Rouge* demandent ce que veut dire concrètement « équipes autonomes », les Middle-Managers appartenant à la direction locale *Verte* leur citent des auteurs sur le même sujet et des références d'ouvrages (Ob2). Cette

hétérogénéité du niveau d'avancement entre les différentes directions locales d'une même direction régionale génère un obstacle parmi les Middle-Managers plus avancés dans l'adoption des équipes autonomes : la complexité du fonctionnement en équipes autonomes. Cet obstacle se manifeste dès qu'il y a des réunions qui regroupent des personnes appartenant à des directions locales ayant un fonctionnement très structuré, et donc qui sont en retard dans l'adoption des équipes autonomes, et d'autres appartenant à des directions locales avancées dans l'adoption des équipes autonomes. « *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* » (MM2). Autrement dit, la direction locale *Verte* se trouve freinée dans sa poursuite de l'usage des équipes autonomes par le retard d'adoption d'autres directions locales. MM2 considère que la complexité provient aussi en partie de la formalisation élevée dans leur relation avec le siège national : « *Donc on est un peu à la carte, et ce n'est pas toujours simple parce qu'effectivement ceux n'étant pas opale, nous sommes dirigés par le national sur des choses qui sont très structurantes et structurées, industrialisées et monitorées* » (MM2).

Pour MM3, qui est dans la direction locale *Orange*, la complexité provient principalement des interactions avec d'autres projets car elle n'arrive pas à faire le lien entre eux : « *Parfois il peut y avoir besoin d'une interaction avec d'autres projets, et là c'est un peu plus compliqué. Alors, [TM-P-5] fait bien entendu le lien à travers tous ces projets. Et encore une fois, les réunions qu'on a régulièrement permettent d'avoir une vision complète et d'échanger sur l'ensemble des projets* » (MM3). S'agissant de l'avis des Top-Managers par rapport à cette complexité de poursuivre l'utilisation des équipes autonomes. TM3 l'assimile aux caractéristiques structurelles de l'entreprise qui continuent à apparaître : « *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 » (TM3).

Dès lors, la complexité persiste jusqu'à la phase de poursuite de l'usage aux niveaux des Middle-Managers et des employés tout en gardant son intensité moyennement élevée.

Un résumé de l'intensité des obstacles en poursuite de l'usage se trouve dans le tableau 5.

Tableau 5 : La récurrence des obstacles durant la phase de poursuite de l'usage

Niveau organisationnel	Niveau hiérarchique	Nature de l'obstacle	Obstacle	Récurrence par niveau hiérarchique	Récurrence par niveau hiérarchico-organisationnel
National	Top-Managers	Structurel	Formalisation élevée	1	1
Régional	Top-Managers	Structurel	Multiplicité des règles	1	6
			Grande taille de l'entreprise	1	
		Culturel	Culture de l'entreprise	2	
		Identitaire	Attachement au rôle de pilote	2	
Local	Middle-Managers	Humain	Résistance au changement	1	6
			Perturbation du fonctionnement collectif	1	
		Lié à l'innovation	Complexité	4	
	Employés	Humain	Résistance au changement	1	2
			Désengagement	1	

Une synthèse du suivi de l'évolution de l'intensité des obstacles tout au long du processus d'adoption des équipes autonomes est présentée dans le tableau 6 ci-dessous.

Tableau 6 : L'évolution de l'intensité des obstacles tout au long du processus d'adoption des équipes autonomes

Nature de l'obstacle	Obstacle	Récurrence en phase de				Total par obstacle
		Initiation	Décision	Mise en œuvre	Poursuite de l'usage	
Structurel	Centralisation de l'initiation et la décision		4			4
	Formalisation élevée			1	1	2
	Grande taille de l'entreprise			3	1	4
	Multiplicité des règles				1	1
Psychologique	Peur du changement		1	9		10
	Peur de perdre l'autorité et le pouvoir		1			1
Humain	Perturbation des TM		1	1		2
	Résistance au changement		1	10	2	13
	Manque de temps			7		7
	Manque de sens et de vision			4		4
	Manque de qualifications			2		2
	Différence générationnelle			1		1
	Manque de préparation			3		3

