

La cascade de diffusion des tensions paradoxales dans l'espace organisationnel : Une analyse par les pratiques

JRAD, Amal

Université Jean Moulin Lyon 3, iaelyon, UR Magellan

amal.jrad@univ-lyon3.fr

Résumé :

L'étude de la diffusion des tensions paradoxales a suscité un vif intérêt ces dernières années. Cependant, cette littérature : (1) n'intègre qu'un nombre limité de niveaux organisationnels et hiérarchiques ; (2) ne précise pas comment les pratiques en tension se diffusent à travers ces niveaux.

Nous cherchons alors, dans le présent article, à comprendre comment les acteurs, par leurs pratiques, diffusent les tensions paradoxales dans l'espace organisationnel. Pour cela nous menons une étude de cas unique sur une entreprise publique française ayant adopté une innovation managériale transformant ses pratiques de travail : les équipes autonomes.

Nous mettons en lumière que les paradoxes d'organisation, de performance, identitaire et d'apprentissage se diffusent par des pratiques variées, et différentes selon la catégorie du paradoxe diffusé. Nous montrons également que les pratiques de gestion de certaines tensions paradoxales adoptées à un niveau de l'organisation participent à la diffusion des tensions à un autre niveau. Finalement, nous documentons les pratiques par lesquelles les Top et les Middle-Managers interagissent pour servir de relais de diffusion de pratiques en tension dans l'espace organisationnel.

Par ces résultats, nous raffinons la littérature sur les tensions paradoxales de l'innovation en précisant leurs mécanismes de diffusion à travers les différents niveaux organisationnels et hiérarchiques.

Mots-clés : Tensions paradoxales, diffusion, approche multi-niveaux, innovation managériale, équipes autonomes.

La cascade de diffusion des tensions paradoxales dans l'espace organisationnel : Une analyse par les pratiques

INTRODUCTION

Depuis l'utilisation du terme « *cascader* » par Smith & Lewis (2011 : 384) pour désigner le transfert de paradoxes organisationnels entre différents niveaux hiérarchiques, la littérature sur la diffusion des pratiques en tensions paradoxales s'est développée. Les pratiques sont définies comme l'ensemble des règles, normes et routines composant l'activité d'élaboration de la stratégie (Jarzabkowski et al., 2007). Burgelman et al. (2018) identifient cinq catégories de pratiques mobilisées au sein des organisations : (1) Les pratiques sociales et organisationnelles incorporées dans les routines et procédures de l'entreprise ; (2) Les pratiques liées aux rôles et identités des praticiens traduisant qui sont-ils, quels rôles ont-ils, et comment ils se comportent ; (3) Les pratiques discursives reflétant le rôle de donner du sens et de la communication dans la formulation stratégique ; (4) Les pratiques de socio-matérialité et outils stratégiques se manifestant par la façon dont les outils utilisés facilitent ou limitent l'élaboration de la stratégie ainsi que l'impact de l'utilisation de ces outils sur le travail des praticiens ; et (5) Les pratiques de pouvoir et criticité présentant le rôle des relations politiques et de pouvoir dans l'élaboration de stratégie. Certaines pratiques peuvent se révéler en contradiction (Schad, 2017). Les contradictions représentent des polarités opposées mutuellement exclusives (Putnam et al., 2016) conduisant à l'émergence de tensions entrelacées (Smith, Erez, Jarvenpaa, Lewis & Tracey, 2017). Si ces tensions persistent, elles deviennent paradoxales (Lewis, 2000). Ainsi, certains chercheurs ont exploré la diffusion de pratiques en tension d'un niveau hiérarchique à un autre (Knight & Paroutis, 2017) ou d'un niveau organisationnel à un autre (Gilbert et al.,

2018). D'autres se sont focalisés sur le rôle de relais joué par les Middle-Managers dans la diffusion de ces tensions (Sharma & Good, 2013).

Cette littérature nous renseigne donc que les pratiques en tensions se diffusent dans une organisation à travers ses acteurs. Cependant, elle ne précise pas les mécanismes de diffusion d'un niveau hiérarchique / organisationnel à un autre. De plus, les travaux existants considèrent un nombre restreint de niveaux hiérarchiques. De même, aucune de ces études ne s'intéresse particulièrement à l'adoption de l'innovation managériale comme changement lors de l'étude de la diffusion des pratiques en tensions. Pourtant, l'adoption de l'innovation managériale est un changement stratégique (Walker et al., 2015) nécessitant une modification des pratiques (Autissier et al., 2018) et donc source de pratiques en tension (Vandangeon-Derumez et al., 2018).

Dès lors, il nous semble intéressant d'explorer en profondeur les mécanismes de diffusion des pratiques en tensions d'un niveau organisationnel à un autre et d'un niveau hiérarchique à un autre. L'étude des niveaux organisationnels fait référence à une échelle macro de la structure organisationnelle, par exemple, le siège national, la direction régionale et la direction locale, tandis que, l'étude des niveaux hiérarchiques se réfère à une échelle plus méso de la structure de l'organisation qui se focalise sur les différentes couches hiérarchiques au sein d'un même niveau organisationnel. Nous abordons donc la question suivante : *Comment les acteurs, par leurs pratiques, diffusent les tensions paradoxales lors de l'adoption de l'innovation managériale ?* Nous mobilisons, pour cela, une approche des tensions et paradoxes par les pratiques (Jarzabkowski, Bednarek & Lê, 2018). Nous nous penchons, plus particulièrement, sur les pratiques des acteurs lors de l'adoption de l'innovation managériale.

Pour répondre à cette question, nous menons une étude de cas unique longitudinale au sein d'une grande entreprise publique française qui a adopté une innovation managériale : les équipes autonomes. Nous procédons à une collecte synchronique des données en combinant quatre modes de collecte : 13 entretiens semi-directifs, 25 heures d'observation non-participante, une analyse documentaire et 6 heures d'échanges informels. Les pratiques en tensions paradoxales identitaires, d'apprentissage, d'organisation et de performance se diffusent d'un niveau organisationnel à un autre et d'un niveau hiérarchique à un autre, sous forme de cascade, via des pratiques de rôles, discursives, de pouvoir et liées aux outils. Ces pratiques de diffusion dépendent de la catégorie des tensions paradoxales diffusées.

Notre contribution consiste à aller au-delà de l'identification des pratiques qui se diffusent. Nous précisons les mécanismes de diffusion des tensions paradoxales dans l'espace organisationnel.

