



**HAL**  
open science

# La gestion des paradoxes stratégiques : vers une méta-capacité à développer face à la complexité

Céline Bérard

## ► To cite this version:

Céline Bérard. La gestion des paradoxes stratégiques : vers une méta-capacité à développer face à la complexité. Gestion et management. Université Lyon 2, 2019. tel-04659124

**HAL Id: tel-04659124**

**<https://hal.science/tel-04659124v1>**

Submitted on 22 Jul 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# UNIVERSITÉ LUMIÈRE LYON 2

École Doctorale en Sciences Économiques et de Gestion (ED 486)

Équipe de recherche COACTIS (EA4161)

## La gestion des paradoxes stratégiques : vers une méta-capacité à développer face à la complexité

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme d'Habilitation à Diriger des  
Recherches en Sciences de Gestion

*Présenté et soutenu publiquement le 25 janvier 2019 par*

**Céline BÉRARD**

### **Jury**

*Coordinateur :* Martine SÉVILLE, Professeur des Universités en sciences de gestion, Université  
Lumière Lyon 2

*Rapporteurs :* Rachel BOCQUET, Professeur des Universités en sciences de gestion, Université  
Savoie Mont Blanc

Gilles GUIEU, Professeur des Universités en sciences de gestion, Aix-Marseille  
Université

Véronique PERRET, Professeur des Universités en sciences de gestion, Université  
Paris-Dauphine

*Suffragants :* Martin CLOUTIER, Professeur titulaire en économie appliquée et management  
stratégique, Université du Québec à Montréal

Isabelle ROYER, Professeur des Universités en sciences de gestion, Université Jean  
Moulin Lyon 3



# Remerciements

En premier lieu, je tiens à exprimer ma profonde gratitude au professeur Martine Séville, coordinatrice de ce mémoire d'HDR. Je la remercie pour la confiance qu'elle m'a accordée, pour les nombreux échanges stimulants que j'ai pu avoir avec elle, ainsi que pour sa rigueur scientifique et ses précieux conseils, dont j'ai pu bénéficier tout au long de la rédaction de ce travail.

Je tiens également à remercier très sincèrement l'ensemble des membres du jury d'avoir accepté d'évaluer mon parcours et mon mémoire.

Je remercie tout d'abord les professeurs Gilles Guieu et Véronique Perret, d'avoir accepté la double et lourde tâche de pré-rapporteur et rapporteur. Au professeur Gilles Guieu, j'adresse de plus tous mes remerciements pour son partage de lectures particulièrement enrichissantes (tant sur les paradoxes que sur la formation de la pratique scientifique). Au professeur Véronique Perret, qui m'avait déjà fait l'honneur de participer à mon jury de thèse, j'exprime aussi toute ma reconnaissance pour avoir de nouveau accepté, neuf ans après, de participer à cet autre moment clé de ma carrière.

J'adresse des remerciements particuliers au professeur Rachel Bocquet, que j'ai connue à l'occasion de mon contrat d'ATER à l'IUT d'Annecy. Je la remercie pour son soutien et sa bienveillance à mon égard, et suis touchée qu'elle ait accepté d'être rapporteur.

Je remercie aussi le professeur Isabelle Royer pour sa participation à ce jury. Ayant été frappée, lors de l'organisation de l'AIMS 2017 à Lyon, par son efficacité, son éthique et sa rigueur, je suis honorée de sa présence.

J'adresse enfin toute ma gratitude au professeur Martin Cloutier, qui m'a donné l'envie de poursuivre une carrière d'enseignant-chercheur, et qui m'a accompagnée, encouragée et conseillée dès mes premiers pas en recherche, d'abord en tant que directeur de mémoire de recherche, puis en tant que co-directeur de thèse. Je suis ravie de sa participation à mon jury d'HDR, ainsi que de sa venue à cette occasion en France, qui permettra, de nouveau, de nombreux échanges fructueux.

Le travail de recherche étant le fruit d'un processus collectif, je tiens de plus à associer à ces remerciements l'ensemble de mes co-auteurs, ainsi que les directeurs et les membres de l'équipe de recherche COACTIS.

Je suis en particulier très reconnaissante envers le professeur Franck Tannery, qui était directeur de COACTIS au moment de mon recrutement et qui m'a de suite accordé sa confiance et a

grandement facilité mon intégration au sein de l'équipe. Je remercie également les professeurs Martine Séville et Laure Ambroise, anciennement directrices du laboratoire, ainsi que les professeurs Isabelle Prim-Allaz et Marc Fréchet, qui le dirigent actuellement, d'avoir œuvré au maintien d'un environnement de travail privilégié et propice aux échanges et aux projets collectifs.

Je remercie plus généralement mes collègues, qui m'aident à avancer et à travailler dans la bonne humeur. Merci notamment à la *Coactis Team* – Laure Ambroise, Nathalie Claveau, Muriel Perez, Isabelle Prim-Allaz, Christine Teyssier, Martine Séville –, à Valérie Buthion, Caroline Champagne, Émilie Lanciano, Aina Ravoniarison, Ivana Vitanova... Merci également à Nathalie Rivier, pour son soutien administratif.

Ayant bénéficié d'un congé de recherche, pour la durée d'un semestre, je tiens aussi à remercier le Conseil de l'UFR SEG de l'Université Lyon 2, et en particulier son Doyen, le professeur Nicolas Chaigneau, d'avoir soutenu ma demande de CRCT au titre de la 6<sup>ème</sup> section du Conseil National des Universités.

Enfin, une pensée pour mes proches qui me soutiennent dans mes projets, quels qu'ils soient. Une pensée, en particulier, pour Flavien.

# Table des matières

<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE.....</b>	<b>7</b>
Notre trajectoire de recherche autour de l’objet des paradoxes stratégiques .....	12
Positionnement épistémologique et méthodologies .....	18
Structure du mémoire .....	22
<b>CHAPITRE 1. LES FONDEMENTS CONCEPTUELS DE NOS RECHERCHES : UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE ET PARADOXALE DES TENSIONS ORGANISATIONNELLES .....</b>	<b>24</b>
1.1 Une approche systémique de l’organisation, révélatrice de tensions au sein des organisations.....	25
1.1.1 Penser l’organisation sous le prisme de la pensée systémique.....	25
1.1.2 L’approche de la dynamique des systèmes, comme outil d’exploration des tensions.....	28
1.2 D’une approche systémique à une approche par les paradoxes .....	38
1.2.1 Les réponses aux tensions selon différentes perspectives.....	39
1.2.2 La perspective du paradoxe : concepts, typologie et fondements .....	41
1.3 Conclusion : la complémentarité des approches systémique et paradoxale pour appréhender les tensions organisationnelles.....	47
<b>CHAPITRE 2. LA GESTION DES TENSIONS DANS UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE APPLIQUÉE AUX ORGANISATIONS PLURALISTES : LE CAS DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES.....</b>	<b>50</b>
2.1 La gestion des tensions dans les administrations publiques : une prise de décision incrémentale et participative.....	51
2.1.1 De la prise de décision à la gestion des tensions dans les organisations pluralistes : les enseignements de la littérature .....	52
2.1.2 Des démarches décisionnelles incrémentales à rationalités multiples .....	56
2.1.3 Des démarches décisionnelles participatives à l’interne et à l’externe .....	61
2.2 Les décideurs politiques face aux tensions : vers la nécessité d’une compréhension plus systémique .....	65
2.2.1 Décider dans les systèmes complexes : les enseignements de la littérature.....	66
2.2.2 Les effets de l’utilisation d’un modèle systémique par les décideurs politiques : vers le repoussement des ‘jugements limites’ .....	68
2.3 Conclusion : les implications pour la gestion des paradoxes stratégiques .....	72

<b>CHAPITRE 3. LA GESTION PARADOXALE DES TENSIONS COMME LEVIER DE PERFORMANCE DANS LES ENTREPRISES TRADITIONNELLES : LE CAS DES PME .....</b>	<b>76</b>
3.1 La mise en œuvre d’une gestion paradoxale dans les PME .....	78
3.1.1 Les stratégies de gestion des paradoxes : les enseignements de la littérature .....	78
3.1.2 La gestion de paradoxes multiples dans une PME axée sur la durabilité et en forte croissance .....	82
3.1.3 La gestion de paradoxes en interrelation : le lien entre les paradoxes ‘exploration - exploitation’ et ‘considérations économiques - sociétales’ .....	89
3.2 Les conditions d’une gestion efficace des tensions paradoxales : le cas du paradoxe stratégique ‘exploration – exploitation’ .....	92
3.2.1 La relation paradoxale entre exploration et exploitation, et les implications sur la performance : les enseignements de la littérature .....	93
3.2.2 Les capacités opérationnelles à développer face à la tension stratégique entre exploration et exploitation .....	95
3.2.3 De l’ambidextrie à la performance des PME : vers une approche configurationnelle .....	100
3.3 Conclusion : la nécessité d’une compréhension plus fine de la mise en œuvre d’une gestion paradoxale et des conditions de réussite .....	104
 <b>CHAPITRE CONCLUSIF. VERS LE DÉVELOPPEMENT D’UNE MÉTA-CAPACITÉ À GÉRER LES PARADOXES STRATÉGIQUES FACE À LA COMPLEXITÉ .....</b>	<b>107</b>
Bilan de nos travaux : la gestion des paradoxes stratégiques comme méta-capacité .....	108
Limites et perspectives : proposition d’un double programme de recherche .....	115
 <b>ÉPILOGUE.....</b>	<b>125</b>
 <b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>127</b>
 <b>Liste des tableaux, figures et encadrés.....</b>	<b>143</b>
Liste des tableaux .....	143
Liste des figures.....	144
Liste des encadrés .....	144
 <b>ANNEXES .....</b>	<b>145</b>
Annexe 1. Synthèse des productions retenues pour le mémoire d’HDR.....	146
Annexe 2. Curriculum Vitae détaillé .....	149

# Introduction générale

Les dirigeants et décideurs subissent des pressions croissantes pour répondre simultanément à des demandes concurrentes, en raison de la complexité et de l'incertitude accrues de leur contexte d'action (Schad *et al.*, 2016 ; Scherer *et al.*, 2013 ; Smith, 2015 ; Smith *et al.*, 2010). La complexité environnementale implique, en effet, de prendre en considération de nombreuses parties prenantes, internes et externes à l'organisation, qui ont des attentes et exigences concurrentes pouvant apparaître tout aussi valables, ce qui peut conduire à des choix déroutants dans les organisations (Schad *et al.*, 2016 ; Scherer *et al.*, 2013). Si les différentes parties prenantes, dont par exemple les actionnaires, clients, employés, communautés et fournisseurs, n'ont pas, de fait, nécessairement les mêmes objectifs, elles n'ont pas non plus nécessairement la même perception du succès. L'enjeu pour l'organisation est donc non seulement de maintenir, dans le temps, des engagements envers des objectifs différents, mais aussi de mesurer le succès à travers l'atteinte de ces différents objectifs, ce qui est particulièrement compliqué lorsque le succès dans un domaine est considéré comme un échec dans un autre (Smith *et al.*, 2013). Au niveau de l'organisation, des tensions surviennent ainsi quand apparaissent des demandes divergentes, souvent conflictuelles, de parties prenantes variées. Ces tensions émergent à mesure que l'organisation s'efforce de répondre à leurs exigences concurrentes, l'obligeant parfois à poursuivre des objectifs divers et contradictoires (Iivonen, 2018 ; Smith, 2015 ; Smith et Lewis, 2011 ; Smith *et al.*, 2013).

Aujourd'hui plus que jamais, les organisations font ainsi face à de multiples tensions (Knight et Paroutis, 2017 ; Smith et Lewis, 2011). Smith *et al.* (2013) constatent, par exemple, qu'un large éventail d'organisations, qu'il s'agisse d'entreprises traditionnelles, d'entreprises à vocation sociale ou d'organismes sans but lucratif, sont confrontées à des tensions entre les considérations économiques et sociétales, entre la stabilité et le changement, entre les exigences globales et locales, et entre l'exploration et l'exploitation. Plus généralement, la littérature reconnaît que les exigences contradictoires s'intensifient dans les organisations. Elle suggère que les réponses à ces tensions puissent être, dès lors, déterminantes pour le sort de l'organisation (Smith, 2015 ; Smith et Lewis, 2011), et invite ainsi à réfléchir aux meilleures façons de les gérer (Smith *et al.*, 2017b).

La perspective de la contingence propose des voies de réponse à ces tensions. En effet, les tenants de cette perspective cherchent à comprendre comment les contextes influencent l'efficacité des alternatives concurrentes (Smith et Lewis, 2011) et, *in fine*, dans quelles conditions les organisations devraient mettre l'accent sur une proposition de l'alternative ou sur



l'autre (Lewis et Smith, 2014 ; Smith et Lewis, 2011 ; Smith *et al.*, 2017a ; Zhang *et al.*, 2015). Cette perspective associe ainsi les exigences concurrentes à des dilemmes qu'il faut résoudre (Smith *et al.*, 2017b) ; ces dilemmes décrivant des tensions dans lesquelles chaque option a des avantages et des inconvénients évidents, mais auxquelles on répond en faisant un choix, en prenant une décision de type « soit / ou » (Cameron, 1986 ; Lewis et Smith, 2014 ; Smith, 2015 ; Smith et Lewis, 2011). En guise d'exemples, Lewis et Smith (2014) mentionnent des études qui ont cherché à identifier les conditions dans lesquelles les entreprises s'orientent vers l'exploration *ou* l'exploitation, ou encore, qui ont soutenu que les organisations devraient se concentrer sur les résultats financiers *ou* sociaux en fonction de leurs priorités immédiates. En d'autres termes, la perspective de la contingence suggère que choisir entre des exigences concurrentes soit un « mal nécessaire » (Zhang *et al.*, 2015), et incite les organisations à résoudre les tensions en faisant les « meilleurs » choix (Smith *et al.*, 2017b) en fonction de facteurs de contingence.

Des auteurs affirment toutefois que la perspective de la contingence ne suffit plus à appréhender les tensions organisationnelles dans les environnements actuels (Scherer *et al.*, 2013 ; Smith et Lewis, 2011 ; Smith *et al.*, 2017a), qui amènent à faire face à de nouvelles tensions qui sont en constante évolution, mais aussi de plus en plus souvent persistantes et de nature interdépendante. Ainsi, comme le soulignent Smith *et al.* (2017a, p. 304), « *le XXI<sup>e</sup> siècle a sans doute apporté complexité, diversité et rythme à notre monde moderne ; la mondialisation, la diffusion des technologies de l'information et l'évolution des modes de consommation ont contraint les organisations à faire face à des tensions nouvelles ou en constante évolution* ». En outre, pour Smith et Lewis (2011), les organisations sont de plus en plus confrontées à des problématiques de pluralité (qui dénote une multiplicité de points de vue dans des situations de pouvoir diffus), de changement et de ressources limitées, qui augmentent la prépondérance des tensions persistantes et limitent l'efficacité des stratégies uniques. Enfin, nombre de tensions reposent sur des dualités non seulement contradictoires, mais aussi interdépendantes, empêchant leur résolution par de simples choix « soit / ou » (Smith *et al.*, 2017b). Par exemple, si l'exploration et l'exploitation génèrent des tensions, car s'appuyant sur des stratégies, capacités, structures et processus fondamentalement différents (He et Wong, 2004 ; Koryak *et al.*, 2018), de nombreux auteurs reconnaissent qu'elles se renforcent aussi mutuellement (Andriopoulos et Lewis, 2009 ; Bierly et Daly, 2007 ; He et Wong, 2004).