	Désengagement			1	1	2
	Perturbation du fonctionnement collectif				1	1
Syndical	Organisations syndicales			8		8
Lié à l'innovation	Incompatibilité			1		1
	Complexité			6	4	10
	Outils			1		1
Culturel	Culture de l'entreprise			3	2	5
Identitaire	Attachement à un rôle de pilote			2	2	4
Total récurrence par phase		**0**	**8**	**63**	**15**	Total 86

Dès lors, ce tableau nous renseigne que les obstacles s'intensifient dès le lancement de la mise en œuvre effective. De plus, l'obstacle le plus récurent est la résistance au changement, suivi de la peur du changement et la complexité perçue par les membres organisationnels.

4. DISCUSSION

Les études antérieures (e.g. Bichon et al., 2020 ; Khallouk & Robert, 2018 ; Madrid-Guijarro et al., 2009) montrent que l'adoption de l'innovation managériale se trouve entravée par plusieurs obstacles. Certains chercheurs ont inclus tout le processus d'adoption de l'innovation managériale pour identifier les obstacles et leur intensité (e.g. Gupta et al., 2020). L'intensité est alors différente selon la phase d'adoption (Dubouloz, 2013). Nous complétons ces travaux existants en, non seulement suivant l'intensité des obstacles dans le temps et dans l'espace, mais aussi en apportant une clé de compréhension de cette différence d'intensité entre les différentes phases du processus d'adoption de l'innovation managériale.

4.1. LE RYTHME DU PROCESSUS D'ADOPTION DE L'INNOVATION MANAGERIALE DEFINIT L'INTENSITE

Notre analyse processuelle montre que le lancement asynchrone de l'adoption de l'innovation managériale dans les différentes directions explique l'intensité de certains obstacles. Par exemple, tandis que la direction locale *Verte* se trouve en phase de mise en œuvre, la direction locale *Rouge* se trouve en phase de décision. Au moment des réunions et des rencontres, la coexistence des nouvelles et d'anciennes pratiques de fonctionnement dans les différentes directions intensifie la complexité d'adoption en phase de poursuite de l'usage, obstacle ayant émergé en phase de mise en œuvre. Nous complétons donc les travaux de Gupta et al. (2020)

et Dubouloz (2013) en montrant l'indispensabilité de l'approche processuelle dans la compréhension de l'intensité des obstacles à l'adoption de l'innovation managériale. Nous complétons aussi la littérature existante en montrant que l'adoption asynchrone de l'innovation managériale transforme les interactions entre les différentes directions locales en obstacles qui s'intensifient au fur et à mesure que l'on avance dans le processus d'adoption.

4.2. L'ETAPE DE L'EMERGENCE DE L'OBSTACLE DETERMINE SON INTENSITE

Toujours à partir d'une vision processuelle, le suivi des obstacles ainsi que leur intensité tout au long du processus d'adoption de l'innovation managériale nous permet de révéler que le même obstacle peut avoir une intensité différente sur le résultat du processus d'adoption selon l'étape de son apparition. Par exemple, la peur du changement ralentit légèrement la phase de décision mais retarde sérieusement l'adoption en phase de mise en œuvre. La résistance au changement ralentit légèrement la phase de décision, retarde sérieusement la mise en œuvre, puis n'en ralentit que légèrement la poursuite de l'usage. Dès lors, la phase d'adoption pendant laquelle l'obstacle émerge module cette intensité. Toutefois, la dynamique de cette intensité n'est pas corrélée directement à la dynamique de progression du processus d'adoption. Ainsi, pour comprendre la dynamique d'intensité d'un obstacle, il faudrait se repérer par rapport au processus d'adoption de l'innovation managériale.