1. LA DIFFUSION DES TENSIONS PARADOXALES DE L'INNOVATION DANS L'ESPACE ORGANISATIONNEL

1.1.LA PLACE DE LA DIFFUSION DES TENSIONS PARADOXALES DANS LA LITTÉRATURE

Smith & Lewis (2011 : 382) définissent le paradoxe comme « *des éléments contradictoires et interdépendants qui persistent dans le temps, existent simultanément et en synergie, et exposent des relations, des processus et des pratiques apparemment irrationnels et absurdes* ». Quant aux tensions paradoxales, elles représentent « *des polarités cognitivement et socialement construites qui masquent la simultanéité de vérités contradictoires. Contrairement aux continuums, aux dilemmes, ou à l'un ou l'autre choix, les tensions paradoxales signifient les deux faces d'une même pièce* » (Lewis, 2000 : 761). Quatre types de tensions paradoxales existent :

(1) Les tensions paradoxales d'organisation qui opposent l'intégration et la différenciation. Par exemple Sundaramurthy & Lewis (2003) explorent la tension entre le contrôle et l'autonomisation ;

(2) Les tensions paradoxales identitaires résultant de la coexistence de valeurs et rôles opposés. Elles apparaissent lorsque les acteurs cherchent à la fois à exprimer leur identité et à s'affilier à l'identité d'un groupe (Smith & Berg, 1987) ;

(3) Les tensions paradoxales d'apprentissage qui rendent compte du conflit entre détruire et construire sur le passé afin de créer le futur. Ce paradoxe explore la tension entre l'ancien et le nouveau, la stabilité et le changement ou l'exploration et l'exploitation (e.g., O'Reilly & Tushman, 2008 ; Raisch & Birkinshaw, 2008) ;

(4) Les tensions paradoxales de performance entre objectifs et stratégie (Lewis, 2000 ; Smith & Lewis, 2011). Ce décalage provient des différentes demandes internes et externes auxquelles une entreprise est confrontée (Margolis & Walsh, 2003), ou des tensions entre les parties prenantes interprétant différemment les résultats organisationnels (Jay, 2013).

Les recherches existantes considèrent les tensions paradoxales comme des dualités à un seul niveau, n'articulant donc pas plusieurs niveaux d'analyse pour comprendre leur émergence et diffusion (Andriopoulos & Lewis, 2009). Pour autant, Schad & Bansal (2018) stipulent que les tensions paradoxales s'étendent sur plusieurs niveaux d'analyse. Ces chercheurs considèrent que l'observation d'une tension à une échelle plus élevée révèle un ensemble de connexions différent. S'intéressant aux connexions entre les niveaux hiérarchiques, Andriopoulos & Gotsi (2017) avancent que l'étude des paradoxes, simultanément, à différents niveaux d'analyse permet de comprendre comment les tensions nées à un niveau déclenchent des tensions à d'autres niveaux d'analyse. Plus récemment, Gilbert et al. (2018), à travers une étude de cas

longitudinale dans le secteur de la santé, explorent la diffusion des tensions paradoxales entre l'organisme de tutelle (ministère de la santé) et les Managers et les employés (qui sont, dans le cadre de son étude, les professionnels de la santé). Si ces chercheurs étudient la diffusion des tensions à travers différents niveaux d'analyse mais aussi différents niveaux hiérarchiques (Managers et professionnels), ils ne précisent pas les mécanismes de diffusion de ces tensions, ni la source originelle. Se questionnant sur la façon dont les pratiques se diffusent, Knight & Paroutis (2017) mènent une étude de cas intégrés, et ce, dans quatre unités commerciales stratégiques. Les auteurs analysent l'interaction entre les Top-Managers et les Middle-Managers. Ils montrent que les Top-Managers, afin de rendre le paradoxe saillant aux Middle-Managers, façonnent, par leurs pratiques de sensemaking, le contexte de leurs subordonnés. Les chercheurs visent alors par leurs résultats d'étendre le modèle de l'équilibre dynamique (Lewis, 2000) en ajoutant le contexte interprétatif comme condition favorable à l'émergence de la saillance. Cependant, malgré son intérêt, cette étude se limite à l'étude de la diffusion de la saillance des tensions et non des pratiques en tensions elles-mêmes. Or, les pratiques en tensions peuvent être latentes comme elles peuvent être saillantes (Smith & Lewis, 2011).

1.2.LE ROLE DES ACTEURS DANS LA DIFFUSION DES PRATIQUES EN TENSIONS

Si l'étude de Knight & Paroutis (2017) montre l'importance de l'interaction entre les Top-Managers et les Middle-Managers dans la diffusion des pratiques en tension des niveaux supérieurs aux niveaux inférieurs de la hiérarchie, elle ne questionne pas le rôle des Middle-Managers dans la diffusion de ces pratiques aux employés. En effet, les auteurs n'étudient que l'interaction entre les Top et les Middle-Managers négligeant alors celle entre les Middle-Managers et les employés. Or, Schneider et al. (2021) considèrent que le niveau hiérarchique des employés est riche à explorer lors de l'étude des pratiques en tensions des individus. De même, Jarzabkowski et al. (2019) avancent que les employés, par leurs pratiques participent à

la formulation stratégique. Deuxièmement, la littérature montre que l'inclusion des trois niveaux hiérarchiques à la fois permet de mieux comprendre les rôles des acteurs lors de l'adoption d'un changement. Ainsi, Lüscher & Lewis (2008), sans se pencher sur la diffusion des paradoxes, considèrent que les Middle-Managers, par leurs pratiques discursives, jouent un rôle de relais entre les Top-Managers et les employés, et ce, lors de l'adoption d'un changement stratégique. Ils trouvent que les Middle-Managers jouent un rôle primordial dans la gestion des tensions paradoxales de performance, identitaires et d'organisation. Se focalisant particulièrement sur l'étude de la diffusion, Sharma & Good (2013) avancent que les Middle-Managers, étant placés entre les Top-Managers et les employés, jouent un rôle important dans la diffusion des tensions. Les auteurs précisent que cette diffusion passe par des pratiques discursives lors de l'adoption d'un changement stratégique. Néanmoins, ces études n'incluent pas différents niveaux organisationnels, occultant alors le rôle de relais que peuvent jouer d'autres niveaux hiérarchiques entre les différents niveaux organisationnels, tels que les Top-Managers. Pourtant, l'étude des paradoxes à différents niveaux organisationnel permet de comprendre comment les tensions naissantes à un niveau déclenchent des tensions à d'autres niveaux (Andriopoulos & Gotsi, 2017). De plus, ces travaux mettent avant tout l'accent sur les pratiques des acteurs sources de diffusion de certaines tensions, mais interrogent peu l'effet de pratiques de gestion des tensions sur leur diffusion.

1.3.LA DIFFUSION DES PRATIQUES EN TENSIONS COMME CONSEQUENCE DE LA GESTION DES TENSIONS PARADOXALES

Ces dernières années, les chercheurs intéressés aux paradoxes organisationnels explorent les dynamiques vertueuses et vicieuses des tensions pour montrer que la réponse à une tension peut intensifier les tensions (Pradies et al., 2021). D'autres chercheurs explorent explicitement la manière dont la gestion d'une tension génère de nouvelles tensions. Smith (2014), en comparant

des données qualitatives approfondies provenant de six équipes de Top-Managers qui pratiquent l'exploration et l'exploitation en même temps (et expérimentent donc une tension d'apprentissage). L'auteur montre que les Top-Managers se basent sur une tension d'organisation entre la différenciation et l'intégration pour prendre des décisions leur permettant de gérer les tensions d'apprentissage entre l'exploitation et l'exploration. Ces décisions managériales suscitent, cependant, de nouvelles tensions de la même catégorie. Toutefois, ces travaux, étant focalisés sur un seul niveau hiérarchique, ne permettent pas de dévoiler la manière dont la gestion des tensions participe à leur diffusion aux autres niveaux hiérarchiques. Pourtant, inclure différents niveaux hiérarchiques permet de comprendre que la gestion d'une tension à un niveau peut participer à sa diffusion à un autre niveau (Raisch & Birkinshaw, 2008).