La littérature associe ces tensions particulières, interdépendantes, à des paradoxes, que Lewis (2000) et Smith et Lewis (2011, p. 386) définissent comme « *des éléments contradictoires mais interdépendants, qui existent simultanément et persistent au fil du temps* ». Si toutes les tensions ne forment pas des paradoxes (Cuganesan, 2017 ; Smith *et al.*, 2017b), ceux-ci sont de plus en plus présents dans les organisations, en raison notamment de la complexité accrue des

environnements et du poids croissant de parties prenantes variées qui imposent des exigences concurrentes (Schad *et al.*, 2016 ; Smith, 2015 ; Waldman et Bowen, 2016).

La perspective du paradoxe est ainsi désormais présentée comme une alternative à celle de la contingence (Lewis et Smith, 2014 ; Scherer *et al.*, 2013 ; Smith et Lewis, 2011 ; Smith *et al.*, 2017a ; Zhang *et al.*, 2015). Elle offre un nouveau regard sur les tensions, suggérant qu'il ne s'agit plus de faire un choix entre des demandes contradictoires, mais d'accepter leur présence simultanée (Cameron, 1986 ; Lewis, 2000) dans une logique de type « à la fois / et » (Knight et Harvey, 2015 ; Lewis et Smith, 2014 ; Schad *et al.*, 2016 ; Smith, 2015). Elle suggère, notamment, que « *les intérêts de diverses parties prenantes, et les tensions qui en résultent, doivent être acceptés, ce qui signifie qu'une organisation doit reconnaître de multiples 'vérités' et qu'il n'y a pas une simple solution* » (Hillebrand *et al.*, 2015, p. 418). Plus généralement, elle associe les tensions à des forces omniprésentes et persistantes, qui défient et nourrissent le succès à long terme de l'organisation (Lewis et Smith, 2014). Dès lors, l'enjeu pour les organisations serait, non plus de choisir entre des exigences concurrentes, mais de gérer efficacement les paradoxes de manière à « *embrasser les tensions, faire avec et en bénéficier* » (Lewis et Smith, 2014, p. 135). Dans ce contexte, la gestion des paradoxes implique le développement d'une vision et de pratiques qui acceptent et tiennent compte des tensions (Low et Johnston, 2012 ; Sundaramurthy et Lewis, 2003).

Or, Smith (2015, p. 58) affirme que « *les dirigeants luttent pour les gérer efficacement* ». Embrasser les deux pôles d'un paradoxe a donc un coût (Poole et Van de Ven, 1989) et représente un véritable défi. Il est ainsi reconnu que lorsqu'il s'agit à la fois d'explorer et d'exploiter, les entreprises font face à des défis d'autant plus importants qu'elles ont des ressources limitées (Abebe et Angriawan, 2014 ; Bierly et Daly, 2007). Des études suggèrent, par ailleurs, que les entreprises traditionnelles intègrent des considérations sociétales dans leurs objectifs, tant que les coûts induits par les changements requis ne dépassent pas les avantages à venir (Scherer *et al.*, 2013 ; Siegel, 2009). Mais surtout, différentes forces risquent d'enfermer l'organisation dans des cercles vicieux, dans lesquels un pôle sera de plus en plus privilégié au détriment de l'autre. D'une part, des forces individuelles poussent les acteurs à mettre en place des mécanismes de défense face aux paradoxes, tels que le déni (*i.e.* ignorer le paradoxe) ou la sélection (*i.e.* ne se concentrer que sur l'un des pôles en tension). En effet, les individus tendent à rechercher la cohérence entre leurs attitudes, croyances et actions, ainsi que la réduction de l'anxiété émotionnelle ressentie face à la contradiction (Smith et Lewis, 2011 ; Tsoukas et Cunha, 2017). Le fait est que les paradoxes augmentent « *le degré d'ambiguïté et/ou d'ambivalence pour les acteurs qui y sont confrontés : ces derniers ne peuvent y réagir sans se sentir en conflit avec l'une ou l'autre des composantes du paradoxe* » (Giordano, 2003, p. 124). D'autre part, des forces organisationnelles, exacerbées par l'inertie organisationnelle, tendent à renforcer les engagements envers les comportements passés (Smith et Lewis, 2011 ; Tsoukas

et Cunha, 2017). Les structures, routines, compétences et cadres cognitifs à l'œuvre dans une organisation traduisent ses choix passés (Smith, 2015), et le futur devient alors « *redevable au passé* » (Smith et Lewis, 2011, p. 391). Enfin, des forces ou pressions externes subsistent, l'intégration d'exigences contradictoires présentant également des défis en termes de légitimité vis-à-vis des différentes parties prenantes externes (Scherer *et al.*, 2013 ; Smith, 2015).

Les réponses défensives aux paradoxes, cherchant à les éviter ou à pousser vers l'un des extrêmes, semblent ainsi s'imposer plus naturellement dans les organisations que l'acceptation simultanée des pôles en tension. Pourtant, la littérature reconnaît que, face aux paradoxes, ces réponses ne procurent un soulagement qu'à court terme (Jarzabkowski *et al.*, 2013 ; Lewis et Smith, 2014 ; Smith et Lewis, 2011). En raison du caractère persistant et interdépendant des tensions auxquelles font face les organisations contemporaines, elles risquent de conduire, *in fine*, à intensifier les tensions (Lewis, 2000 ; Lewis et Smith, 2014). Des études ont montré, notamment, que ces réponses défensives peuvent avoir des conséquences indésirables, augmenter l'ambivalence, voire provoquer le chaos (Schad *et al.*, 2016). Elles peuvent, en outre, conduire à neutraliser le potentiel positif de chacun des pôles (Josserand et Perret, 2003 ; Schad *et al.*, 2016). Si les paradoxes ne sont pas gérés efficacement, l'organisation risque de se trouver prisonnière de cercles vicieux, « *dans lesquels chaque effort conduit à un renforcement des faiblesses* » (Josserand et Perret, 2003, p. 165) et qui peuvent entraîner, au fil du temps, son déclin (Sundaramurthy et Lewis, 2003).

À l'inverse, la littérature suggère que les réponses plus positives, réceptives, aux paradoxes, c'est-à-dire celles qui cherchent à embrasser les pôles en tension et à en libérer le potentiel, permettent d'instaurer des cercles vertueux, qui autorisent la gestion des paradoxes au service du succès à long terme de l'organisation (Tsoukas et Cunha, 2017). En effet, selon Lewis (2000), gérer le paradoxe signifie s'emparer de son potentiel. Dès lors que les paradoxes sont gérés en ce sens, ils constituent une force positive (Smith et Lewis, 2011 ; Tsoukas et Cunha, 2017), qui permet de tirer avantage des contradictions et interdépendances. Des études ont notamment suggéré qu'exploiter le potentiel positif des paradoxes puisse favoriser l'innovation, la créativité, l'apprentissage, l'efficacité des équipes et des managers, ou encore, la légitimité (Schad *et al.*, 2016). Pour Lewis (2000), les contradictions peuvent ainsi, certes gêner, mais aussi encourager le développement des organisations. Comme le résumait Perret et Josserand (2003, p. 11), le paradoxe « *peut être source de changement, d'innovation, de performance pour l'individu [...] comme pour l'organisation* ». De plus en plus, la performance à long terme d'une organisation est associée à sa capacité à répondre à des exigences concurrentes persistantes et interdépendantes, et à gérer efficacement les paradoxes (Lewis et Smith, 2014 ; Schad *et al.*, 2016). En particulier, une performance organisationnelle soutenue dépendrait, notamment, de la capacité des équipes de direction à relever avec succès les défis liés à l'engagement dans des logiques stratégiques différentes (Smith et Tushman, 2005). Pour Low

et Johnston (2012), la capacité à vivre avec le paradoxe et les ambiguïtés qui lui sont associées serait même devenue l'une des compétences organisationnelles les plus importantes pour survivre.

En somme, la littérature reconnaît que les tensions sont inhérentes aux organisations, qu'elles sont persistantes et « normales », et qu'elles peuvent être bénéfiques lorsqu'elles sont efficacement gérées (Smith et Lewis, 2011). Ces tensions peuvent avoir une importance stratégique pour l'organisation, dès lors qu'elles représentent des exigences contradictoires qui doivent être poursuivies de manière interdépendante pour soutenir sa performance à long terme (Knight et Paroutis, 2017 ; Smith *et al.*, 2010). Pour autant, nous avons peu de connaissances sur la manière dont les dirigeants et décideurs répondent à ces tensions stratégiques (Iivonen, 2018 ; Smith, 2015 ; Smith et Tushman, 2005). Cela est d'autant plus surprenant que les paradoxes dits stratégiques, que Smith (2015, p. 58) définit plus précisément comme « *des exigences contradictoires, mais interdépendantes, intégrées dans les objectifs d'une organisation* », sont aujourd'hui particulièrement répandus et éprouvants en raison de la complexité accrue des environnements, et que la manière dont ils sont gérés a un impact considérable sur le succès de l'organisation (Smith, 2015).

Parce que ces paradoxes persistent dans le temps, ils exigent, en outre, des réponses continues (Jarzabkowski et Lê, 2017 ; Smith et Lewis, 2011 ; Smith, 2015), ce qui suppose donc que les organisations développent une capacité à les gérer en continu. Même lorsque les réponses au paradoxe tentent de le gérer, celles-ci n'offrent en effet « *qu'un soulagement partiel, car le paradoxe fondamental demeure et doit être continuellement traité* » (Jarzabkowski *et al.*, 2013, p. 249). Ainsi, « *le paradoxe n'est pas une variable dépendante à expliquer [...], mais plutôt un processus continu* » (Schad *et al.*, 2016, p. 15), dans lequel les organisations doivent s'engager stratégiquement.

La question de la gestion des paradoxes stratégiques dans les organisations, qui font face aujourd'hui à de nombreuses tensions simultanément, est donc essentielle. En particulier, si l'on veut saisir « *l'importance stratégique des paradoxes en tant que phénomène organisationnel* » (Knight et Paroutis, 2017, p. 406), il est désormais nécessaire de mieux comprendre comment les décideurs peuvent mettre la gestion des paradoxes stratégiques au service de la performance de leur organisation. En conséquence, l'objectif de ce mémoire d'HDR est d'articuler et de mettre en perspective nos travaux de recherche autour de la question suivante :

**Comment les décideurs peuvent-ils gérer les paradoxes stratégiques, inhérents à la complexité des environnements contemporains, au service de la performance de leur organisation ?**

Avant d'apporter des éléments de réponse à cette question, nous présentons, ci-après, les étapes qui ont jalonné notre trajectoire de recherche autour de l'objet des paradoxes stratégiques. Ensuite, cette introduction générale met en lumière les principes épistémologiques et méthodologiques que nous avons suivis tout au long de notre parcours de chercheur. Enfin, elle expose la structure détaillée de ce mémoire.

### ***Notre trajectoire de recherche autour de l'objet des paradoxes stratégiques***

Depuis la rédaction de notre thèse, notre trajectoire de recherche nous a permis d'appréhender l'objet des paradoxes stratégiques en deux grandes étapes, qui se distinguent par leurs champs théoriques mobilisés et par la nature de leur objet empirique. En premier lieu (*i*), nous nous sommes intéressée, dans nos premiers travaux de recherche, à la prise de décision dans les systèmes complexes, sources de tensions et de paradoxes stratégiques. Nos travaux, et notamment notre travail doctoral, ont ici mis l'accent sur le cas particulier des décideurs politiques, étant donné que nombre de politiques publiques s'insèrent dans des systèmes jugés extrêmement complexes et que les administrations publiques, en tant qu'organisations pluralistes, ont la particularité d'avoir une longue tradition en matière de gestion des tensions. Dans ce premier volet, nous avons mobilisé les théories de la prise de décision et des parties prenantes, ainsi que les principes et outils de la dynamique des systèmes. En second lieu (*ii*), forte des connaissances acquises dans cette première étape et bénéficiant d'opportunités pour étudier les pratiques managériales de petites et moyennes entreprises (PME), nous avons choisi de centrer nos travaux sur les logiques paradoxales et les pratiques de gestion des paradoxes mises en œuvre par les dirigeants de PME, ainsi que sur les conditions dans lesquelles une gestion paradoxale peut effectivement contribuer à la performance de ces entreprises. Au-delà de la littérature sur les paradoxes, nous avons ici ancré nos travaux dans la théorie de la configuration et le champ de l'ambidextrie.

Avant de résumer les objectifs et apports de ces deux étapes, nous présentons dans le tableau ci-dessous nos productions scientifiques inhérentes à celles-ci (*cf.* Tableau 1). Ce tableau se veut une synthèse de la chronologie de nos travaux autour des paradoxes stratégiques, et offre une vue synoptique du tableau plus complet présenté en Annexe 1, qui liste l'ensemble de la production scientifique mobilisée dans cette HDR<sup>1</sup>. Dans le corps de ce mémoire, seront ensuite développés plus en profondeur les objectifs, la méthode, les apports et les limites de ces travaux, qui s'inscrivent dans l'une ou l'autre de ces étapes de recherche, lesquelles restent toutefois fortement imbriquées.

---

<sup>1</sup> La liste exhaustive de nos publications (qu'elles soient ou non mobilisées dans ce mémoire d'HDR) peut, quant à elle, être consultée dans le *Curriculum Vitae* joint en Annexe 2.