4.3. LE NIVEAU HIERARCHIQUE D'EMERGENCE DES OBSTACLES DETERMINE LEUR INTENSITE

Notre analyse synchronique montre que l'intensité des obstacles trouve également sa source dans le niveau hiérarchique de son émergence. Par exemple, le manque de temps apparait à tous les niveaux hiérarchiques à cause de la présence des anciennes pratiques de travail. Cet obstacle, quand il apparait en phase de mise en œuvre, est le plus intense parmi les Middle-Managers. Quand il apparait auprès des Top-Managers durant la même phase, il est moyennement intense. Mais, il a une intensité faible sur le travail des employés. De même, la résistance au changement

est absente auprès des Top-Managers nationaux en phase de mise en œuvre. Quand elle apparait en phase de mise en œuvre auprès des Top-Managers de la direction régionale, elle est faible. Durant la même phase, elle est également faible au niveau des Middle-Managers. Cet obstacle est néanmoins très intense au niveau des employés des directions locales. Ainsi, l'intensité des obstacles apparus lors d'une même phase d'émergence et provenant de la même raison, dépend du niveau hiérarchico-organisationnel dans lequel ils émergent. Nous complétons alors les travaux de Khallouk & Robert (2018), ayant avancé que le même obstacle peut avoir une intensité différente selon le niveau managérial concerné, en montrant que ce n'est pas la nature de l'obstacle qui détermine son intensité. Nous avançons que le contexte d'émergence de l'obstacle explique son intensité ainsi que les effets plus ou moins paralysants. Il semble alors indispensable d'interroger la façon dont il s'est fabriqué afin de savoir le manager.

4.4. L'ENTRELACEMENT ENTRE LES OBSTACLES DANS LE TEMPS ET DANS L'ESPACE LES INTENSIFIE

Certains auteurs montrent que les pratiques peuvent être entrelacées (e.g. Sheep et al., 2017). Néanmoins, à notre connaissance, aucune recherche ne montre que les obstacles peuvent être noués les uns aux autres. Notre analyse à la fois synchronique et diachronique révèle un entrelacement entre les différents obstacles.

Tout d'abord, nous révélons un lien entre l'entrelacement des différents obstacles et leur intensité. Par exemple, La différence générationnelle génère un manque de qualifications auprès de certains Middle-Managers, qui à son tour génère une complexité de mise en œuvre perçue par ces derniers. Le manque de qualification qui est le nœud liant les deux autres obstacles est le plus intense parmi les trois. Ainsi, lorsqu'il s'agit de plusieurs obstacles entrelacés, les nœuds représentent les obstacles les plus intenses. Dès lors, nous pouvons dire que l'emplacement de l'obstacle dans l'entrelacement détermine son intensité.

De plus, dans le cadre de cet entrelacement, les obstacles intensifient les uns les autres. En effet, nos résultats montrent qu'un obstacle peut intensifier un autre obstacle durant la même phase et au sein du même niveau hiérarchique. Par exemple, la résistance au changement auprès des employés, l'obstacle le plus intense en phase de mise en œuvre, est intensifiée par un obstacle psychologique qui est la peur du changement. Nous montrons donc que l'intensité de certains obstacles augmente grâce à son entrelacement avec d'autres obstacles. A cet effet, pour manager l'obstacle le plus intense, il faudrait commencer par gérer les obstacles qui le renforcent.

Ensuite, l'entrelacement entre obstacles peut se révéler à des phases postérieures impactant leur intensité. Par exemple, le manque de sens et de vision auprès des employés en phase de mise en œuvre intensifie le manque d'engagement des employés en phase de poursuite de l'usage. Nous montrons donc que la compréhension de l'intensité des obstacles nécessite une approche processuelle permettant de remonter dans le temps pour démêler son origine. Ainsi, pour comprendre le retard significatif d'une phase, il faudrait regarder les obstacles des phases antérieures.

Par ailleurs, certaines pratiques de gestion des obstacles peuvent créer un entrelacement entre les obstacles, intensifiant certains. Par exemple, pour pallier le manque de qualifications, une Top-Manager adapte le travail de certains Middle-Managers, intensifiant donc le manque de temps des autres Middle-Managers. Dès lors, les pratiques de gestion peuvent avoir un effet inverse. Lors de la gestion des obstacles, il faudrait donc faire attention à ne pas créer ou intensifier d'autres obstacles.