Dès lors, dans le présent article, nous visons à aller au-delà de l'identification des pratiques en tensions qui sont diffusées au sein des organisations, et proposons d'explorer les mécanismes de diffusion de ces tensions. L'approche multi-niveaux étant « *vitale* » (Andriopoulos & Lewis, 2009: 707) lors de l'étude des pratiques en tensions paradoxales, nous procédons à la fois à une approche multi-niveaux organisationnels et multi-niveaux hiérarchiques.

2. METHODOLOGIE

Dans le cadre de cette recherche, nous optons pour une démarche qualitative, notre objectif étant de rendre compte, identifier et caractériser les pratiques des acteurs, et les tensions qu'elles génèrent (dans le temps et dans l'espace organisationnel). Nous procédons à une étude de cas unique permettant de fournir des résultats fins (Hlady-Rispal, 2002).

2.1.LE CAS D'UNE GRANDE ENTREPRISE PUBLIQUE

Nous étudions une grande entreprise française publique exerçant une activité industrielle. Il s'agit d'une entreprise publique : (1) historiquement hiérarchique et bureaucratique (TM1, entretiens semi-directifs) et (2) de grande taille impliquant alors de multiples niveaux hiérarchiques et organisationnels (Windrum, 2008). Ces dernières années, cette entreprise a souhaité se moderniser en devenant la première entreprise publique « opale » mettant en œuvre, avec succès, de multiples innovations managériales (Autissier et al., 2018). Parmi ces innovations managériales, elle a réinventé ses pratiques managériales en migrant d'un modèle de management commande / contrôle vers les équipes autonomes. Ceci 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). L'adoption des équipes autonomes impliquant une nouvelle organisation du travail (Bunderson & Boumgarden, 2010), de nouvelles pratiques professionnelles, au sein de l'ensemble de l'entreprise, notre cas représente alors un cas révélateur (Yin, 2014) de pratiques en tensions et de leur diffusion.

2.2.LA COLLECTE SYNCHRONIQUE DES DONNEES

Pendant 11 mois (entre le 28/02/2019 et le 07/02/2020), nous avons collecté des données adoptant alors approche synchronique (Barley, 1990). Nous avons procédé à une collecte à différents niveaux organisationnels (siège national, direction régionale et directions locales), mais aussi à différents niveaux hiérarchiques (Top-Managers, Middle-Managers et employés) et combiné plusieurs modes de collecte.

Nous avons, premièrement, mené 13 entretiens semi-directifs (170 pages de retranscriptions) : 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 pratiques anciennes et nouvelles de fonctionnement des directions étudiées.

Nous avons collecté 3 documents internes (36 pages au total) sur l'adoption des équipes autonomes. Ces documents nous ont permis d'identifier les pratiques attendues par l'adoption des équipes autonomes.

Nous avons effectué 25 heures d'observation non-participante. Les heures d'observation nous ont permis d'identifier les actions et interactions réelles lors de l'adoption de l'innovation managériale mais aussi l'interdépendance entre les acteurs.

Nous avons enfin participé à 4 réunions, impliquant entre 10 et 15 Top-Managers et Middle-Managers, portant sur l'avancement des équipes autonomes. Ces réunions nous ont permis de détecter les différences des stades d'adoption entre les différentes directions locales. De plus, étant donné que nous avons assisté à ces réunions après avoir interviewé quelques Top-Managers, nous avons pu observer, en temps réel, les pratiques des Middle-Managers en les comparant à ceux de leurs supérieurs hiérarchiques. Ceci nous a permis de détecter la diffusion de certaines pratiques entre temps.

Finalement, 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.

Tableau 1 : La collecte des données chez ANDA

Source primaire : 13 entretiens semi-directifs, 170 pages de retranscriptions				
Utilisation dans l'analyse	Date	Source	Code	Nombre de pages
<i>Entretiens avec Top-Managers (nb. 6)</i>				
Identifier les pratiques de fonctionnement à l'œuvre lors de l'adoption de l'innovation managériale	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
<i>Entretiens avec Middle-Managers (nb. 7)</i>				
Localiser ces pratiques dans l'espace ;	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	
Voir l'évolution de certains artefacts pour les comparer avec les anciennes pratiques ; Comprendre les pratiques prescrites.	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	

Saisir l'interdépendance entre les acteurs ;	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
Déterminer les différences de stades d'adoption entre les différentes directions et sous-directions ;			
Identifier les pratiques mobilisées dans l'entreprise ;	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
Observer les pratiques diffusées ;			
Faire une triangulation avec les données collectées à partir des autres sources.			
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.LA TECHNIQUE ZOOMING IN ET ZOOMING OUT POUR ANALYSER LES DONNEES

Pour traiter les données collectées, nous procédons à une condensation des données via un codage thématique (Miles & Huberman, 2003). Notre premier codage, assisté par le logiciel Nvivo11, basé sur une grille thématique issue de la littérature sur l'adoption de l'innovation managériale et la littérature sur les pratiques, nous permet de dégager les pratiques des acteurs lors de l'adoption de l'innovation managériale et constater l'apparition de contradictions. Notre deuxième codage, basé sur une grille thématique issue de la littérature sur les paradoxes nous permet de les caractériser. Un troisième codage, se basant sur la catégorisation de pratiques

avancée par Burgelman et al. (2018), nous permet de catégoriser les pratiques portant la diffusion des tensions.

L'analyse des données, dans le cadre de cette recherche, se base sur la technique *zooming in et zooming out* (Nicolini, 2009). Le *zooming in* nous permet de capturer les pratiques contradictoires dans les actions et interactions des acteurs au moment de l'adoption des équipes autonomes. Le *zooming out* nous permet de les placer dans l'espace et d'interroger leur interdépendance dans le temps et dans l'espace (Schad & Bansal, 2018).

3. RESULTATS

3.1. LES PRATIQUES DISCURSIVES POUR DIFFUSER LES TENSIONS PARADOXALES

En mars 2012, à la suite d'un benchmark externe, les Top-Managers du siège national de ANDA initient les équipes autonomes comme innovation managériale, et ce, dans les 9 régions en France (DI1, Documents internes). « *Cette réorganisation de la méthode de travail permet de changer le comportement des employés pour être plus efficace et plus efficient* » (TM2, entretiens semi-directifs). La direction nationale centralise la prise d'initiative et la décision des équipes autonomes comme l'explique un membre du comité de direction au niveau régional : « *c'est une volonté de la direction parce que vous avez sous les yeux un projet national* » (TM4, entretiens semi-directifs).