**Tableau 1. Synthèse de nos productions scientifiques inhérentes aux deux étapes constitutives de notre trajectoire autour de l'objet des paradoxes stratégiques**

	Première étape	Deuxième étape
<b>Articles en soumission</b>		
Nombre		<b>3</b> ( <i>en anglais</i> )
Identifiant des prod. *		Prod#1 ; Prod#2 ; Prod#3
<b>Articles de rang 2 FNEGE<sup>2</sup> / rang A HCERES</b>		
Nombre	<b>1</b> ( <i>en français</i> )	
Année de publication	2014	
Identifiant des prod. *	Prod#12	
<b>Articles de rang 3 FNEGE<sup>2</sup> / rang B HCERES</b>		
Nombre	<b>1</b> ( <i>en anglais</i> )	<b>1</b> ( <i>en français</i> )
Année de publication	2014	2015
Identifiant des prod. *	Prod#13	Prod#11
<b>Articles de rang 4 FNEGE<sup>2</sup> / rang C HCERES</b>		
Nombre	<b>3</b> ( <i>1 en anglais ; 2 en français</i> )	
Année de publication	2017 ; 2013 ; 2007	
Identifiant des prod. *	Prod#8 ; Prod#14 ; Prod#23	
<b>Autres articles - revues non classées<sup>2</sup></b>		
Nombre	<b>2</b> ( <i>1 en anglais ; 1 en français</i> )	<b>1</b> ( <i>en anglais</i> )
Année de publication	2010 ; 2009	2016
Identifiant des prod. *	Prod#19 ; Prod#21	Prod#9
<b>Communications</b>		
Nombre	<b>4</b>	<b>5</b>
Identifiant des prod. *	Prod#17 ; Prod#18 ; Prod#20 ; Prod#24	Prod#4 ; Prod#5 ; Prod#10 ; Prod#15 ; Prod#16
<b>Thèse de doctorat</b>		
Nombre	<b>1</b>	
Année de soutenance	2009	
Identifiant des prod. *	Prod#22	

\* Le numéro des identifiants renvoie à celui de la liste des productions retenues pour notre mémoire d'HDR, présentée en Annexe 1.

<sup>2</sup> Le rang FNEGE indiqué correspond au rang de la revue au moment de la publication de l'article. Ainsi, dans ce tableau, l'article publié dans la *Revue Française de Gestion* en 2007 est associé à un article de rang 4 (et non de rang 2) ; celui publié dans *LaRSG* en 2009 est compté comme un « autre » article, *i.e.* un article dans une revue non classée (alors que cette revue est désormais classée par la FNEGE et l'HCERES).

(i) *Première étape : comment décider dans un système complexe, source de paradoxes stratégiques ?*

Dès nos premiers pas en tant que chercheur, nous avons reconnu que les organisations constituent des systèmes complexes, autrement dit, des systèmes « *composés d'un grand nombre de parties qui interagissent de manière non simple* » et dans lesquels « *le tout est plus que la somme des parties* » (Simon, 1962, p. 468). Associer les organisations à des systèmes complexes nous a naturellement amenée à considérer que la capacité à répondre à de nombreuses demandes concurrentes passe d'abord par la capacité des décideurs à penser de manière systémique. Dans la lignée de nombreux auteurs (Jackson, 2006 ; Maani et Maharaj, 2004 ; Senge, 2016), nous pensons en effet que la pensée systémique peut être une réponse à la complexité croissante des environnements. Par exemple, elle peut contribuer à une meilleure compréhension de l'ensemble du système de valeur des parties prenantes, dont les différents intérêts sont à l'origine des tensions que l'organisation doit gérer (Hillebrand *et al.*, 2015). Dans cette perspective, plusieurs de nos travaux [**Prod#13 ; Prod#18 ; Prod#19 ; Prod#21 ; Prod#22 ; Prod#23 ; Prod#24**] ont mobilisé les principes de la modélisation par la dynamique des systèmes (Sterman, 2000), pour chercher à mieux comprendre les comportements et dynamiques de phénomènes dits complexes. La littérature, qui associe à des systèmes complexes les phénomènes consistant en de nombreuses contraintes et exigences conflictuelles, souligne en effet l'intérêt de les étudier à l'aide de modèles et méthodes dérivés d'une perspective de la complexité (Nilsson et Darley, 2006).

Certains de nos travaux, dont notre travail doctoral, se sont plus spécifiquement intéressés à la prise de décision dans un système complexe et, plus précisément, au développement de nouvelles politiques publiques dans le système de la propriété intellectuelle des innovations biotechnologiques. Nous avons choisi, en effet, de nous centrer sur un contexte de politiques publiques, car celles-ci s'inscrivent généralement dans des systèmes jugés complexes (Morçöl, 2005, 2008), dans lesquels se côtoient des organisations et acteurs aux logiques contradictoires (acteurs publics, acteurs privés, organisations intergouvernementales, organisations non gouvernementales, citoyens...). En outre, elles sont développées au sein d'organisations pluralistes, c'est-à-dire des organisations qui se caractérisent par un lieu de pouvoir diffus et une diversité d'acteurs aux objectifs souvent divergents (Denis *et al.*, 2001).

Bien que nous n'ayons pas traité de manière explicite des paradoxes stratégiques à ce stade-ci de nos recherches, nos travaux sur la prise de décision dans un système complexe, en matière de développement de politiques publiques, peuvent apporter un éclairage quant à la manière dont les décideurs peuvent gérer les attentes et exigences concurrentes de parties prenantes variées. D'une part, nous avons été amenée à considérer que « *la prise de décision peut être considérée comme un processus de gestion des contradictions et des incohérences* » (Eranova et Prashantham, 2016, p. 194). D'autre part, nous avons été amenée à considérer que les tensions

de nature paradoxale font partie intégrante des systèmes complexes (Smith et Lewis, 2011). Ces tensions émergent entre les différentes parties qui composent le système complexe, celles-ci ayant des attentes, fonctions et objectifs non seulement différents, mais aussi changeants, et sont, en outre, exacerbées par l'ambiguïté du système, compte tenu de la rationalité limitée des décideurs et de la compréhension limitée des interactions entre les parties et de leurs impacts (Lewis et Smith, 2014). Enfin, les administrations publiques que nous avons ici étudiées représentent, en tant qu'organisations pluralistes, un contexte dans lequel les paradoxes sont, par définition, intensifiés (Comeau-Vallée *et al.*, 2017). Comme le soulignent John *et al.* (2008), les décideurs politiques semblent avoir une certaine tolérance à l'ambiguïté et être relativement à l'aise avec les situations paradoxales, dont ils pourraient même tirer profit pour disposer d'une certaine marge de manœuvre. Nous pensons également que les décideurs politiques ont effectivement une certaine « expérience » de la gestion des tensions, que nous avons eue l'opportunité d'étudier.

En conséquence, notre approche de la décision dans les systèmes complexes, combinée à l'approche et aux outils de la dynamique des systèmes, nous ont confrontée au problème de gestion d'exigences concurrentes. Elle a notamment permis de souligner l'intérêt d'avancer de manière graduelle, de combiner différentes formes de rationalités, d'intégrer des approches reposant tant sur l'analyse que sur l'intuition [**Prod#12 ; Prod#17 ; Prod#22**], et de s'appuyer sur des démarches participatives [**Prod#14 ; Prod#20 ; Prod#22**]. Or, Calabretta *et al.* (2017) suggèrent que la combinaison d'approches intuitives et rationnelles puisse contribuer à la gestion paradoxale de différents objectifs opposés. Ou encore, Hahn *et al.* (2015) montrent le rôle clé de la participation des acteurs dans les stratégies de gestion des paradoxes. Nos travaux ont aussi permis de suggérer que la pensée systémique soit un moyen d'explorer et mieux comprendre les tensions et leurs interactions [**Prod#8 ; Prod#22**]. De ce fait, ils ont conduit à évaluer le rôle de la modélisation systémique en tant qu'outil pour supporter la pensée systémique et la prise de décision dans ce contexte et, par extension, pour supporter la gestion des paradoxes stratégiques. Smith et Lewis (2011) ont d'ailleurs souligné l'intérêt de mobiliser des « outils alternatifs », tels que ceux issus des approches systémiques, pour permettre des visions plus nuancées des paradoxes et de leurs conséquences. En cela, nos premiers travaux ont peu à peu fait émerger l'intérêt d'aborder la problématique de la gestion des paradoxes stratégiques et d'étudier comment les organisations peuvent en tirer avantage.

Nous avons toutefois aussi pris conscience, à ce stade, des limites de notre approche pour traiter de l'objet des paradoxes stratégiques. Premièrement, nous avons accordé une place importante aux outils de la modélisation systémique, qui aident à mieux comprendre les tensions entre les différentes parties d'un système complexe, leurs interactions et leurs enjeux. Néanmoins, si l'identification et la meilleure compréhension des tensions, auxquelles peuvent donc aider ces outils, sont effectivement indispensables au développement d'une capacité à gérer les



paradoxes (Hahn *et al.*, 2015 ; Knight et Paroutis, 2017), elles ne sont pas suffisantes. Une réflexion sur la mise en œuvre d'une gestion paradoxale, à l'instar de ce que proposaient Andriopoulos et Lewis (2009) et Josserand et Perret (2003), nous est alors également apparue nécessaire. Deuxièmement, alors que la gestion des paradoxes stratégiques peut avoir un impact considérable sur le succès de l'organisation (Smith, 2015), l'approche que nous avons suivie n'a pas permis d'aborder la question de sa contribution à la performance. Troisièmement, si les administrations publiques constituent un terrain fertile pour étudier la gestion des tensions, les entreprises traditionnelles sont elles aussi désormais concernées. Par exemple, les entreprises à but lucratif sont aujourd'hui confrontées à des exigences accrues en matière de responsabilité sociale (Margolis et Walsh, 2003). Il est également aujourd'hui reconnu que la performance des entreprises dépend de leur capacité à, à la fois, explorer et exploiter (Lavie *et al.*, 2010 ; Raisch *et al.*, 2009). Pour autant, « *les paradoxes peuvent être différents et se développer différemment selon les contextes organisationnels* » (Comeau-Vallée *et al.*, 2017, p. 207). Il nous a ainsi semblé essentiel d'étudier, d'une part, les logiques paradoxales et les pratiques mises en œuvre dans des entreprises plus traditionnelles, dans lesquelles l'acceptation simultanée de pôles en tension risque, en outre, d'être moins naturelle pour les dirigeants comparativement aux décideurs politiques, et d'autre part, leurs implications sur la performance de ces entreprises.

(ii) *Deuxième étape : comment mettre en œuvre une gestion paradoxale, pour en faire un levier de performance ?*

La seconde étape de notre parcours se veut un premier pas pour pallier les limites susmentionnées, en cherchant à mieux comprendre la manière dont les dirigeants d'entreprises traditionnelles gèrent les paradoxes stratégiques afin d'en exploiter le potentiel positif. Nous nous sommes plus spécifiquement intéressée aux PME. En effet, la littérature souligne que, comparativement aux grandes entreprises, les PME font face à des défis d'autant plus importants pour gérer les paradoxes qu'elles ont des structures organisationnelles et des styles de management particuliers, et qu'elles sont marquées par une faiblesse voire une absence de *slack* de ressources (Abebe et Angriawan, 2014 ; Bierly et Daly, 2007). Nous avons ainsi exploré les logiques paradoxales et les pratiques organisationnelles mises en œuvre par les dirigeants de PME pour faire face aux tensions paradoxales, et étudié les conditions dans lesquelles la gestion des paradoxes stratégiques peut effectivement contribuer à la performance de leur entreprise.

En premier lieu, et tel que recommandé par certains auteurs (Andriopoulos et Lewis, 2009), nous avons exploré différentes tensions spécifiques qui surviennent dans une organisation, ainsi que leur gestion dans la pratique. Nos travaux se sont ici principalement, mais pas uniquement, appuyés sur le cas d'une PME axée sur la durabilité, qui a dû faire face dans sa trajectoire de croissance à plusieurs types de paradoxes simultanément. Partant de l'idée que le paradoxe

exige des réponses continues (Jarzabkowski et Lê, 2017 ; Smith, 2015 ; Smith et Lewis, 2011), nous avons supposé que les dirigeants doivent être non seulement capables de s'engager stratégiquement envers les paradoxes, mais aussi permettre aux autres membres de l'organisation de faire de même (Cuganesan, 2017). Nos travaux [**Prod#9 ; Prod#11 ; Prod#16**] ont alors permis de montrer que, pour ce faire, différentes logiques paradoxales peuvent cohabiter dans une même organisation (par exemple, les logiques de la différenciation et du dialogue, selon la typologie de Josserand et Perret, 2003), et que certaines pratiques managériales (par exemple, l'*empowerment* des salariés) peuvent contribuer à gérer simultanément différentes tensions paradoxales.

Nos travaux ont également suggéré que différents paradoxes stratégiques puissent se soutenir réciproquement [**Prod#15**], soulignant l'intérêt d'une approche plus holistique des tensions dans les organisations (Andriopoulos et Lewis, 2009 ; Smith et Lewis, 2011). Ainsi, si les pratiques mises en œuvre peuvent être plus ou moins étroitement associées à certains paradoxes, il apparaît aussi que les paradoxes peuvent eux-mêmes se renforcer mutuellement (Jarzabkowski *et al.*, 2013) ou qu'un paradoxe peut en exacerber un autre (Comeau-Vallée *et al.*, 2017). Cela va d'ailleurs dans le sens des propos de Schad *et al.* (2016) qui soulignent l'importance des études portant simultanément sur plusieurs types de tensions paradoxales, étant donné que des interdépendances existent souvent entre celles-ci. Dans la même veine, Calabretta *et al.* (2017) posent la question de savoir si les pratiques de gestion des paradoxes identifiées pour un paradoxe donné demeurent efficaces dans les cas de paradoxes multiples.

En second lieu, et parce que les paradoxes au cœur de notre réflexion revêtent une nature stratégique, nous avons exploré dans quelle mesure l'entreprise peut arriver à en exploiter le potentiel positif pour, ultimement, augmenter la performance de la PME. En effet, si les dirigeants et les membres de l'organisation doivent être capables de s'engager stratégiquement envers les paradoxes (Cuganesan, 2017), cela devrait être pour, *in fine*, renforcer certains objectifs stratégiques de l'organisation. Une part non négligeable des travaux antérieurs sur les paradoxes porte ainsi sur les conséquences de leur gestion efficace (Schad *et al.*, 2016). Pour étudier cette question, nos propres travaux se sont centrés ici sur l'exploration et l'exploitation comme « *un exemple clé de paradoxes stratégiques* » (Smith, 2015, p. 59). Cela nous a naturellement amenée vers le concept d'ambidextrie, utilisé pour décrire les entreprises à la fois capables d'exploiter et d'explorer (Simsek *et al.*, 2009), qui suscite, aujourd'hui encore, un grand intérêt dans la littérature (Koryak *et al.*, 2018).

Nos travaux, centrés sur l'exploration et l'exploitation, nous ont notamment permis de suggérer que la mise en œuvre d'une gestion paradoxale doit passer par une réflexion sur les conditions permettant d'en tirer avantage. En particulier, ils ont suggéré que, pour être efficace, la gestion de la tension entre exploration et exploitation repose sur le déploiement de capacités

opérationnelles dans plusieurs domaines fonctionnels [**Prod#2 ; Prod#3 ; Prod#5 ; Prod#10**]. Ils ont également montré que l'ambidextrie, en tant que résultat de la gestion efficace de cette tension, peut contribuer à la performance de la PME, dès lors que les formes d'ambidextrie poursuivies sont alignées avec ses caractéristiques (telles que sa taille) et celles de son environnement (telles que le dynamisme de l'environnement ou son caractère munificent) [**Prod#1 ; Prod#4**]. En accord avec la théorie de la configuration (Böhm *et al.*, 2017 ; Hill et Birkinshaw, 2008), la performance dépendrait donc de la cohérence entre d'une part, la stratégie de l'entreprise en matière d'ambidextrie et, d'autre part, les caractéristiques formant son contexte.