Finalement, notre analyse synchronique montre que l'entrelacement des obstacles peut impliquer plusieurs niveaux hiérarchico-organisationnels à la fois intensifiant alors certains obstacles. Par exemple, les Top-Managers régionaux, en n'insufflant pas le sens à leurs collaborateurs, génèrent un manque de sens et de vision auprès des Middle-Managers et

employés locaux. Cet obstacle humain intensifie la résistance au changement des Middle-Managers et employés locaux. Dès lors, l'intensité des obstacles dans un niveau hiérarchique peut dépendre des obstacles dans d'autres niveaux organisationnels et hiérarchiques. De plus, le même obstacle, quand il apparait durant la même phase à des niveaux hiérarchiques différents, n'intensifie pas les mêmes obstacles. Par exemple, l'obstacle culturel intensifie la résistance au changement auprès des Middle-Managers. Ce même obstacle lorsqu'il apparait durant la même phase intensifie la perturbation des Top-managers. De ce fait, le niveau hiérarchique d'émergence définit l'obstacle lié qui sera intensifié. Ainsi, nous réclamons une approche multi-niveaux lors de l'étude des obstacles à l'adoption de l'innovation managériale afin de comprendre leur intensité. L'approche multi-niveaux permet d'avoir une vision holistique des acteurs impliqués dans l'émergence et l'intensification des obstacles. Dans les recherches futures, il serait alors intéressant d'étudier, à partir d'une approche processuelle multi-niveaux, les nœuds des obstacles lors de l'adoption de l'innovation managériale afin de mieux cerner leur processus d'intensification.

CONCULSION

Ces dernières années, quelques travaux tentent d'explorer l'évolution de l'intensité tout au long du processus d'adoption de l'innovation managériale (Gupta et al., 2020 ; Dubouloz, 2013). Cependant, ces travaux ne précisent pas l'origine de différence de l'intensité des obstacles. Dès lors, dans le cadre de cet article, nous explorons comment les acteurs, à travers leurs pratiques, changent l'intensité des obstacles lors de l'adoption de l'innovation managériale.

Grâce à une étude de cas unique dans laquelle nous étudions, à la fois, trois niveaux organisationnels et trois niveaux hiérarchiques, nous montrons que les origines de la différence d'intensité des obstacles à l'adoption de l'innovation managériale sont : (1) la différence du rythme d'adoption entre les différents niveaux organisationnels ; (2) la phase d'émergence des obstacles ; (3) le niveau hiérarchique d'émergence des obstacles ; (4) l'entrelacement entre les

obstacles. Par ces résultats, nous contribuons à la littérature sur les obstacles à l'adoption de l'innovation managériale en précisant les origines de la différence de leur intensité.

Sur le plan managérial, nos propositions s'adressent aux Top-Managers des entreprises publiques. Nos résultats pointent principalement dans trois directions : Premièrement, pour réussir l'adoption de l'innovation managériale, il faudrait se focaliser sur les obstacles les plus récurrents. L'obstacle le plus récurrent est la résistance au changement à tous les niveaux hiérarchiques. Notre travail permet de préciser que l'intensité de cette résistance est particulièrement importante au niveau des employés. Cette résistance au changement est due à la peur du changement aussi bien auprès des employés que des Managers. Nous recommandons donc aux entreprises publiques d'accompagner leurs équipes pour réduire la peur la résistance au changement lors de l'adoption de l'innovation managériale. De plus, au niveau des Top et Middle-Managers, la résistance au changement est due en partie à la centralisation de l'initiation et la décision d'adoption de l'innovation managériale. Nous recommandons alors aux Top-Managers des directions nationales d'embarquer très rapidement tous les niveaux organisationnels et hiérarchiques dès la phase d'initiation pour éviter la résistance au changement. Deuxièmement, il faudrait avoir une vision holistique des obstacles pour comprendre leur intensité, et donc, pouvoir les dépasser. En effet, l'intensification de certains obstacles trouvent parfois son origine dans d'autres obstacles provenant d'autres phases du processus d'adoption de l'innovation managériale. Pour dépasser les obstacles actuels, il faudrait donc d'abord gérer les obstacles à leur origine et / ou qui le renforcent. Troisièmement, nos résultats montrent qu'une pratique de gestion d'un obstacle peut intensifier un autre obstacle. Ainsi, lors de la gestion d'un obstacle, il faudrait faire attention à ne pas générer et intensifier d'autres obstacles.