La mise en œuvre effective est lancée en 2017 dans la direction nationale (TM1, entretiens semi-directifs). Le fonctionnement en équipes autonomes reste, toutefois, limité au niveau national et à certains Top-Managers des directions régionales. Pour autant, le siège national demande, via des pratiques discursives orales, aux Top-Managers régionaux de « *mettre en place des conditions favorables à l'innovation (autonomie, confiance, collecte des idées, promotion des innovations, etc.)* » (DI1, documents internes). Cette contradiction a été notée

par TM1 : « *Le siège nous dit : « oui, oui, il faut libérer les initiatives, la parole, ... », et eux même ils nous imposent des choses qui sont paradoxales* » (TM1, entretiens semi-directifs).

Ainsi, les Top-Managers du niveau national diffusent aux Top-Managers du niveau régional les pratiques de centralisation d'initiative et de décision en les encourageant à libérer les initiatives de leurs collaborateurs tout en leur imposant des décisions que, eux à leur tour, vont imposer à leurs collaborateurs. En effet, à travers son discours, le directeur régional TM6 encourage la prise d'initiative auprès des Top-Managers constituant son équipe (DI3, p.18-19, documents internes). Cependant, il sélectionne, via des pratiques discursives orales, les Top-Managers à impliquer dans l'initiative, excluant alors, grâce à son pouvoir, TM3, TM4 et TM5. Par exemple, TM4 exprime, en colère, qu'elle a été informée, oralement, de l'adoption des équipes autonomes après la décision de lancement : « *Ce projet j'en avais connaissance, on ne me l'a présenté que lundi... là il y a deux jours* » (TM4, entretiens semi-directifs). Les pratiques discursives orales permettent ici de diffuser la tension organisationnelle qui oppose encourager la prise d'initiative et la centralisation du niveau national au niveau régional. TM5 nous fait alors part, sur un ton nerveux du fait qu'elle n'a pas été impliquée dans la proposition des idées, alors même qu'elle se sentait légitime. « *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, entretiens semi-directifs). Sa Middle-Manager nous confirme en disant : « *Je pense que [la décision] s'est effectivement imposé à elle (TM5)* » (MM3, entretiens semi-directifs).

Les Top-Managers régionaux, impliqués dans la mise en œuvre au niveau national, préparent également la mise en œuvre dans leurs directions régionales en donnant du sens et de la vision,

lors des réunions via leurs discours, aux Middle-Managers et employés (DI3, documents internes, p.3, p.4) afin d'« *associer les équipes pour en faire un projet collectif et que ça ne soit pas un projet descendant mais que ça soit bien un projet remontant* » (TM1, entretiens semi-directifs).

En revanche, les contours des équipes autonomes restent flous pour les Middle-Managers de la direction régionale : « *Est-ce que les managers aujourd'hui ils savent ce que veut dire équipes autonomes. Moi je prends le pari là on fait le test ici* » (MM1, entretiens semi-directifs). Les Middle-Managers n'ont pas de vision sur les équipes : « *Il y en a, ceux (des Middle-Managers) 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 (changement des membres des équipes sans comprendre pourquoi ni la finalité). 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). Ainsi, les pratiques discursives orales des Top-Managers au niveau régional permettent de diffuser l'intention des Top-Managers, de donner du sens et de la vision, ce qui entre en tension avec l'absence de sens et de vision parmi les Middle-Managers.

Au niveau des directions locales, les Middle-Managers invitent, suivant les directives de la direction régionale, à être autonomes en planifiant leur travail et en aménageant seuls leur temps : « *Dire par exemple « auto-planifies toi » au lieu de dire « de 8h à 10h tu vas faire ça et de 10 heures à midi tu vas faire ça » ... « Vous allez autogérer votre...[planning] ».* » (TM3, entretiens semi-directifs). Pourtant, l'activité des employés reste standardisée avec des tâches normalisées et identiques à exécuter : « *On a des processus standardisés, ... On a une formalisation élevée du métier des conseillers, ce dernier s'inscrit dans un cadre rigide* » (TM2, entretiens semi-directifs). Ils disposent d'un planning accessible électroniquement et

instantanément qui est peu flexible : « *Aujourd'hui le planning il est fait 2 mois à l'avance. La personne a son téléphone, son backoffice en gros. Elle prend sa pause à telle heure* » (MM7, entretiens semi-directifs). Les employés savent exactement ce qu'ils doivent faire, quand et où. Tout est standardisé, tout est formalisé. Pendant les heures de travail, ils font tous, au même moment, la même tâche (Ob1, Observation non-participante). Ici, c'est la tension entre l'autonomie et le contrôle qui se diffuse du niveau régional au niveau local via des pratiques discursives orales (la Top-Manager qui demande oralement à ses employés ce qu'ils doivent faire).

3.2.LES PRATIQUES DE POUVOIR POUR DIFFUSER LES TENSIONS PARADOXALES

Les Top-Managers du niveau national obligent les directeurs régionaux à adopter les équipes autonomes à leurs échelles : « *[Ce choix] est décidé via le haut* » (TM1, entretiens semi-directifs). Néanmoins, ils laissent aux Top-Managers régionaux l'autonomie de décider la date de lancement la plus adaptée dans leur organisation : « *Chaque région, chaque site a le choix de démarrer quand il se sent prêt* » (MM6, entretiens semi-directifs).

Pour initier cette adoption, les Top-Managers du niveau régional, à leur tour, utilisent les mêmes pratiques de pouvoir avec les Middle-Managers et les employés du niveau régional. En les excluant de la prise d'initiative et la prise de décision de la date de lancement. MM3 nous confie, avec colère, qu'elle a découvert le fonctionnement en équipes autonomes au moment du lancement effectif : « *Il faudra poser la question à [TM-P-5], ou peut-être au Comag, parce qu'ils l'ont décidé ensemble* » (MM3, entretiens semi-directifs). A leur tour, « *les salariés, [ils] se trouvaient plus devant le fait accompli. Ils [ne] participaient pas forcément beaucoup à l'élaboration du projet* » (TM2, entretiens semi-directifs).

Cependant, dans une logique d'adhésion, les Top-Managers demandent aux Middle-Managers de voter l'adoption des équipes autonomes : *« C'était en octobre le vote, et donc il y a eu un gros projet fin 2017 début 2018 pour définir en fait les emplacements et tout ça. Et ça s'est mis en place vraiment au début 2018 »* (MM5, entretiens semi-directifs).

Le résultat du vote est positif : chaque Top-Manager annonce alors le démarrage du nouveau fonctionnement à ses collaborateurs Middle-Managers *« en réunion de travail »* (MM1, entretiens semi-directifs). Les Top-Managers demandent, à leur tour, aux Middle-Managers des différentes directions locales de faire valider la mise en œuvre des équipes autonomes par les employés, en sachant que la décision ne sera pas remise en cause. MM2 explique : *« On a présenté aux salariés pour qu'ils disent « on y va » ou « on n'y va pas ». On a travaillé la co-construction pendant des réunions d'été et une fois les contours plus dessinés, on a fait un vote. Et du coup, il y a eu 75% de « oui ». Donc on y est allé »* (MM2, entretiens semi-directifs). Ainsi, la tension entre la centralisation de la décision et le vote d'adhésion se trouve diffusée du niveau régional vers le niveau local via les pratiques de pouvoir mais aussi discursives orales.