Au total, la deuxième étape de notre trajectoire de recherche a cherché à mieux comprendre comment, en pratique, les dirigeants de PME gèrent les paradoxes stratégiques et engagent les membres de leur organisation envers ceux-ci, mais aussi à discuter des conditions à considérer pour que la gestion des paradoxes devienne un réel levier de performance.

### ***Positionnement épistémologique et méthodologies***

Tout au long de notre parcours de chercheur, nous avons été amenée à mobiliser différentes approches méthodologiques, tant qualitatives que quantitatives, qui peuvent prendre place au sein de différents paradigmes épistémologiques. Face à cette hétérogénéité apparente, il nous a semblé essentiel de dégager les grands principes épistémologiques (i) et méthodologiques (ii) communs à la plupart de nos travaux.

#### ***(i) Positionnement épistémologique***

Au regard des principes épistémologiques qui nous animent en tant que chercheur, c'est-à-dire de notre vision globale « *de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance* » (Perret et Séville, 2007, p. 13), nous nous réclamons d'une position épistémologique « aménagée » (Charreire et Huault, 2001 ; Perret et Séville, 2007) relevant, plus précisément, du paradigme du réalisme critique.

Le réalisme critique, dont les hypothèses fondatrices sont résumées dans le tableau 2 ci-après, emprunte des éléments aux deux principales traditions épistémologiques que sont le positivisme et le constructivisme (Fletcher, 2017). Cette position aménagée adopte une vue ontologique réaliste, en accord avec le positivisme, en ce sens qu'elle soutient que la réalité et les phénomènes existent indépendamment de notre connaissance de ceux-ci. Pour autant, elle autorise un certain relativisme ou « faillibilisme » épistémique (Miller, 2015 ; Zachariadis *et al.*, 2013). Le réalisme critique reconnaît, en effet, que la connaissance est un produit historique et social, et qu'elle est possiblement faillible. C'est donc la possibilité, et non la certitude, que les données puissent corriger nos compréhensions et explications des phénomènes qui motive

la recherche empirique (Miller, 2015). De ce fait, le réalisme critique ne vise pas la découverte de grandes lois universelles, tel que fait dans le positivisme classique. Il s'agit plutôt de rendre compte des événements et de chercher à les expliquer au travers de leurs mécanismes générateurs.

**Tableau 2. Hypothèses fondatrices du paradigme du réalisme critique**

<b>Hypothèses d'ordre ontologique</b>	Il existe un réel en soi indépendant de l'attention que peut lui porter un humain qui l'observe. Le réel est organisé en trois domaines stratifiés : le réel profond (objets et mécanismes réels, qui causent des événements), le réel actualisé (événements réels, observés ou non), le réel empirique (expériences empiriques, événements observés). Les phénomènes sociaux diffèrent des phénomènes naturels ; ils sont difficiles à mesurer.
<b>Hypothèses d'ordre épistémique</b>	Le réel profond n'est pas observable. L'explication scientifique consiste à imaginer le fonctionnement des mécanismes générateurs qui sont à l'origine des événements perçus.
<b>But de la connaissance</b>	Mettre au jour les mécanismes générateurs et leurs modes d'activation. Conception représentationnelle et/ou pragmatique des mécanismes générateurs.
<b>Principes de justification spécifiques</b>	Pouvoir explicatif des mécanismes générateurs identifiés. Justification de la validité des mécanismes générateurs <i>via</i> des mises à l'épreuve successives dans des recherches quantitatives ou qualitatives.

*Source : adapté d'Avenier et Thomas, 2012, p. 27*

Dès lors, nous envisageons l'objet des paradoxes stratégiques comme un phénomène social qui existe en soi, indépendamment du chercheur. Nous reconnaissons toutefois que les connaissances que nous produisons en tant que chercheur ont un certain degré de subjectivité, étant donné que « *le processus de connaissance scientifique est vu comme [...] imparfait* » (Zachariadis *et al.*, 2013, p. 857). En outre, nous reconnaissons que les phénomènes associés aux paradoxes stratégiques et à leur gestion sont susceptibles d'avoir des explications multiples. Ainsi, nos travaux essaient de rendre compte des événements observés en fournissant « *une description de la causalité qui régit les forces en présence* » (Miles et Huberman, 2003, p. 17). À l'instar de Miles et Huberman (2003), qui inscrivent eux-mêmes leurs travaux dans la lignée du réalisme critique<sup>3</sup>, nous sommes donc avant tout intéressée par la découverte de relations légitimes et raisonnablement stables, et moins par le développement de grandes lois universelles.

<sup>3</sup> Plutôt que de réalisme critique, Miles et Huberman utilisent le terme de « réalisme transcendantal » dans la 2<sup>ème</sup> édition de leur ouvrage publiée en 2003, puis le terme de « réalisme pragmatique » dans la 3<sup>ème</sup> édition publiée en 2014.

(ii) *Méthodologies*

La majorité de nos recherches repose sur des études empiriques. Tel que déjà souligné, celles mobilisées dans ce mémoire d'HDR concernent deux principaux terrains : les administrations publiques et les PME. À ces études empiriques s'ajoutent des travaux, principalement à visée conceptuelle ou méthodologique, centrés sur les principes et outils de la dynamique des systèmes.

Les méthodologies utilisées pour aborder nos deux principaux terrains d'étude sont variées, allant des méthodes qualitatives aux méthodes quantitatives, en passant par des méthodes mixtes (*cf.* Tableau 3). Ceci est en cohérence avec notre inscription dans le paradigme du réalisme critique, qui s'appuie tant sur des recherches quantitatives que qualitatives (*cf.* Tableau 2), voire sur une méthodologie permettant la triangulation et favorisant les méthodes mixtes (Modell, 2009 ; Zachariadis *et al.*, 2013).

Dans la première étape de notre parcours, et plus précisément dès notre travail doctoral portant sur les administrations publiques, nous avons mobilisé une approche mixte. Si, dans ce travail, la collecte et l'analyse de données ont principalement reposé sur une approche qualitative pour explorer des processus de décision, la quasi expérimentation basée sur l'approche de cas simulé (*cf.* Henderson et Nutt, 1980) que nous avons menée a permis d'analyser, à l'aide de traitements statistiques, les différences de comportements décisionnels entre deux groupes de décideurs politiques : le groupe expérimental (dans lequel les décideurs ont été amenés à utiliser un outil d'aide à la décision basé sur la modélisation par la dynamique des systèmes) *versus* le groupe de contrôle (au sein duquel les décideurs n'ont pas bénéficié de cet outil).

Dans la deuxième étape de notre parcours de recherche, centrée sur les PME, nous avons dans un premier temps privilégié les approches qualitatives pour explorer les tensions paradoxales et les pratiques mises en œuvre pour « faire avec ». Précisons d'ailleurs que les approches qualitatives prédominent dans les études qui portent sur les paradoxes, ce champ étant encore relativement jeune et conduisant donc à privilégier des démarches inductives et exploratoires (Smith *et al.*, 2017a). Cela peut aussi s'expliquer par la nature elle-même de l'objet des paradoxes, considéré comme complexe et nécessitant dès lors des études permettant, notamment, une grande richesse contextuelle (Smith et Lewis, 2011). Dans un second temps, nos travaux spécifiquement menés sur le paradoxe stratégique 'exploration – exploitation' ont permis le recours à des méthodes quantitatives, tel que souvent fait dans la littérature qui traite des antécédents (*e.g.* Koryak *et al.*, 2018) et implications de l'ambidextrie (*e.g.* Cao *et al.*, 2009 ; He et Wong, 2004 ; Heavey *et al.*, 2015 ; Lubatkin *et al.*, 2006). Les méthodes d'analyses statistiques que nous avons ici mobilisées sont elles-mêmes variées (*cf.* Tableau 3).

**Tableau 3. Panorama des méthodologies utilisées dans nos principales productions scientifiques**

Terrain étudié	Administrations publiques	Petites et Moyennes Entreprises		
Design	Quasi expérimentation basée sur l'approche de cas simulé	Étude de cas unique	Étude de cas multiples	Enquêtes statistiques
Cas / échantillon	Multi-sites (différents ministères et offices nationaux de propriété intellectuelle (en Belgique, au Canada, en France, au Royaume-Uni, en Suisse) et organisations inter-gouvernementales)	Une PME française axée sur la durabilité et en hyper-croissance	3 PME françaises cotées en bourse	Entre 359 et 793 PME rhônalpines (selon les productions)
Répondants	40 décideurs politiques	Le président-fondateur et 6 responsables de fonction (dont 5 membres du Comité de Direction)	3 dirigeants	Entre 359 et 793 dirigeants
Collecte des données primaires	Entretiens individuels semi-directifs	Entretiens individuels semi-directifs	Entretiens individuels semi-directifs	Questionnaire
Analyse des données	Codage fermé de la transcription des entretiens et traitements statistiques sur petit échantillon pour comparer les groupes de contrôle vs. expérimental	Relevé d'événements et codage ouvert de la transcription des entretiens	Codage ouvert de la transcription des entretiens	Techniques variées (selon les papiers) : Analyse <i>Fuzzy set</i> Régressions multiples Modèle d'équations structurelles <sup>4</sup> Méthode SUR ( <i>Seemingly Unrelated Regressions</i> ) <sup>4</sup> Analyses typologiques <sup>4</sup>

<sup>4</sup> Précisons que les articles faisant appel aux méthodes d'équations structurelles, SUR et typologiques ont été écrits en collaboration avec des personnes spécialistes de celles-ci.

En définitive, nous nous sommes attachée à choisir l'approche la plus adaptée en fonction de l'objet de la recherche, mais aussi en fonction de l'opportunité méthodique et des opportunités de collaboration. Par ailleurs, nous avons récemment, de nouveau, cherché à combiner les avantages des approches qualitatives et quantitatives au sein d'une même étude. Cela a été rendu possible par la découverte de la méthode *fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis* appliquée à de grands échantillons. Cette méthode, proposée par Ragin (2000), repose sur une compréhension configurationnelle de la manière dont les causes se combinent pour produire différents résultats (Campbell *et al.*, 2016 ; Fiss, 2011). L'intérêt de recourir à une telle approche configurationnelle est d'ailleurs aujourd'hui souligné dans la littérature sur les paradoxes (Lewis et Smith, 2014 ; Schad *et al.*, 2016).

### **Structure du mémoire**

Les paragraphes précédents ont permis d'introduire les deux grandes étapes qui ont constitué notre trajectoire de recherche autour de l'objet des paradoxes stratégiques. La suite de ce mémoire propose de développer, en quatre chapitres, les réflexions et résultats clés qui découlent de cette progression en deux temps et qui permettent, *in fine*, d'apporter des éléments de réponse à notre problématique générale, mais aussi de discuter des limites de nos travaux et des perspectives de recherche qui pourraient les prolonger. Ces chapitres, et la manière dont ils s'imbriquent dans notre trajectoire, sont indiqués dans la figure 1 ci-après. Les travaux sur lesquels ils reposent sont listés dans le tableau de synthèse proposé en Annexe 1<sup>5</sup>.

Tout d'abord, le premier chapitre, à visée conceptuelle, s'attache à présenter les deux grandes approches sur lesquelles nos recherches se sont fondées, pour appréhender les tensions qui parcourent les organisations. Il permet, en premier lieu, d'ancrer nos travaux dans une approche systémique de l'organisation, associant l'organisation à un système complexe à caractère dynamique, source et lieu de tensions. Cette vision de l'organisation nous a amenée à mobiliser les concepts et outils de la dynamique des systèmes, lesquels peuvent aider à explorer ces tensions. Constatant que les tensions paradoxales sont inhérentes aux systèmes complexes, elle nous a également amenée, en second lieu, à étendre notre réflexion à une approche par les paradoxes, qui souligne l'intérêt non pas de résoudre mais d'accepter les tensions.

Les deuxième et troisième chapitres sont consacrés aux résultats de nos travaux en lien avec nos deux grandes étapes de recherche, respectivement. Ainsi, le deuxième chapitre propose une relecture de nos travaux sur la prise de décision dans les systèmes complexes, dans le contexte des administrations publiques, sous l'angle de la gestion des tensions dans les organisations pluralistes. Le troisième chapitre, quant à lui, présente les résultats de nos travaux

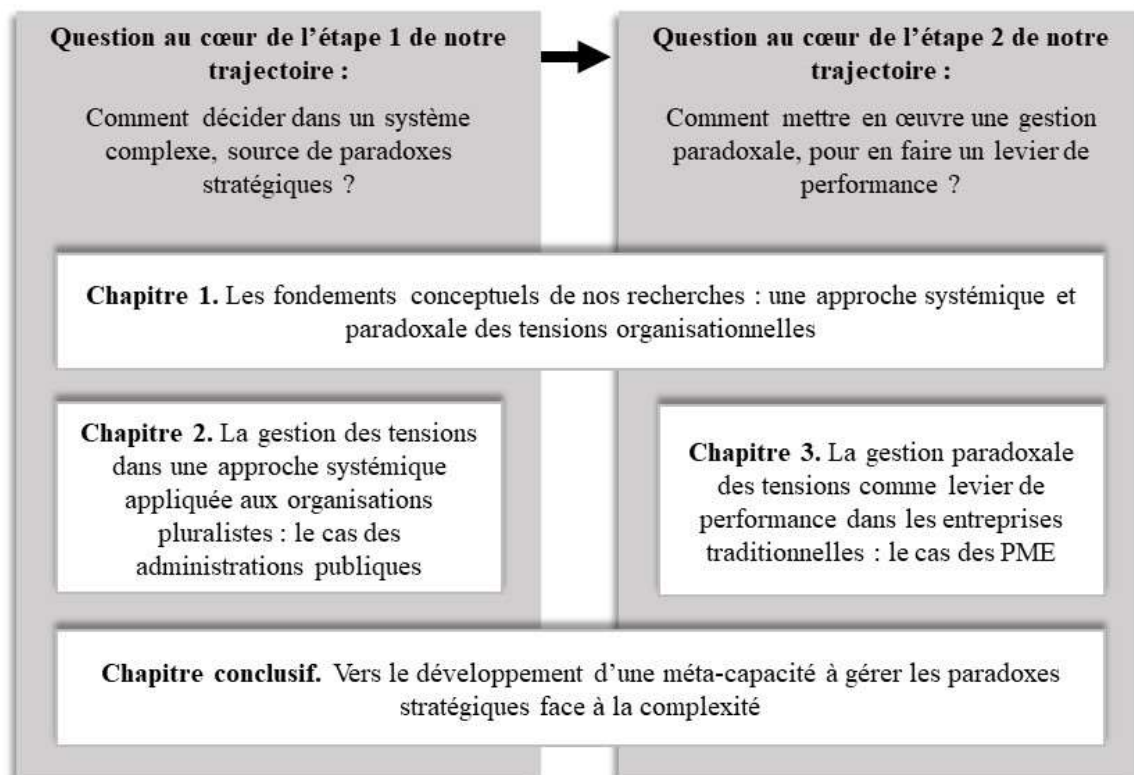
---

<sup>5</sup> La liste exhaustive de nos publications (qu'elles soient ou non mobilisées dans ce mémoire d'HDR) peut, quant à elle, être consultée dans le *Curriculum Vitae* joint en Annexe 2.

spécifiquement menés sur la problématique de la gestion des paradoxes et sur ses enjeux en termes de performance, dans le contexte des entreprises traditionnelles et, en l'occurrence, des PME.