Références bibliographiques

Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science, 20*, pp. 696-717.

Andripoulos, C., & Gotsi, M. (2017). Methods of Paradox. Dans W. Smith, M. Lewis, P. Jarzabkowski, & A. Langley, *The oxford handbook of organizational paradox* (pp. 513-528). Oxford, UK: Oxford University Press.

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), pp. 67-92.

Baldwin, J., & Lin, Z. (2002). Impediments to advanced technology adoption for Canadian manufacturers. *Research Policy, 31*(1), pp. 1-18.

Barley, S. (1990). Images of Imaging: Notes on Doing Longitudinal Field Work. *Organization Science , 1*(3 (Special Issue: Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change)), pp. 220-247.

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, Numéro spécial n°7 : La gestion des innovations territoriales à l'aune des impératifs de performance publique*, pp. 1-26.

Bugge, M., & Bloch, C. W. (2016). Between bricolage and breakthroughs—framing the many faces of public sector innovation. *Public Money & Management, 36*(4), pp. 281-288.

Corrocher, N., & Fontana, R. (2008). Objectives, obstacles and drivers of ICT adoption: What do IT managers perceive? *Information Economics and Policy, 20*(3), pp. 229-242.

Cunha, M., & Clegg, S. (2018). Persistence in paradox. Dans S. W. Farjoun M, *Perspectives on process organization studies: Dualities, dialectics and paradoxes in organizational life* (pp. 14-34). Oxford: Oxford University Press.

Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *The Academy of Management Journal, 34*(3), pp. 555-590.

Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management, 17*(3), pp. 215-236.

D'Este, P., Iammarino, S., Savona, M., & Tunzelm, N. V. (2012). What hampers innovation? Revealed barriers versus deterring barriers. *Research Policy, 41*(2), p. 482 488.

Dubouloz, S. (2013). *L'innovation organisationnelle : antécédents et complémentarité : une approche intégrative appliquée au Lean Management.* Business administration. Université de Grenoble, 2013.

Dumez, H. (2021). *Méthodologie de la recherche qualitative* . Vuibert.

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

Gupta, H., Kusi-Sarpong, S., & Rezaei, J. (2020). Barriers and overcoming strategies to supply chain sustainability innovation. *Resources, Conservation & Recycling, 161*, pp. 1-16.

Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion.* De Boeck Supérieur.

Jarzabkowski, P., & Spee, A. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews, 11*(1), pp. 69-95.

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

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

Lewis, M. W., Welsh, M. A., Dehler, G. E., & Green, S. G. (2002). Product Development Tensions: Exploring Contrasting Styles of Project Management. *The Academy of Management Journal , 45*(3), p. 546.

Madrid-Guijarro, A., Garcia, D., & Van Auken, H. (2009). Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management, 47*(4), pp. 465–488.

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

Nicolini, D. (2009). Zooming In and Out: Studying Practices by Switching Theoretical Lenses and Trailing Connections. *Organization Studies, 30*(12), pp. 1391–1418.

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

Piatier, A. (1984). *Barriers to innovation.* London: Frances Pinter.

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

Rogers, E. (1995). *Diffusion of innovations.* New York: Free Press.

Sheep, M. L., Fairhurst, G. T., & Khazanchi, S. (2017). Knots in the Discourse of Innovation : Investigating Multiple Tensions in a Reacquired Spin-off. *Organization Studies, 38*((3-4)), pp. 463 –488.

Spradley, J. (1979). *The Ethnographic Interview.* New York: Holt Rinehart & Winston.

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*(6), pp. 1-18.

Wagner, H. T., Morton, S. C., Dainty, A. R., & Burns, N. D. (2011). Path dependent constraints on innovation programmes in production and operations management. *International Journal of Production Research, 49*(11), pp. 3069-3085.

Yin, R. (2014). *Case study research design and methods (5th ed.).* Thousand Oaks, CA: Sage.