Le fonctionnement en équipes autonomes démarre. Toutefois, les Middle-Managers au niveau local ne sont pas tous à l'aise avec ce nouveau fonctionnement créant ainsi une tension entre les Middle-managers qui acceptent la responsabilisation et ceux qui la refusent : *« Il y a des personnes, une personne qui restait dans ce fonctionnement et qui ne s'est pas du tout sentie 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. Elle n'a pas suivi sur les méthodes de travail qu'elle n'avait pas, sur la façon d'aborder un client, la communication, le côté action réaction, paf je mets un plan communication en place, derrière, je vois un tel et tel interlocuteur, je travaille collectif, j'ai un produit à livrer à telle date et je le livre ... elle travaillait beaucoup en silo »* (MM1, entretiens semi-directifs). Cette tension se diffuse également aux employés : *« Il y a des salariés*

qui sont plus à l'aise que d'autres avec la responsabilisation » (TM4, entretiens semi-directifs).

En effet, tandis que certains employés acceptent le fonctionnement en équipes autonomes (Ob1, observation non-participante), d'autres le refusent le fonctionnement veulent conserver leurs anciennes pratiques professionnelles : *« Il faut être honnête, 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. »* (MM4, entretiens semi-directifs).

3.3.LES PRATIQUES LIEES AUX OUTILS POUR DIFFUSER LES TENSIONS PARADOXALES

Pour faciliter la mise en œuvre des équipes autonomes, les Top-Managers nationaux développent *« une boîte à outils de démarches pour apporter des réponses et faciliter la mise en œuvre au service des projets d'entités (Just Mat, Feedback, Boost & Vous, Opale, ...) »* (DI3, p.13, documents internes). Leur objectif est de *« faire évoluer les pratiques managériales ... facilitées par des démarches proposées dans une logique Boîte à outil, co-construite en mode itératif, pour accompagner les Managers »* (DI3, p.3, documents internes). Ces outils sont créés et diffusés à un nombre réduit de Top-Managers régionaux afin qu'ils se les approprient : *« Boost&vous, feedback, etc. c'est une déclinaison de cette ambition-là (les équipes autonomes) »* (TM5, entretiens semi-directifs).

Pour se conformer au programme d'adoption défini par le niveau national, les Top-Managers régionaux souhaitent développer les compétences managériales de leurs équipes : *« On a des managers qui ont commencé au bas de l'échelle et 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 »* (TM2, entretiens semi-directifs). Ainsi, via des pratiques liées aux outils, les Top-Managers du niveau national diffusent l'intention aux Top-Managers régionaux. Les Top-Managers doivent dès lors moins mettre l'accent sur les compétences techniques des Middle-

Managers, prioritaires jusque-là : « *Nous, on était dans des cultures un peu de savoir et d'expertise* » (TM1, entretiens semi-directifs).

3.4.LES PRATIQUES DE ROLES POUR DIFFUSER LES TENSIONS PARADOXALES

Depuis l'initiation et la décision, les Top-Managers régionaux impliqués dans les réunions du siège national développent leur nouvelle identité de rôle de coach et leader. Ces nouveaux rôles impliquent une responsabilisation des collaborateurs ainsi que leur implication dans les prises d'initiative et de décision. Ceci passe par un travail de coordination et non pas de contrôle (DI1, DI3, p.26, documents internes).

Quant aux Top-Managers faisant partie à la fois des directions nationale et régionale, ces derniers combinent deux rôles managériaux : Ils jouent le rôle de coach et leader dans le cadre de leur affiliation à la direction nationale : « *La direction nationale et la direction régionale souhaitent qu'il y ait une transformation, qu'on déforme le modèle, qu'on évolue vers ce management coach* » (TM4, entretiens semi-directifs). Néanmoins, dans le cadre de leur affiliation à la direction régionale, ils jouent le rôle de pilote : : « *Le manager chez nous c'est plus entre le prof je dirais et le papa ou la maman* » (TM3, entretiens semi-directifs).

Dans leur relation avec les employés, les Middle-Managers mobilisent leur rôle de coach en se mettant à côté de leurs collaborateurs, les assistent mais aussi leur proposent des pistes d'amélioration : « *Je savais aussi que c'était des managers, c'est ceux que je voyais régulièrement à côté de leurs équipes, à côté de leurs équipiers, en double écoute, l'équipier était en train d'appeler un client et lui il était en double écoute. Il lui écrivait « tiens qu'est-ce que tu penses si on fait ça », etc. donc je sentais qu'ils étaient matures aussi pour le faire. Après, la maturité c'est important dans une démarche de coach. Parce que passer d'un manager purement pilote à un manager coach ça nécessite de s'exposer un peu plus* » (TM3,

entretiens semi-directifs). Ici, le nouveau rôle de coordination se diffuse des Top-Managers de la direction régionale aux Middle-Managers des directions locales, via des pratiques de rôles. Néanmoins, certains Middle-Managers refusent le rôle de coordinateur : *« Dès qu'on a commencé la mise en place, moi ce que j'ai identifié comme difficulté c'est ... accepter que la responsabilité partagée ..., donc, c'est cette perte d'identité en fait ou cette identité partagée. Exemple, je ne suis plus Fred le manager de l'équipe de Fred. Je suis Fred le responsable d'innovation pour tout le CRC et je suis un des managers de l'équipe de Montélimar, au même titre que les deux autres. Donc, il y a une perte d'identité, une identité qui se transforme, qui est différente, et en fonction des domaines confiés »* (MM2, entretiens semi-directifs).

De leur côté, les employés refusent d'avoir un coordinateur transverse en s'attachant à l'ancienne identité de leur Middle-Manager. En effet, les employés ont une relation de proximité avec leur Middle-Manager qui joue un rôle de repère : *« 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, entretiens semi-directifs). Ainsi, certains Middle-Managers diffusent, via des pratiques de rôles, leur nouvelle identité de rôle aux employés.

3.5. LES PRATIQUES DE GESTION DES TENSIONS PARADOXALES POUR LES DIFFUSER

Pour le suivi du déroulement des projets en équipes autonomes, les Top-Managers adoptent de nouvelles pratiques d'interaction mobilisant des outils digitaux collaboratifs qui permettent l'interactivité entre eux, comme SharePoint et Teams : *« Maintenant, on a un outil qui se fait en intranet. Donc c'est beaucoup plus simple en termes de suivi, etc. C'est un outil beaucoup plus dynamique que Excel »* (TM3, entretiens semi-directifs).

Quant aux les Middle-Managers, ils continuent d'utiliser un ancien outil de partage des connaissances qui ne permet pas l'interaction collective, qui est Excel : « *L'outil il était un petit peu.. euh..., le premier outil était un Excel donc ce n'était vraiment pas terrible* » (TM-P-3, entretiens semi-directifs). Dès lors, une tension naît entre les Top-Managers et les Middle-Managers à la suite de cette contradiction entre les outils interactifs de partage d'informations et les outils statiques mobilisés par les deux niveaux hiérarchiques.