Le quatrième chapitre se veut un chapitre conclusif. Il vise à faire un bilan de nos travaux, pour mieux comprendre comment les décideurs peuvent mettre la gestion des paradoxes stratégiques, inhérents à la complexité des environnements actuels, au service de la performance de leur organisation. Ce chapitre conclusif souligne la nécessité pour les organisations, qu'elles soient pluralistes ou classiques, de développer une méta-capacité à gérer les paradoxes, et s'attache à identifier les éléments essentiels d'une telle méta-capacité. Il revient également sur les limites de nos travaux, en vue de discuter des perspectives de recherche futures et des programmes de recherche que nous souhaiterions développer pour approfondir notre compréhension de la gestion des paradoxes stratégiques.

**Figure 1. Structure du mémoire**



Enfin, un épilogue permet de clôturer ce mémoire. Nous y exposons ce que représente pour nous une HDR, ainsi que les leçons que nous tirons de nos expériences de chercheur et de ce travail d'HDR pour l'encadrement de doctorants.



# Chapitre 1. Les fondements conceptuels de nos recherches : une approche systémique et paradoxale des tensions organisationnelles

Flexibilité *versus* contrôle, exploration *versus* exploitation, individuel *versus* collectif, confiance *versus* opportunisme, compétition *versus* coopération, considérations sociétales *versus* financières, global *versus* local... les exemples de tensions, ou d'exigences contradictoires, ne manquent pas dans les organisations. De nombreux auteurs reconnaissent ainsi que les organisations « *sont pleines de tensions* » (Knight et Paroutis, 2017, p. 403 ; Lewis et Smith, 2014, p. 127) et qu'elles font face à des tensions nouvelles et en constante évolution (Smith *et al.*, 2017a). Comme le soulignent Guedri *et al.* (2014, p. 15), les tensions « *constitueraient l'essence même des organisations* ».

Notre propre trajectoire de recherche nous a alors permis d'appréhender ces tensions, en tant que phénomènes organisationnels, selon deux approches différentes. En premier lieu, nos travaux se sont inscrits dans une approche systémique de l'organisation, dans laquelle nous avons associé l'organisation à un système ouvert, complexe et à caractère dynamique (Anderson, 1999). Cette vision systémique de l'organisation nous a amenée à mobiliser des principes et outils de modélisation systémique, dans l'objectif d'améliorer notre compréhension de comportements systémiques complexes. *In fine*, ces principes et outils relevant de l'approche systémique se sont également révélés particulièrement utiles pour identifier et mieux comprendre les tensions qui parcourent un système complexe. Constatant, dès lors, la nécessité d'examiner les réponses des acteurs à ces tensions, nous avons, en second lieu, mobilisé une approche par les paradoxes, qui souligne l'intérêt d'accepter et de tenir compte des tensions (Low et Johnston, 2012 ; Sundaramurthy et Lewis, 2003) et qui reconnaît, par ailleurs, que les tensions paradoxales sont inhérentes aux systèmes complexes (Lewis et Smith, 2014 ; Smith et Lewis, 2011).

Ce premier chapitre a donc comme objectif de présenter ces deux approches qui ont structuré notre trajectoire de recherche, à savoir l'approche systémique (*cf.* Section 1.1) et l'approche par les paradoxes (*cf.* Section 1.2), en définissant notamment leurs concepts clés et les grands principes sur lesquels elles se fondent. Une conclusion (*cf.* Section 1.3) permet ensuite de rapprocher ces deux approches qui, bien que distinctes, peuvent être vues comme étant complémentaires pour appréhender les tensions organisationnelles.

## **1.1 Une approche systémique de l'organisation, révélatrice de tensions au sein des organisations**

Dès nos premières recherches, et à l'instar de nombreux auteurs (*e.g.* Burnes, 2005 ; Dominici, 2017 ; Harrison *et al.*, 2007), nous avons associé les organisations à des systèmes complexes. Cette vision de l'organisation nous a amenée à penser la réalité organisationnelle à travers le prisme de la pensée systémique (*cf.* § 1.1.1), sans pour autant nous inscrire dans une théorie de la complexité *per se*. Dans cette perspective, plusieurs de nos travaux ont mobilisé l'approche de la dynamique des systèmes (*cf.* § 1.1.2), comme approche permettant d'opérationnaliser la pensée systémique (Loosemore et Cheung, 2015) et, en particulier, d'explorer les tensions organisationnelles selon des visions plus nuancées de la réalité (Smith et Lewis, 2011).

### **1.1.1 Penser l'organisation sous le prisme de la pensée systémique**

La pensée systémique peut se comprendre comme la capacité à voir le monde comme un système complexe et à reconnaître que, dans celui-ci, « *on ne peut pas faire juste une seule chose* » et que « *tout est relié à tout* » (Sterman, 2001, p. 10). Le but ultime de la pensée systémique est ainsi de reconnaître que les organisations sont des systèmes sociaux complexes et de les appréhender comme tels (Lee et Green, 2015).

De manière générale, un système se définit comme « *un ensemble d'éléments en interaction entre eux et avec leur environnement* » (von Bertalanffy, 1968, p. 87) et sous-tend le concept de totalité selon lequel le « *tout est plus que la somme des parties* » (p. 53). Il est dit complexe en raison de la multiplicité de ses éléments et de leurs interactions, mais aussi en raison de la diversité de ses comportements dynamiques (Sterman, 2000). Selon Simon (1976, p. 507), sa complexité peut plus précisément se comprendre comme suit : (1) les systèmes qui ont beaucoup d'éléments ou composants sont considérés comme complexes comparativement à ceux qui en ont peu ; (2) les systèmes, dont tous les composants diffèrent, sont plus complexes que ceux de taille comparable ayant beaucoup de composants identiques ; (3) les systèmes dans lesquels il y a beaucoup d'interdépendances entre les composants sont considérés comme étant plus complexes que ceux ayant moins d'interdépendances ; (4) les systèmes dont le comportement est considéré comme « *indécidable* » sont jugés complexes, comparativement à ceux dont le comportement est tenu pour déterminable. Plus récemment, un ensemble de caractéristiques clés a été répertorié dans la littérature pour qualifier un système complexe (*cf.* Tableau 4).

Les organisations, en tant que systèmes complexes, sont ainsi des systèmes ouverts à caractère dynamique et non linéaire (Anderson, 1999 ; Burnes, 2005 ; Thiétart et Forgues, 1995). D'une part, il s'agit de systèmes ouverts, en ce sens que si l'organisation est un ensemble de parties interdépendantes qui forment une totalité, cette totalité est elle-même en interdépendance avec

un environnement plus large. D'autre part, les comportements de ces systèmes sont dits dynamiques et non linéaires, en ce sens que leurs éléments interagissent au travers d'un ensemble de boucles de rétroaction. Parce qu'ils sont non linéaires, ces comportements peuvent être difficilement prévisibles, voire surprenants (Anderson, 1999). Considérer les organisations comme des systèmes complexes implique, dès lors, qu'il n'est pas possible de les comprendre si l'on ne prend en compte que leurs composants de manière isolée (Dominici, 2017). Cela implique, en outre, que « *les managers doivent être conscients qu'il n'est pas possible de trouver un seul modèle ou algorithme capable de prédire les états futurs du système ou de gérer une même situation dans tous les scénarii possibles* » (Dominici, 2017, p. 311).

**Tableau 4. Caractéristiques des systèmes complexes**

Catégories	Caractéristiques clés
Un grand nombre d'éléments interagissant de manière dynamique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le système change au cours du temps.</li> <li>• Les interactions sont non linéaires, ce qui signifie que de petits changements peuvent avoir de grands effets.</li> <li>• Les interactions ont lieu entre des éléments étroitement liés, ce qui engendre une rapide propagation des éventuelles erreurs et rend difficile l'isolement des éléments défaillants.</li> </ul>
Une grande diversité d'éléments	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les éléments concernent un certain nombre de catégories/domaines différents.</li> <li>• La nature des relations entre les éléments présente elle-même une grande variété.</li> </ul>
Une variabilité inattendue	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De l'incertitude résulte de la richesse des interactions entre les éléments et du fait que les éléments reçoivent des informations provenant de sources indirectes ou inférentielles.</li> <li>• Les systèmes complexes sont ouverts, ce qui signifie qu'ils interagissent avec leur environnement, ce qui constitue en soi une source majeure de variabilité.</li> <li>• Des phénomènes émergents résultent des interactions entre les éléments.</li> </ul>
Une résilience	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les systèmes ont la capacité à ajuster leur fonctionnement avant, pendant ou après les changements et les perturbations, afin que le système puisse supporter les opérations requises dans des conditions attendues et inattendues.</li> <li>• Le passé d'un système est en partie responsable de son comportement actuel.</li> <li>• L'auto-organisation permet à un système complexe de développer ou de modifier sa structure interne de manière spontanée et adaptative, afin de faire face à l'environnement.</li> </ul>

Source : Saurin et al., 2013, p. 5826

En définitive, une telle vision de l'organisation conduit à réfuter le réductionnisme, la prévision et la linéarité, et à mettre l'accent sur l'holisme, l'incertitude et la non-linéarité (Grobman, 2005). En d'autres termes, elle conduit à penser de manière systémique.

La pensée systémique peut, en effet, être décrite comme une approche holistique, qui considère les organisations comme une série de sous-systèmes interdépendants (d'acteurs, de processus, de technologies...), qui coopèrent pour atteindre un objectif commun (Loosemore et Cheung, 2015). Plutôt que d'étudier de manière isolée les parties d'un système, elle cherche à comprendre comment ces parties interagissent, en mettant l'accent sur leurs relations mais aussi

sur les effets de rétroaction que ces relations constituent (Loosemore et Cheung, 2015). Il s'agit, dans cette approche holistique, de considérer le système dans son ensemble, comme un « tout », les caractéristiques constitutives d'un système ne pouvant s'expliquer à partir des caractéristiques de ses parties prises séparément (von Bertalanffy, 1968). Comme le précise Werhane (2008), l'intérêt est mis sur la manière dont un ensemble d'individus, d'institutions et de processus opère dans les systèmes impliquant non seulement des réseaux complexes d'interrelations et un certain nombre de boucles de rétroaction, mais aussi un éventail d'acteurs individuels et institutionnels avec des intérêts et objectifs conflictuels. Appliquée au domaine de la stratégie, la pensée systémique permet alors de considérer la prise de décision stratégique comme étant complexe, c'est-à-dire impliquant différents problèmes et de nombreux facteurs et parties prenantes en interaction (Mingers et White, 2010). Plus généralement, les grands principes sur lesquels elle repose supposent (*cf.* Mingers et White, 2010, p. 1148) :

- D'appréhender une situation de manière holistique, plutôt que réductionniste, comme un ensemble d'éléments variés en interaction au sein d'un environnement.
- D'admettre que les relations ou interactions entre les éléments sont plus importantes que les éléments eux-mêmes pour déterminer le comportement du système.
- De reconnaître une hiérarchie de niveaux de systèmes et l'existence de causalités mutuelles à l'intérieur et entre ces niveaux.
- D'accepter le fait que les acteurs agissent selon des rationalités et des buts différents.

Nous pensons, à l'instar de nombreux auteurs, que la pensée systémique se présente comme une réponse à la complexité du monde actuel (Jackson, 2006 ; Maani et Maharaj, 2004 ; Senge, 2016 ; Sterman, 2000). Selon Bosch *et al.* (2013, p. 117), elle est en effet de plus en plus considérée « *comme une nouvelle manière de penser pour comprendre et gérer des problèmes complexes* ». Senge (1990, 2016) la considère même comme la plus importante des disciplines de l'organisation intelligente, la plupart des phénomènes et problèmes dans les organisations étant de nature systémique, autrement dit, devant être compris dans leur ensemble, comme un « tout ». À l'inverse, face à la complexité, une pensée non systémique risquerait de conduire à des décisions inadaptées au contexte, voire à une dégradation du système (Sterman, 1989 ; Sterman et Sweeney, 2002). En somme, « *les managers doivent devenir des 'penseurs systémiques'* » (Senge et Sterman, 1992, p. 137).

De nombreuses études ont toutefois souligné que le raisonnement humain tend généralement à s'éloigner des caractéristiques clés d'une pensée systémique (Boschetti *et al.*, 2011 ; Maani et Li, 2010). En particulier, des auteurs ont montré que les individus ont de la difficulté à raisonner en termes de rétroaction, que leur pensée est souvent linéaire et qu'ils ne réalisent pas toujours que leurs propres comportements ont un effet sur le système et sur eux-mêmes (Sterman, 1989 ; Sterman et Sweeney, 2002 ; Sweeney et Sterman, 2000). De même, Jackson (2006) a noté que,

souvent, les managers tendent à mettre l'accent sur des parties d'une situation problématique, plutôt que sur la situation dans sa totalité, en « oubliant » les interactions qui existent entre elles. En outre, la pensée systémique requiert le développement d'une compréhension étendue du système et, de ce fait, nécessite d'intégrer les perceptions de l'ensemble des parties prenantes (Flood, 1995), ce qui peut s'avérer difficile en cas de perceptions conflictuelles.

Au total et malgré ces difficultés, il nous semble que l'approche systémique est particulièrement utile pour appréhender les tensions qui peuvent exister au sein des organisations. En effet, si ces tensions émergent entre les différentes parties d'un système qui sont en interaction (Lewis et Smith, 2014), la pensée systémique cherche justement à comprendre comment ces parties interagissent (Loosemore et Cheung, 2015). Elle n'est toutefois pas sans incidence sur le choix des démarches méthodologiques à mettre en place pour étudier les phénomènes organisationnels. Notamment, elle conduit souvent à mobiliser des approches et techniques de modélisation systémique, qui permettent de soutenir ou opérationnaliser ce type de pensée. En particulier, l'approche de modélisation par la dynamique des systèmes se présente comme « *le moyen irréfutable de penser comme un penseur systémique* », en ce sens qu'elle intègre « *à la fois 'les principes des systèmes et de la pensée systémique' et 'les outils de la pensée systémique' que requiert un penseur systémique* » (Buckle Henning et Chen, 2012, p. 476).

Dès lors, nous pensons que l'approche de la dynamique des systèmes peut aider le chercheur ou le manager à identifier les tensions qui parcourent un système complexe, à prendre conscience de leur existence, et à mieux les comprendre. Lorsque nous l'avons appliquée dans le cadre de nos recherches, elle nous a effectivement permis d'explorer diverses tensions interdépendantes, dont nous allons donner quelques exemples dans la section suivante.

### *1.1.2 L'approche de la dynamique des systèmes, comme outil d'exploration des tensions*

L'approche de la dynamique des systèmes a été proposée par Jay Forrester, à la fin des années 50, afin d'analyser la nature complexe des systèmes socio-économiques (Bloodgood *et al.*, 2015). Elle a été appliquée à divers champs de recherche pour étudier des problèmes complexes, tels que les stratégies d'alliance internationales (Kumar et Nti, 2004), les relations contractuelles entre clients et fournisseurs (Marquez et Blanchar, 2004), le processus et les implications sur la performance d'un mouvement stratégique de diversification (Gary, 2005), la prise de décision dans les projets de développement de nouveaux produits (Ford et Sobek, 2005), le développement de l'entrepreneuriat en entreprise (Bloodgood *et al.*, 2015), etc.

La dynamique des systèmes fournit un ensemble de concepts et d'outils pour modéliser des comportements systémiques complexes (Mingers et White, 2010), dans l'objectif d'améliorer la compréhension d'un système complexe et, *in fine*, la manière de le gérer (Sterman, 2000,

2001). Elle trouve ses fondements dans la théorie des dynamiques non linéaires et s'intéresse ainsi aux rétroactions à l'origine des comportements dynamiques des systèmes (Forrester, 1975). Ses outils visent donc à capturer les processus de rétroaction et les autres sources de complexité dynamique, dont les délais de réaction et les stocks et flux de ressources (Sterman, 2000, 2001). Ils incluent (1) le diagramme d'influence (ou cartographie causale), qui est de nature qualitative ou conceptuelle ; et (2) le modèle de simulation (ou diagramme de niveaux-taux), qui est une technique de simulation numérique sur ordinateur. Si le développement d'un diagramme d'influence n'est souvent qu'une première étape préalable à la création d'un modèle de simulation, il est tout aussi courant de se limiter à cette seule et unique étape qualitative, notamment lorsqu'il s'agit uniquement de mieux comprendre une situation (sans vouloir agir sur celle-ci) ou qu'il manque des données quantitatives fiables (Mingers et White, 2010).

Afin d'illustrer plus précisément en quoi cette approche peut soutenir la pensée systémique et, en particulier, l'exploration des tensions potentielles, multiples et interdépendantes au sein des organisations, nous proposons de mobiliser ci-dessous nos propres travaux pour montrer (i) l'utilité de la modélisation qualitative, autrement dit, de la conception et analyse de diagrammes d'influence, et (ii) l'utilité de la simulation sur ordinateur. L'objectif n'étant toutefois pas de multiplier les illustrations, seules certaines de nos productions sur la dynamique des systèmes<sup>6</sup> sont ici référencées (cf. Tableau 5 et Annexe 1).

**Tableau 5. Liste (non exhaustive) de nos productions sur la dynamique des systèmes**

	[Identifiant de la production] Référence *	Nature de la contribution
Articles publiés	[Prod#13] Bérard C., Perez M-H. (2014). Alliance dynamics through real options: the case of an alliance between competing pharmaceutical companies. <i>European Management Journal</i> 32 (2), 337-349.	Empirique
	[Prod#19] Bérard C. (2010). Group model building using system dynamics: an analysis of methodological frameworks. <i>Electronic Journal of Business Research Methods</i> 8 (1), 13-24.	Méthodologique
	[Prod#21] Perez M-H., Bérard C. (2009). Valoriser l'incertitude : comprendre la dynamique des options réelles. <i>La Revue des Sciences de Gestion</i> 236 (mars-avril), 35-42.	Conceptuelle
	[Prod#23] Delerue H., Bérard C. (2007). Dynamiques de la confiance dans les relations interorganisationnelles. <i>Revue Française de Gestion</i> 33 (175), 125-138.	Conceptuelle
Communications	[Prod#18] Arena L., Bérard C. (2011). La simulation : une double-utilité en sciences de gestion. <i>AIMS</i> , Nantes.	Méthodologique
	[Prod#24] Bérard C. (2007). Dynamique des systèmes et modélisation en groupe : analyse des cadres opératoires. <i>AIMS</i> , Montréal.	Méthodologique

\* Le numéro des identifiants renvoie à celui de la liste des productions retenues pour notre mémoire d'HDR, présentée en Annexe 1.

<sup>6</sup> Au total, nos travaux qui mobilisent la dynamique des systèmes ont donné lieu à 4 actes de colloques et 8 articles publiés (cf. *Curriculum Vitae* en Annexe 2). Les domaines d'application de plusieurs d'entre eux s'éloignant considérablement de l'objet de notre HDR, nous n'avons pas souhaité tous les retenir dans ce mémoire.

(i) *La modélisation qualitative par la dynamique des systèmes*

La modélisation qualitative par la dynamique des systèmes consiste à créer un diagramme d'influence, pour représenter et analyser les hypothèses dynamiques et la structure des rétroactions d'un système complexe. Ainsi, un diagramme d'influence met en évidence l'ensemble des variables impliquées dans le système, les relations entre ces variables, ainsi que les boucles de rétroaction, en interaction, qui se répercutent sur l'ensemble du système. Plus précisément, deux types de boucles de rétroaction y sont distinguées : (1) les boucles positives ou de renforcement, qui amplifient et renforcent le phénomène dans le système ; et (2) les boucles négatives ou d'équilibrage, qui résistent et s'opposent au changement en maintenant l'équilibre du système (Sterman, 2000, 2001).

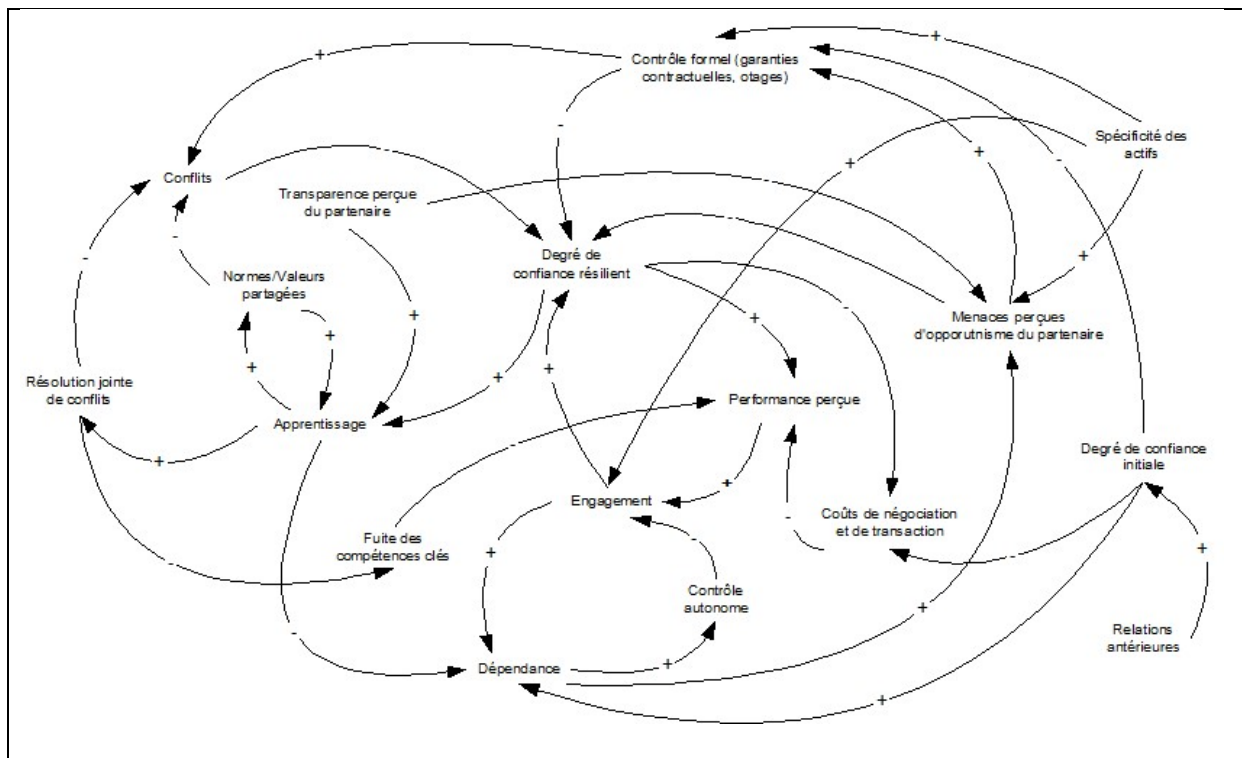
Ces boucles n'agissant pas de manière isolée, différentes combinaisons de boucles conduisent à différents comportements dynamiques, souvent contre-intuitifs. Les diagrammes d'influence aident alors à mieux comprendre ces comportements, en permettant la découverte et la représentation des processus de rétroaction à l'origine de la dynamique d'un système (Sterman, 2000, 2001). Dans nos travaux, nous avons élaboré de tels diagrammes pour analyser, par exemple, les dynamiques de la confiance dans les relations interorganisationnelles (exemple 1), ou encore, celles des options réelles dans les projets de R&D (exemple 2). Ces exemples, présentés ci-dessous, nous semblent en effet particulièrement intéressants, étant donné qu'ils portent tous deux sur des contextes impliquant des organisations partenaires, ce qui peut, de fait, intensifier les exigences contradictoires et les tensions organisationnelles qui en découlent.

• ***Exemple 1 : les dynamiques de la confiance dans les relations inter-organisationnelles [Prod#23].*** L'intérêt de mobiliser la dynamique des systèmes pour appréhender la confiance dans les relations interorganisationnelles se justifie par le fait que la confiance n'est pas une variable unique mais un système de concepts interreliés (Oliver et Montgomery, 2001), et qu'elle évolue au cours du temps, se développe, se construit, peut disparaître et réapparaître dans les relations (Rousseau *et al.*, 1998). Notre article, de nature conceptuelle, avait donc comme objectif de mettre en évidence ce processus dynamique afin d'en faciliter la compréhension. À partir d'une revue de la littérature sur le développement de la confiance dans les relations interorganisationnelles, nous avons élaboré un diagramme d'influence, comprenant 17 variables, 32 liens de causalité, 10 boucles de renforcement et 4 boucles d'équilibrage. L'analyse de ce diagramme a ensuite permis de dégager quatre grandes structures de rétroaction : (1) la dynamique du contrôle formel ; (2) l'apprentissage et la spirale du succès ; (3) les limites de l'engagement ; (4) la dynamique des coûts. Les représentations graphiques obtenues, présentées dans l'encadré 1 ci-après, ont alors permis de faire émerger des tensions, dont notamment celles entre confiance et opportunisme, et entre confiance et contrôle :

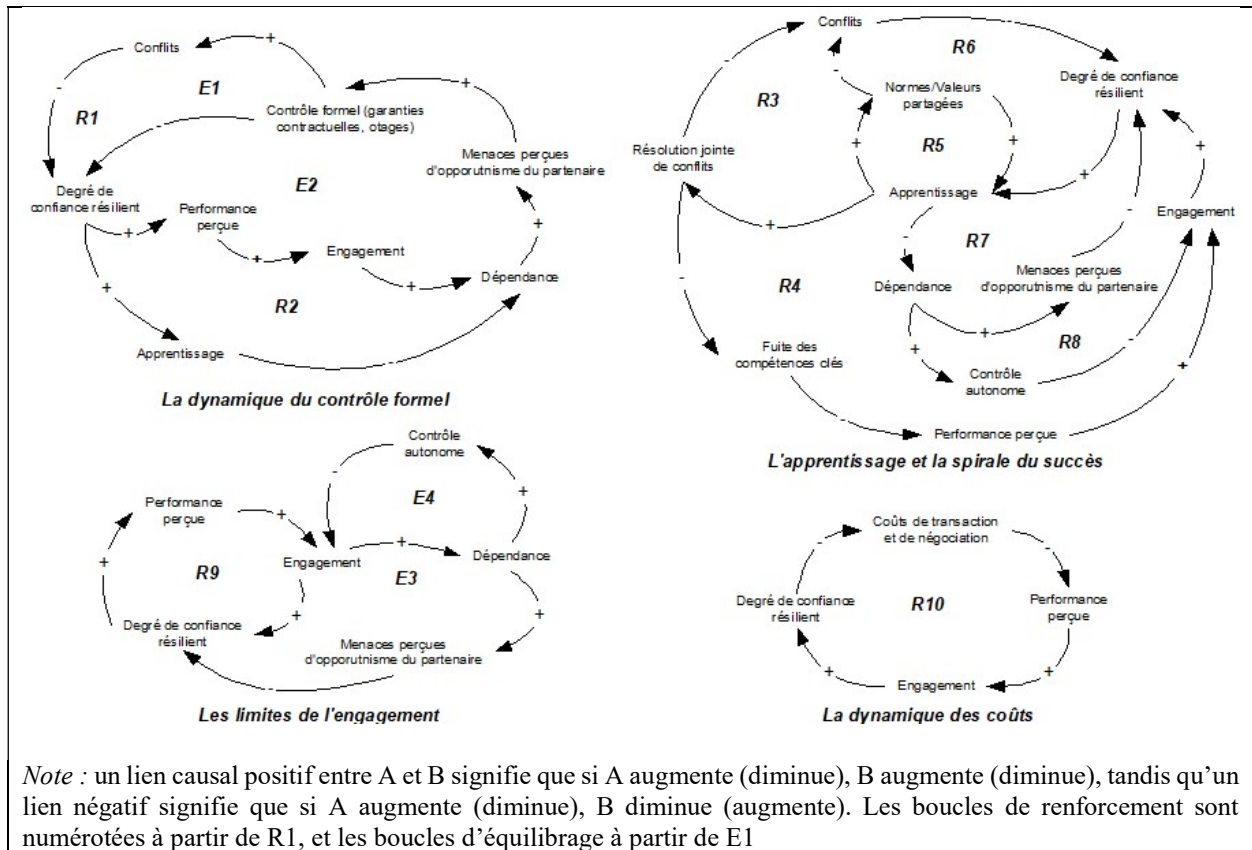
- La tension entre confiance et opportunisme a plus précisément émergé de notre analyse des limites de l'engagement. Notre analyse a, en effet, révélé que l'engagement et la confiance se renforcent mutuellement dans les relations d'alliance (boucle de renforcement R9), conduisant au succès de ces relations, mais que de hauts niveaux d'engagement risquent, en parallèle, d'intensifier le degré de dépendance vis-à-vis du partenaire. Or, une forte dépendance accentue la possibilité de comportements opportunistes de la part de ce dernier et, de fait, réduit la confiance, la performance perçue et l'engagement (boucle d'équilibrage E3). Par ailleurs, de forts degrés de dépendance, couplés à la nécessité de développer une gestion personnelle de l'autonomie à travers l'activité relationnelle, donnent lieu à des actions autonomes, qui freinent à leur tour l'engagement (boucle d'équilibrage E4). Ces boucles de rétroaction en interaction traduisent, dès lors, l'archétype générique des « limites au succès » (Senge, 1990), que l'on retrouve couramment dans les organisations. Elles illustrent, surtout, le rôle critique de l'engagement face à la tension entre confiance et opportunisme.