Pour gérer cette tension, lors de la mise en œuvre effective, les Top-Managers remplacent l'outil Excel utilisé par les Middle-Managers par un outil plus dynamique permettant l'interactivité entre eux. Cependant, les employés de cette même direction ne sont pas concernés par ce nouvel outil et conservent l'usage de l'outil statique (TM2, entretiens semi-directifs). La tension se diffuse donc de la relation entre Top-Managers et Middle-Managers vers la relation entre Middle-Managers et employés des directions locales. Ainsi, la pratique de gestion de la tension mise en œuvre par les Top Managers, participe au déplacement de la tension d'un niveau hiérarchique vers un autre.

3.6.LES PRATIQUES D'INTERACTION POUR DIFFUSER LES TENSIONS PARADOXALES

La décision de la date de lancement dans les directions locales a été prise par le directeur régional, seul, ce dernier choisissant ainsi de centraliser cette décision. Néanmoins, il donne l'autonomie aux Top-Managers de décider la date de lancement dans les directions locales, servant alors de relais pour diffuser la même tension d'organisation de son interaction avec le siège national à son interaction avec les directions locales. La DRH explique : « *C'est à des stades différents selon la maturité des équipes et suivant le manager. Donc, on sait qu'on veut y aller, on n'impose pas le rythme... Après, si un manager ne démarre pas, on va aller le voir pour lui demander pourquoi. Mais, on laisse le temps à chacun d'y aller avec son chemin pour*

qu'il puisse s'approprier. Et après, il a des échéances à ne pas dépasser, il faut lui dire « voilà en fin d'année, il faut que ça soit transformé ou que tu aies cette méthode managériale en place. Mais si tu commences maintenant ou tu commences un peu plus tard, il faut que le tout soit prêt à cette échéance-là » » (TM2, entretiens semi-directifs).

Les Middle-Managers des directions locales saisissent que l'adoption des équipes autonomes suppose le développement de compétences managériales : *« C'est des nouvelles compétences qui sont demandées. ... Donc, il y a peut-être parfois des anciennes compétences ou d'anciens métiers qui n'ont plus lieu d'être aujourd'hui »* (MM1, entretiens semi-directifs). Ainsi, certains Middle-Managers affichent un enthousiasme réel pour le nouveau mode de fonctionnement : *« J'ai vu que vraiment les collaborateurs avaient une appétence pour cette façon de travailler »* (TM4, entretiens semi-directifs). En dépit de cet enthousiasme, ils se confrontent à la demande de leurs supérieurs hiérarchiques de développer leurs compétences techniques : *« Aujourd'hui, malgré tout, on nous demande de produire (le côté métier) ... 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, entretiens semi-directifs). La demande des Top-Managers au niveau régional ici leur permet de diffuser leur intention aux Middle-Managers des directions locales, qui se transforme en tension de performance au niveau des Middle-Managers.

Au niveau local, les Middle-Managers servent de relais pour partager la vision qui leur a été transmise par les Top-Manager de la direction locale avec les employés : *« Il y a eu quand même un gros travail des managers pour avoir une vision commune et partagée sur l'ensemble des salariés »* (MM2, entretiens semi directifs). En revanche, les employés n'ont pas une vision claire sur l'adoption des équipes autonomes : *« Nos salariés ... sont aussi en déficit de vision de ce qu'on attend d'eux... Ils ont besoin d'y voir clair »* (TM2, entretiens semi-directifs). Dès

lors, la tension entre transmettre une vision et l'absence de vision se diffuse de la relation entre Top-Managers et Middle-Managers à l'échelle régionale vers la relation entre les Middle-Managers et les employés à l'échelle locale.

4. DISCUSSION

Notre objectif est de répondre à la question suivante : *Comment les acteurs, par leurs pratiques, diffusent les tensions paradoxales lors de l'adoption de l'innovation managériale ?* La mise en perspective de nos résultats nous permet de discuter la dynamique de diffusion des pratiques en tensions dans l'espace organisationnel.

L'interaction entre les acteurs permet la diffusion des pratiques en tensions paradoxales à travers les niveaux organisationnels et hiérarchiques

Notre recherche vient clarifier la diffusion des tensions liées à l'adoption d'une innovation managériale d'un niveau organisationnel à un autre. Nous montrons, dans le cadre de ce travail, que les acteurs diffusent des pratiques en tensions d'un niveau organisationnel à un autre via leurs pratiques d'interaction. Nous complétons alors les travaux de Gilbert et al. (2018) en montrant que la diffusion ne se limite pas à l'interaction entre le niveau national et le niveau régional, mais peut s'étendre jusqu'au niveau local. Nous étendons aussi les résultats de Knight & Paroutis (2017) à la diffusion inter-niveaux organisationnels des pratiques en tensions qui passe par les interactions et les pratiques discursives orales.

Par ailleurs, nos résultats montrent que, certes, les Middle-Managers jouent un rôle de relais dans la diffusion des pratiques en tensions. Par exemple, les Middle-Managers de la direction régionale servent de relais pour diffuser la tension de performance entre donner du sens et de la vision et l'absence de sens et de vision, via leurs pratiques discursives orales. Toutefois, étant

donné que nous avons inclut plusieurs niveaux organisationnels dans notre analyse, nous avons pu voir que les Top-Managers appartenant à la fois à la direction nationale et la direction régionale servent, à leur tour de relais entre les deux directions. Par exemple, la même tension de performance a été initialement diffusée des Top-Managers de la direction nationale aux Middle-Managers via les Top-Managers de la direction régionale.

Nous insistons alors comme Sharma & Good (2013) et Lüscher & Lewis (2008), sur le rôle de relais que jouent les Middle-Managers dans la diffusion des pratiques en tensions lors de l'adoption d'un changement stratégique. Toutefois, nous montrons que ce rôle de relais ne se limite pas au niveau des Middle-Managers. Les Top-Managers de la direction régionale servent également de relais pour diffuser les tensions des Top-Managers du niveau national aux Middle-Managers du niveau régional. Nous complétons également ces travaux en documentant comment, par leurs pratiques, les Top et les Middle-Managers relaient/diffusent les tensions, et ce, en relevant que les pratiques de tous les niveaux hiérarchiques sont à l'œuvre.

Les types des pratiques de diffusion des tensions paradoxales

Si Gilbert et al. (2018) montrent que les pratiques en tensions se diffusent dans l'espace organisationnel, ils ne précisent pas comment les pratiques de diffusion. Knight & Paroutis (2017) avancent que la diffusion passe par des pratiques discursives.

Nous précisons dans le cadre de cet article que la diffusion des pratiques en tension se fait à travers des pratiques de types variés : discursives, de rôles, liées aux outils et de pouvoir. Nous révélons, de plus, que le type de pratique de diffusion diffère selon la catégorie de tension paradoxale diffusée. Effectivement, les tensions de performance se trouvent diffusées via des pratiques discursives (tel que donner du sens), mais aussi des pratiques liées aux outils (par exemple les Top-Managers nationaux diffusent la boîte à outil aux Top-Managers régionaux).

Les tensions identitaires se diffusent à travers des pratiques de rôles. Les tensions d'apprentissage circulent d'un niveau à un autre par des pratiques liées aux outils. Quant aux tensions d'organisation, elles se diffusent via différents types de pratiques : discursives (tel que demander oralement aux employés d'être autonomes), de rôle (comme rôle de pilote pour centralisation de la décision), de pouvoir (par exemple exclure les autres niveaux hiérarchiques par les Top-Managers du niveau national permet la diffusion de leur exclusion de la prise de décision par les Top-Managers du niveau régional).