- Concernant la tension entre confiance et contrôle, celle-ci s'insère dans la dynamique du contrôle formel, qui traduit l'archétype générique de la « solution qui échoue » (Senge, 1990) : la solution du contrôle formel peut se révéler bénéfique à court terme, en permettant au système de s'autoréguler (boucles d'équilibrage E1 et E2), mais conduit *in fine* à une détérioration de la confiance et donc du système (boucles de renforcement R1 et R2). Ces dynamiques soulignent ainsi la difficulté à trouver le bon équilibre entre contrôler et faire confiance.

**Encadré 1. Modélisation qualitative (exemple 1) : les dynamiques de la confiance dans les relations interorganisationnelles**







Source : Delerue et Bérard., 2007, p. 132 [Prod#23]

• **Exemple 2 : les dynamiques des options réelles dans les projets de R&D [Prod#13 ; Prod#21].** De manière générale, les options réelles se définissent comme « *le droit, et non une obligation, d'effectuer certaines actions dans le futur, tels que le report, la mise en place, la croissance, le changement ou l'abandon d'un investissement* » (Ragozzino *et al.*, 2016, p. 428). En stratégie, l'approche des options réelles a notamment été appliquée dans le cadre de projets de R&D dans les industries à forte intensité de connaissance, ces projets étant marqués par l'irréversibilité, l'incertitude et l'horizon temporel à long terme de la décision d'investissement (Weitzman *et al.*, 1981). Cette approche permet, en effet, de mettre l'accent sur la flexibilité décisionnelle dans des conditions d'incertitude (Ragozzino *et al.*, 2016). Toutefois, des questions restent encore suspens quant à la manière dont émergent et évoluent les options réelles, et certains auteurs (*e.g.* Ford et Sobek, 2005 ; Marquez et Blanchard, 2004) ont proposé de mobiliser l'approche de la dynamique de systèmes pour améliorer la compréhension des approches optionnelles. Dans cette perspective, nous avons tout d'abord conceptualisé la dynamique des options réelles sous la forme d'un diagramme d'influence<sup>7</sup>, à partir d'une revue de la littérature [Prod#21]. Cet article, de nature conceptuelle, a alors permis de montrer que dans le système des options réelles, les comportements dynamiques reposent sur des mécanismes, en interaction, de flexibilité, de risque, d'innovation et de partenariats. La question

<sup>7</sup> Ce diagramme d'influence comprend 15 variables, 23 liens de causalité, 9 boucles de renforcement et 3 boucles d'équilibrage [Prod#21].

des partenaires étant d'ailleurs cruciale, nous avons ensuite approfondi notre compréhension des options réelles dans le contexte particulier des alliances autour de projets de R&D [Prod#13]. Dans cet autre article, de nature empirique, le cas d'un projet de R&D pharmaceutique a été étudié, du point de vue de l'un des deux alliés, en vue d'élaborer là encore un diagramme d'influence<sup>8</sup>. Par souci de parcimonie, l'encadré 2 ci-après propose uniquement un extrait du diagramme élaboré dans chacun de ces deux articles. Ces extraits permettent notamment d'illustrer les tensions associées à l'incertitude, qui peut impulser des cercles vertueux mais aussi vicieux :

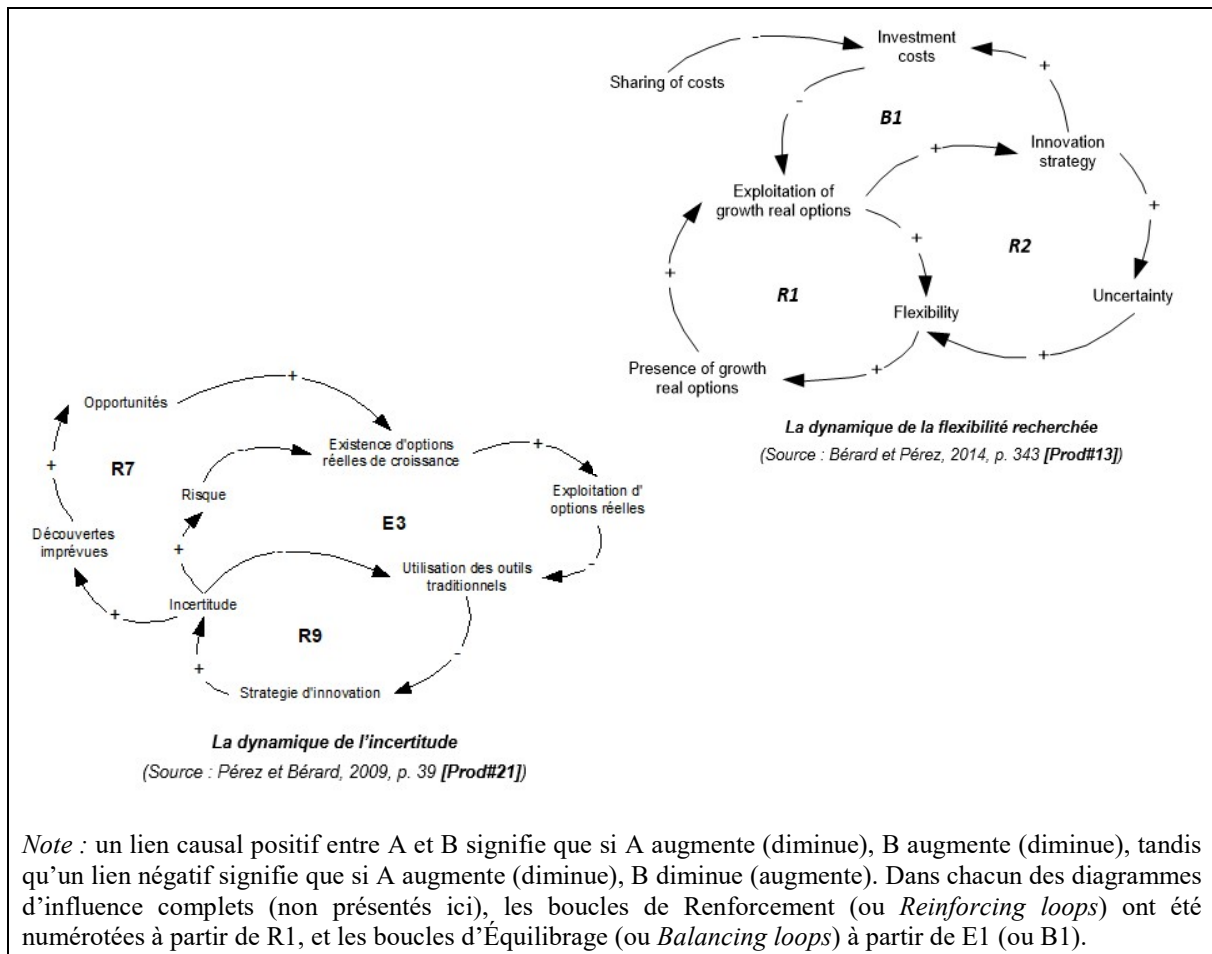
- Le premier extrait de l'encadré 2 indique que la flexibilité peut favoriser un cercle vertueux, dans lequel les logiques d'action relatives aux options réelles se consolident (boucle de renforcement R1). Dans le cas du projet de R&D étudié, la dynamique de la flexibilité a été impulsée par l'incertitude perçue, laquelle découle du caractère novateur du projet : innovation et options réelles se renforcent mutuellement (boucle de renforcement R2). Les stratégies d'innovation représentant toutefois un coût, ces logiques d'action tendent à être limitées par l'investissement qu'elles requièrent (boucle d'équilibrage, ou *balancing*, B1). Ainsi, les dynamiques sous-jacentes se rapprochent de l'archétype générique de « la croissance et du sous-investissement », selon lequel la croissance approche une limite, qui peut toutefois être repoussée si l'entreprise investit rapidement et de manière agressive (Senge, 1990). Ici, le recours à une alliance a été l'un des moyens de repousser cette limite, en permettant le partage des coûts liés à l'investissement. En repoussant cette limite, le cercle vertueux impulsé par l'incertitude perçue se trouve ainsi d'autant plus renforcé.

- Le deuxième extrait de l'encadré 2 montre que l'incertitude permet la présence de risques créateurs de valeur, tels que les découvertes imprévues, qui sont à l'origine des stratégies optionnelles (boucle de renforcement R7). Pour autant, en situation incertaine, les risques négatifs (d'ordre technique, lié au marché et concurrentiel) sont plus élevés, ce qui peut, à l'inverse, freiner ces stratégies optionnelles (boucle d'équilibrage E3). Or, l'entreprise qui privilégie les outils traditionnels, pour décider de l'acceptation ou du rejet d'un investissement, entre dans un cercle vicieux, dans lequel elle bénéficie moins de l'incertitude (boucle de renforcement R9), les critères traditionnels privilégiant le court terme au détriment de l'innovation. En définitive, dès lors que l'entreprise n'exploite pas la valeur de l'incertitude, le processus d'innovation est entravé et le système se détériore. Il s'agit donc de trouver un compromis entre les effets positifs et négatifs de l'incertitude, afin de permettre au système d'atteindre un équilibre et de ne pas s'enfermer dans un cercle vicieux.

---

<sup>8</sup> Ce diagramme d'influence comprend 17 variables, 31 liens de causalité, 5 boucles de renforcement et 8 boucles d'équilibrage [Prod#13].

**Encadré 2. Modélisation qualitative (exemple 2) : extraits des dynamiques des options réelles dans les projets de R&D**



En somme, ces exemples illustrent bien le fait que la modélisation qualitative par la dynamique des systèmes permette de mieux comprendre une situation complexe, en mettant l'accent sur les relations non linéaires à l'origine des dynamiques comportementales des systèmes. En cela, cette approche permet de soutenir la pensée systémique (Buckle Henning et Chen, 2012 ; Caldwell, 2012 ; Sterman, 2000). Elle permet également d'apporter un nouveau regard sur les tensions au cœur d'un phénomène organisationnel complexe, en permettant l'exploration des tensions qui émergent entre les éléments ou parties d'un système. Par exemple, dans le cas des relations interorganisationnelles, les limites de l'engagement, que nous avons mises en évidence lors de l'analyse du diagramme d'influence, suggèrent l'existence d'un « paradoxe confiance – opportunisme » (Lado *et al.*, 2008). Ou encore, dans le cas des projets de R&D, la dynamique de l'incertitude discutée ci-avant conduit à reconnaître l'existence de risques à la fois créateurs et destructeurs de valeur (Jacquet, 2001), soulignant la nécessité de gérer la tension entre les effets positifs et les effets négatifs de l'incertitude.

Si les exemples susmentionnés concernent des travaux dans lesquels la dynamique des systèmes a permis au chercheur d'analyser une situation complexe en explicitant des relations non

linéaires, le diagramme d'influence a également été depuis longtemps présenté comme un outil de décision utile aux managers, en ce sens qu'il leur permet de mieux comprendre les problèmes complexes auxquels ils font face (Diffenbach, 1982). Le rôle de la dynamique des systèmes, en tant qu'outil d'aide à la compréhension d'un problème organisationnel et d'aide à la décision, ne se limite toutefois pas à la modélisation qualitative : il est également souvent mis en avant dans le cadre de la simulation sur ordinateur.

(ii) *La simulation par la dynamique des systèmes*

La modélisation qualitative ne constitue parfois qu'une phase préalable au développement d'un modèle de simulation. En effet, lorsqu'il est mené dans son intégralité, le processus de modélisation par la dynamique des systèmes vise non seulement à représenter la structure des rétroactions inhérentes à un système, mais aussi à simuler les répercussions de différents scénarios potentiels (Sterman, 2000). Sur le plan technique, cette méthode de simulation sur ordinateur traduit un système en termes de stocks (niveaux de ressources qui caractérisent le système) et de flux (taux qui modifient les stocks), et se fonde sur des équations différentielles.

De manière générale, la simulation peut servir différents objectifs de recherche en sciences de gestion, incluant : (1) la prédiction, qui cherche à révéler les relations entre les variables, notamment dans une perspective de développement de la théorie ; (2) l'existence de preuves, qui vise à montrer que certains types de comportement peuvent se produire ; (3) la découverte, qui permet d'explorer les conséquences inattendues qui découlent des interactions entre différents processus ; (4) l'explication, qui doit éclairer les conditions dans lesquelles certains résultats peuvent être produits ; (5) la critique, qui met à l'épreuve des explications théoriques préétablies relativement à un phénomène ; (6) la prescription, qui peut par exemple conduire à suggérer un meilleur mode opérationnel ou organisationnel, dans une perspective de changement ; (7) le guidage empirique, qui se comprend comme la génération de nouvelles stratégies empiriques (Harrison *et al.*, 2007). Il apparaît que certains de ces objectifs se centrent principalement sur le chercheur (dans le cadre, par exemple, du développement ou du test de théories), tandis que d'autres sont davantage tournés vers l'acteur (lorsqu'il s'agit, par exemple, de guider un changement). Dans l'une de nos productions [Prod#18], à contribution d'ordre méthodologique, nous avons ainsi proposé de résumer les différentes utilisations de la simulation en deux grandes catégories : l'outil pour le chercheur *versus* l'outil pour l'acteur (*cf.* Tableau 6).

En définitive, la simulation peut être utilisée, non pas pour chercher à « savoir » ce qui va se passer, mais pour explorer ce qui pourrait arriver et pourquoi (Bosch *et al.*, 2007). Qu'il s'agisse d'un outil pour le chercheur ou pour l'acteur, la simulation par la dynamique des systèmes ne se veut donc pas un outil pour prédire l'avenir. Même lorsqu'elle est utilisée en tant qu'outil

d'aide à la décision, elle vise plutôt à fournir des « *mondes virtuels dans lesquels les gestionnaires peuvent développer des compétences de prise de décision, mener des expériences et jouer* » (Sterman, 2001, p. 21). Plus généralement, elle vise à mieux comprendre la dynamique des rétroactions dans un système (Morrison, 2015) pour, *in fine*, contribuer à l'apprentissage et au développement de la pensée systémique (Senge et Sterman, 1992). Dès lors, elle peut également contribuer à mieux comprendre les tensions entre des éléments *a priori* interdépendants.