Nous enrichissons donc les travaux de Gilbert et al. (2018) et Knight & Paroutis (2017) en montrant que la diffusion ne passe pas uniquement par des pratiques discursives, mais plutôt des pratiques de types variés : discursives, de rôles, liées aux outils et de pouvoir. Nous montrons que le type de la pratique de diffusion dépend de la catégorie de la tension diffusée.

Nous complétons, par ailleurs, cette littérature en montrant que la diffusion d'une tension paradoxale ne nécessite pas forcément la diffusion ses deux pôles simultanément. En effet, la diffusion de pratiques propres à un seul pôle de la tension à travers les niveaux hiérarchiques peut se transformer en tension à un niveau hiérarchique inférieur. Dès lors, nous considérons que la diffusion d'une seule pratique nourrit des tensions dans d'autres niveaux hiérarchiques.

Les pratiques de gestion des tensions paradoxales participent à leur diffusion intra-organisationnelle

Ces dernières années, les recherches sur les tensions paradoxales commencent à explorer comment les acteurs, par leurs pratiques de gestion, suscitent des tensions (Smith, 2014 ; Pradies et al., 2021). Toutefois, ces travaux, étant focalisés sur un seul niveau hiérarchique, ne permettent pas de dévoiler la manière dont la gestion des tensions participe, non seulement à leur intensification, mais aussi à leur diffusion à d'autres niveaux hiérarchiques.

Dans le cadre de cet article, et grâce à notre analyse synchronique, nous montrons que certaines pratiques de gestion des tensions participent à la diffusion de ces dernières à des niveaux hiérarchiques inférieurs. Par exemple, pour gérer la tension d'apprentissage entre les outils de partage d'informations statiques et interactifs émergeant entre eux et les Middle-Managers, les Top-Managers maintiennent un seul pôle de la tension au niveau des Middle-Managers en proposant l'outil interactif à ces derniers. Toutefois, cette pratique de gestion liée aux outils diffuse la même tension de l'interaction entre les Top-Managers et les Middle-Managers vers l'interaction entre les Middle-Managers et les employés. Ainsi, la pratique de gestion de la tension, qui liée aux outils, participe à la diffusion de la tension d'un niveau hiérarchique vers un autre. Par ces résultats, nous rejoignons Smith (2014) qui considère que certaines décisions des Top-Managers de choisir un seul pôle de la tension paradoxale renforcent les tensions. Nous élargissons ces résultats en précisant que les réponses des Top-Managers renforcent les tensions en les diffusant à des niveaux hiérarchiques inférieurs.

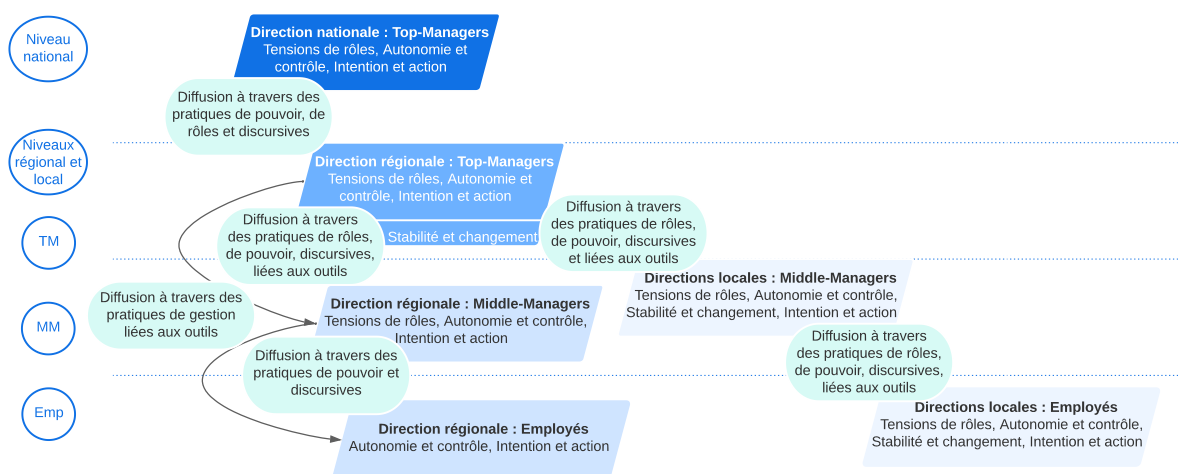
La cascade de diffusion des pratiques en tensions

Dans le cadre de ce travail, nous montrons, grâce à notre analyse *Zooming in / Zooming out*, que les pratiques de la direction nationale, étant plus avancée dans l'adoption, en interaction avec celles du niveau régional, n'étant pas encore engagé, est la source originelle des tensions paradoxales observées. Nous complétons alors la recherche de Gilbert et al. (2018), à notre connaissance la seule ayant tenu compte de l'interaction entre l'organisme de tutelle au niveau national et une direction régionale, en précisant que les pratiques de la direction nationale représentent la source des tensions paradoxales.

Nous proposons de synthétiser l'ensemble de nos résultats quant à la diffusion des tensions paradoxales dans l'espace organisationnel sous forme d'une cascade. Nous suivons en cela

l'idée de Smith & Lewis (2011 : 384), qui, alors que la diffusion des tensions ne faisait pas partie de leur objet de recherche, ont utilisé le terme « *cascader* » pour rendre compte de cette possibilité de « circulation » des paradoxes. Mobilisant cette métaphore, dans le cadre de la cascade de diffusion des paradoxes, le niveau national représente la source du ruissellement des pratiques en tensions. Ces pratiques rebondissent au niveau des Top-Managers du niveau régional pour être diffusées aux différents étages de l'espace organisationnel. Les pratiques des Top-Managers au niveau régional représentent, à leur tour, une deuxième source de ruissellement pour la direction régionale et ses différentes directions locales. Effectivement, les pratiques en tensions des Top-Managers se diffusent aux Middle-Managers qui les diffusent, eux aussi, en cascade, aux employés aussi bien au niveau régional qu'aux directions locales. Ainsi, l'ensemble forme une cascade de ruissellement des pratiques en tensions se diffusant entre les niveaux organisationnels, puis d'un niveau hiérarchique à un autre. Cette représentation sous forme de cascade permet de visualiser la dynamique d'évolution spatiale des pratiques en tensions dans l'ensemble de l'espace organisationnel.

Figure 1 : La cascade de diffusion des pratiques en tension dans l'espace organisationnel



CONCLUSION

Ces dernières années, quelques études sur la diffusion des tensions paradoxales ont vu le jour (e.g. Gilbert et al., 2018). Cependant, ces travaux ne précisent pas les mécanismes de diffusion des tensions, ni incluent l'ensemble des niveaux organisationnels et hiérarchiques. Dès lors, dans le cadre de cette étude, nous explorons comment les acteurs diffusent, à travers leurs pratiques, les tensions paradoxales dans l'espace organisationnel.

Grâce à une étude de cas unique longitudinale dans laquelle nous étudions trois niveaux organisationnels et trois niveaux hiérarchiques, nous montrons que les pratiques en tensions se diffusent d'un niveau organisationnel à un autre et d'un niveau hiérarchique à un autre sous forme de cascade via des pratiques de pouvoir, de rôles, discursives et liées aux outils. Nous révélons ainsi comment les Top-Managers et les Middle-Managers de la direction régionale servent de relais, via leurs interactions, pour diffuser les tensions paradoxales du niveau national au niveau régional puis au niveau local. Nous avançons aussi que les pratiques de gestion de certaines tensions participent à leur diffusion. Dès lors, nous avançons trois mécanismes de diffusion des tensions paradoxales lors de l'adoption de l'innovation managériale : (1) les pratiques des acteurs ; (2) l'interaction ; et (3) la gestion des tensions.

Par ces résultats, nous contribuons à la littérature sur les tensions et paradoxes de l'innovation en précisant leurs mécanismes de diffusion à travers les différents niveaux organisationnels et hiérarchiques.

BIBLIOGRAPHIE

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

- Andriopoulos, 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.
- Autissier, D., Moutot, J.-M., & Johnson, K. (2018). *'innovation managériale Design thinking, réseaux apprenants, entreprise libérante, intelligence collective, modes collaboratifs, ateliers participatifs, shadow cabinet, hackathon, junior entrepreneur...* (Eyrolles, Éd.)
Chaire ESSEC Innovation managériale et Excellence opérationnelle.
- Balogun, J., Best, K., & Lê, J. (2015). Selling the object of strategy: How frontline workers realize strategy through their daily work. *Organization Studies*, 36, pp. 1285–1313.
- 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.
- Bunderson, J. S., & Boumgarden, P. (2010). Structure and Learning in Self-Managed Teams : Why « Bureaucratic » Teams Can Be Better Learners. *Organization Science*, 21(3), pp. 609-624.
- Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E., & Whittington, R. (2018). Strategy Processes And Practices: Dialogues And Intersections. *Strategic Management Journal*, 39, pp. 531-558.
- Charrière Petit, S., & Durieux, F. (2014). Explorer et tester les deux voies de la recherche. Dans T. e. al., *Méthodes de recherche en management, 4^{ème} édition* (pp. 76-104). Dunod.
- Dumez, H. (2021). *Méthodologie de la recherche qualitative*. Vuibert.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.
- Gilbert, F., Michaud, V., Bentein, K., Dubois, C.-A., & Bédard, J. (2018). Unpacking the Dynamics of Paradoxes across Levels: Cascading Tensions and Struggling Professionals. Dans M. e. Farjoun, *Dualities, Dialectics, and Paradoxes in Organizational Life* (pp. 56–81). Oxford, UK: Oxford university press.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), pp. 5–27.
- Jarzabkowski, P., Bednarek, R., & Lê, J. (2018). Studying Paradox as Process and Practice. Dans M. Farjoun, W. Smith, A. Langley, & H. Tsoukas, *Dualities, dialectics, and paradoxes in organizational life* (pp. 175-194). New York, NY, United States: Oxford University Press.

- Jarzabkowski, P., Kavas, M., & Krull, E. (2021). It's Practice. But is it Strategy? Reinvigorating strategy-as-practice by rethinking consequentiality. *Organization Theory*, 2(3).
- Jarzabkowski, P., Lê, J. K., & Van de Ven, A. H. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization*, 11(3), pp. 245–280.
- Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *The Academy of Management Journal*, 56(1), pp. 137-159.
- Knight, E., Paroutis, S., & Heracleous, L. (2018). The power of PowerPoint: A visual perspective on meaning making in strategy. *Strategic management journal*, 39(3), pp. 894-921.
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational Change and Managerial Sensemaking : Working Through Paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), pp. 221-240.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring Paradox : Toward a More Comprehensive Guide. *The Academy of Management Review*, 25(4), p. 760.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48, pp. 268-305.
- 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.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *28Research in Organizational Behavior*, pp. 185–206.
- Pearson, C. A. (1992). Autonomous Workgroups : An Evaluation at an Industrial Site. *Human Relations*, 45(9), pp. 905-936.
- Pradies, C., Tunarosa, A., Lewis, M., & Courtois, J. (2021). From Vicious to Virtuous Paradox Dynamics: The Social-symbolic Work of Supporting Actors. *Organization Studies*, 42(8), pp. 1241– 1263.
- Putnam, L., Fairhurst, G., & Banghart, S. (2016). Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach. *The Academy of Management Annals*, 10 (1), pp. 65–171.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity : Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34(3), pp. 375-409.

- Schad, J. (2017). Ad Fontes: Philosophical Foundations of Paradox Research. Dans W. K. Smith, M. W. Lewis, P. Jarzabkowski, & A. Langley, *The Oxford Handbook of Organizational Paradox* (p. 27). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Schad, J., & Bansal, P. (2018). Seeing the Forest and the Trees : How a Systems Perspective Informs Paradox Research. *Journal of Management Studies*, 55(8), pp. 1490-1506.
- Schneider, A., Bullinger, B., & Brandl, J. (2021). Resourcing Under Tensions: How frontline employees create resources to balance paradoxical tensions. *Organization Studies*, 42(8), pp. 1291– 1317.
- Sharma, G., & Good, D. (2013). The Work of Middle Managers: Sensemaking and Sensegiving for Creating Positive Social Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), pp. 95– 122.
- Smith, K. K., & Berg, D. N. (1987). *Paradoxes of group life: Understanding conflict, paralysis, and movement in group dynamics*. Jossey-Bass: San Francisco, CA.
- Smith, W. (2014). Dynamic Decision Making: A Model of Senior Leaders Managing Strategic Paradoxes. *Academy of Management Journal*, 57(6), pp. 1592–1623.
- Smith, W. E. (2017). Adding Complexity to Theories of Paradox, Tensions, and Dualities of Innovation and Change : Introduction to Organization Studies. *Organization Studies*, 38 (Special Issue on Paradox, Tensions, and Dualities of Innovation and Change)(3-4), pp. 303-317.
- Smith, W., & Lewis, M. (2011). Toward A Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *The Academy of Management Review*, 36(2), pp. 381–403.
- Sundaramurthy, C., & Lewis, M. W. (2003). Control and collaboration: Paradoxes of governance. *Academy of Management Review*, 28(3), pp. 397–415.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy as Practice : Taking social practices seriously. *Strategic management annals*.
- Vandangeon-Derumez, I., Amaury, G., & Philippe, S. (2018). Gérer les paradoxes organisationnels en construisant du sens lors d'une conduite paradoxale du changement. *XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique*.
- Walker, R. M., Chen, J., & Aravind, D. (2015). Management innovation and firm performance: An integration of research findings. *European Management Journal*, 33(5), pp. 407-422.

Windrum, P. (2008). Innovation and entrepreneurship in public services. Dans P. Windrum, & P. Koch, *Innovation in the public sector services : Entrepreneurship, creativity and management*. Edward Elgar.

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

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.