**Tableau 6. Les utilisations de la simulation [cf. Prod#18]**

<b>Outil pour le chercheur</b>	<p>Du point de vue du chercheur en sciences de gestion, la simulation permet de mieux comprendre un phénomène organisationnel complexe, qu'il serait difficile d'interpréter à partir de simples observations d'une réalité sociale.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tester une théorie existante.</li> <li>• Expliciter des relations non linéaires entre des variables qui semblent être <i>a priori</i> interdépendantes.</li> </ul>
<b>Outil pour l'acteur</b>	<p>Du point de vue de l'acteur, la simulation permet surtout de supporter la prise de décision au sein des organisations, en aidant à mieux comprendre la dynamique du système à améliorer/modifier.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser l'apprentissage et la compréhension intégrée du système modélisé et de ses comportements dynamiques.</li> <li>• Simuler les répercussions des alternatives décisionnelles dans le temps sans aucune répercussion sur les comportements actuels du système.</li> </ul>

En outre, dans la mesure où la pensée systémique rend nécessaire l'intégration des perceptions des différentes parties prenantes (Flood, 1995), les outils de simulation présentent un autre avantage non négligeable dans les situations où de multiples parties prenantes ont des intérêts concurrents, à l'origine de tensions organisationnelles : celui de « *fournir un environnement pour partager des expériences, des perceptions et des hypothèses* » (Bosch *et al.*, 2007, p. 229). Dans cette perspective, des approches participatives, visant à utiliser la dynamique des systèmes dans la structuration de problèmes et dans la prise de décision collective (Scott *et al.*, 2016), se sont d'ailleurs développées. Ces approches, connues sous le nom de la modélisation en groupe, consistent à impliquer un ensemble de participants (qu'il s'agisse d'experts, d'acteurs clés du système, ou des clients pour lesquels les chercheurs, consultants ou praticiens développent le modèle) dans le processus de modélisation. Ayant nous-même développé un modèle de simulation par la dynamique des systèmes, dans le cadre d'un projet de modélisation en groupe porté par le Centre des politiques en propriété intellectuelle de l'Université McGill (Canada)<sup>9</sup>, certains de nos travaux [**Prod#19 ; Prod#24**] se sont spécifiquement intéressés à la démarche

<sup>9</sup> Il s'agissait d'un projet de modélisation en groupe auquel a participé, en 2004-2008, le Groupe International d'Experts en biotechnologie, innovation et propriété intellectuelle. Ce groupe était constitué d'une vingtaine de membres (surtout des chercheurs du monde académique, mais aussi des professionnels).

à suivre pour mener de tels projets. Les grands principes sur lesquels repose cette démarche, tels que mis en évidence dans nos travaux, sont résumés dans le tableau 7 ci-après.

**Tableau 7. La modélisation en groupe : pourquoi et comment ? [cf. Prod#19 ; Prod#24]**

<b>Pourquoi ?</b>	<p><b>Objectifs</b> : L'objectif ultime d'un projet de modélisation par la dynamique des systèmes est l'amélioration de la compréhension d'un système complexe et le support à la prise de décision. Lorsque le projet est réalisé en groupe, trois autres objectifs sont en plus poursuivis :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser l'élucidation des modèles mentaux des participants (Andersen <i>et al.</i>, 1997).</li> <li>• Générer un changement dans l'attitude des participants vis-à-vis des politiques décisionnelles relatives au système (Vennix, 1996).</li> <li>• Accroître l'utilité du modèle développé (Vennix, 1996).</li> </ul> <p><b>Avantages spécifiques</b> : Les projets de modélisation en groupe par la dynamique des systèmes permettent de soutenir les processus de prise de décision collective, tout en apportant des avantages à trois niveaux (Andersen <i>et al.</i>, 1997) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Au niveau individuel : améliorer les modèles mentaux et favoriser un changement d'attitudes ou comportemental au regard des stratégies décisionnelles proposées.</li> <li>• Au niveau collectif : permettre l'alignement des modèles mentaux, l'atteinte d'un consensus vis-à-vis des décisions, et l'implication du groupe au regard de la décision.</li> <li>• Au niveau organisationnel : guider les décisions visant à améliorer un système dans l'organisation.</li> </ul>
<b>Comment ?</b>	<p><b>Composition du groupe</b> : (Andersen et Richardson, 1997 ; Richardson et Andersen, 1995 ; Vennix <i>et al.</i>, 1992...)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participants à impliquer : parties prenantes ; experts ; équipe de modélisation.</li> <li>• Rôles particuliers à représenter dans le projet : modérateur ; modélisateur ; coach ; enregistreur ; garde-barrière.</li> </ul> <p><b>Processus de modélisation</b> : (Andersen et Richardson, 1997 ; Stave, 2002 ; Vennix, 1996...)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une succession de tâches divergentes, convergentes, et de jugement et de choix.</li> <li>• Les étapes (et les techniques possibles) dans le processus intégral : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Définition du problème (outils de brainstorming et de facilitation...).</li> <li>2. Développement d'un diagramme d'influence (recours à un diagramme préliminaire, recours aux archétypes, technique du groupe nominal, méthode Delphi...).</li> <li>3. et 4. Formulation et test du modèle de simulation (codification de l'expertise, méthode Delphi, technique du groupe nominal... – mais étapes « techniques », moins de la responsabilité du groupe).</li> <li>5. Formulation des scénarios à simuler et évaluation (méthode Delphi, analyse du jugement social, procédures de vote, technique du groupe nominal...).</li> </ol> </li> </ul>

En permettant de modéliser et de simuler les interdépendances, mais aussi d'expérimenter différentes stratégies alternatives dans un monde virtuel, la dynamique des systèmes aide donc à mieux comprendre la structure et les comportements dynamiques d'un système complexe (Loosemore et Cheung, 2015). Dès lors, cette approche se révèle être particulièrement utile pour supporter la pensée systémique dans une perspective holistique (Buckle Henning et Chen, 2012). D'une part, elle amène le chercheur ou l'acteur à mettre l'accent sur les relations et

interdépendances, et à raisonner en termes de boucles de rétroaction. D'autre part, elle incite à prendre en considération les perceptions des différentes parties prenantes du système, en vue de négocier et développer une vision étendue et partagée d'une situation complexe.

Pour Smith et Lewis (2011), les approches systémiques offrent ainsi des outils utiles à l'étude des paradoxes et de leurs dynamiques au sein des organisations, en permettant des visions plus nuancées de la réalité. Les approches telles que la modélisation par la dynamique des systèmes peuvent notamment aider à une meilleure compréhension des interactions entre les différentes parties d'un système, à l'origine des tensions organisationnelles. Dès lors, elles peuvent contribuer à une approche paradoxale des organisations.

## **1.2 D'une approche systémique à une approche par les paradoxes**

Penser l'organisation comme un système complexe suppose donc, en accord avec la pensée systémique, une approche holistique mettant l'accent sur les interdépendances pour appréhender les problèmes et phénomènes organisationnels. Cela implique également de reconnaître que les organisations font face à de multiples tensions. La littérature souligne, en effet, que les tensions sont inhérentes aux systèmes complexes (Smith et Lewis, 2011) : des tensions émergent entre les différents sous-systèmes en interaction qui composent un système complexe et dynamique, et qui ont des exigences différentes et changeantes. Ces tensions sont, de plus, exacerbées par l'ambiguïté du système, en ce sens que les acteurs n'ont qu'une compréhension limitée des interactions entre les sous-systèmes et de leurs impacts (Lewis et Smith, 2014).

L'approche systémique, et plus précisément la modélisation systémique, peut alors aider les chercheurs et les acteurs à explorer ces tensions. Elle n'offre toutefois aucune préconisation quant au comportement à adopter face à ces tensions ou à la manière d'y répondre. Il nous a ainsi semblé essentiel d'étendre notre réflexion aux grandes perspectives théoriques qui proposent des voies de réponse à ces tensions (*cf.* § 1.2.1). Cela nous a amenée, en particulier, à inscrire nos travaux dans une perspective du paradoxe, qui souligne l'intérêt non pas de résoudre mais d'accepter les tensions (*cf.* § 1.2.2).

### 1.2.1 Les réponses aux tensions selon différentes perspectives

Les tensions constituant l'essence même des organisations (Guedri *et al.*, 2014), elles sont au cœur des recherches portant sur les organisations. Dès les premières théories de l'organisation, au début du 20<sup>ème</sup> siècle, les chercheurs ont proposé des réponses aux tensions, en incitant à choisir l'un des opposés : celui qui est la meilleure façon de faire, quelle que soit la situation de l'organisation (Smith et Lewis, 2011). En réaction à cette perspective du *one best way*, la perspective de la contingence, apparue dans les années 1960, a proposé d'examiner les conditions dans lesquelles les alternatives étaient les plus efficaces, incitant là encore à faire un choix, mais selon des facteurs de contingence (Lewis et Smith, 2014 ; Smith et Lewis, 2011 ; Smith *et al.*, 2017a). L'état d'esprit « si-alors » que partagent les tenants de cette perspective est, dès lors, « caractérisé par une logique formelle qui permet une prise de décision rationnelle », l'objectif étant d'identifier « les avantages et les inconvénients des choix opposés, les besoins du contexte actuel, et l'option qui offre le meilleur fit » (Lewis et Smith, 2014, p. 129). Dans ces perspectives, qui visent à résoudre les tensions, les pôles opposés des tensions sont donc vus comme étant incompatibles et mutuellement exclusifs (Smith *et al.*, 2017a).

Une autre perspective plus récente, celle du paradoxe, s'est développée dans les années 1980 pour offrir une vision alternative des tensions, en mettant l'accent, non plus sur le choix, mais sur la capacité des organisations à répondre simultanément à des exigences concurrentes (Lewis et Smith, 2014 ; Smith et Lewis, 2011). Pour les tenants de cette perspective, la performance à long terme d'une organisation dépendrait, en effet, de l'adoption simultanée de plusieurs forces opposées (Lewis et Smith, 2014 ; Schad *et al.*, 2016 ; Smith, 2015). La perspective du paradoxe a ainsi déplacé les débats sur la question du « soit / ou » (choix d'un opposé) vers la question du « à la fois / et » (choix des deux opposés). Ici, l'objectif n'est plus de résoudre le problème en recherchant la meilleure solution ou le meilleur *fit*, mais de faire coexister des opposés tout en explorant les possibilités de synergie. De ce fait, la pensée paradoxale repose sur un état d'esprit « à la fois /et », qui implique une prise de décision dynamique et holistique (Lewis et Smith, 2014). Dans une perspective du paradoxe, qui ne cherche pas à « résoudre » les tensions mais à les accepter, il est alors reconnu que les tensions intègrent des exigences certes contradictoires, mais aussi interdépendantes (Smith *et al.*, 2017a).

Ces trois perspectives, que sont celles du *one best way*, de la contingence et du paradoxe, sont résumées dans le tableau 8 ci-après.



**Tableau 8. Les différentes perspectives pour appréhender les tensions organisationnelles**

Perspective	One best way	Contingence	Paradoxe
Approche des tensions	Problèmes organisationnels à résoudre A et B sont incompatibles et mutuellement exclusifs		Des forces omniprésentes et persistantes qui défient et alimentent le succès à long terme A et B sont contradictoires mais interdépendants
Prémisse de base	<i>One best way</i> – il existe une seule meilleure façon de faire pour réussir	<i>Fit</i> – l’alignement des décisions managériales et des facteurs de contingence augmente la performance	<i>Coexistence</i> – l’acceptation et l’engagement permettent aux acteurs de vivre avec les tensions et d’en bénéficier
Question générale	Choisir la meilleure façon de faire, A ou B ?	Dans quelles conditions choisir soit A, soit B ?	Comment s’engager simultanément dans à la fois A et B ?
État d’esprit	Un idéal Logique formelle ; prise de décision rationnelle	Si-alors Logique formelle ; prise de décision rationnelle	À la fois / et Pensée paradoxale ; prise de décision holistique et dynamique

*Adapté de Lewis et Smith (2014) et de Smith et Lewis (2011)*

Si la perspective de la contingence a guidé un vaste nombre d’études autour de la question des tensions organisationnelles (Lewis et Smith, 2014) et demeure un modèle dominant dans les théories de l’organisation (Smith et Lewis, 2011), des auteurs affirment toutefois qu’elle ne suffit plus à appréhender les tensions dans les environnements actuels, devenus de plus en plus complexes, hétérogènes et dynamiques (Scherer *et al.*, 2013 ; Smith et Lewis, 2011 ; Smith *et al.*, 2017a). Les chercheurs mettent ainsi de plus en plus en avant la perspective du paradoxe (Lewis et Smith, 2014). L’idée selon laquelle les tensions intègrent des exigences contradictoires en interdépendance est, en effet, aujourd’hui largement acceptée, en particulier dans la littérature portant sur le changement et l’innovation (Smith *et al.*, 2017a). Smith et Lewis (2011) constatent ainsi que le nombre d’articles, mettant l’accent sur la perspective du paradoxe, a augmenté à un taux moyen de 10% par an<sup>10</sup> entre 1989 et 2008, et que plusieurs numéros spéciaux lui ont été consacrés durant cette période. L’engouement pour cette perspective ne semble pas faiblir. Elle a, par exemple, donné lieu en 2017 à un numéro spécial dans *Organization Studies*. En outre, elle continue à se développer également au sein de la communauté française, comme le montre notamment un numéro spécial dans la *Revue Française de Gestion*, en 2014, sur les « contradictions, paradoxes et tensions en contexte(s) ».

Cet intérêt pour la perspective du paradoxe s’explique par le fait qu’aujourd’hui, face à la complexité accrue des environnements, « *les organisations et leurs dirigeants font face à des*

<sup>10</sup> L’analyse de la littérature, menée par Smith et Lewis (2011), a porté sur 12 revues de référence en sciences de gestion.

*pressions pour répondre simultanément à de multiples exigences stratégiques concurrentes* » (Smith, 2015, p. 58). En particulier, l'efficacité des stratégies uniques tend à être de plus en plus limitée par un ensemble de facteurs environnementaux, tels que la pluralité (en termes de multiplicité de points de vue), le changement et la pénurie ou rareté des ressources (Smith et Lewis, 2011), rendant nécessaire le passage d'un état d'esprit « si-alors » à un état d'esprit « à la fois / et ».

Toujours est-il que ces différents états d'esprit pourraient ne pas être mutuellement exclusifs. Smith (2015) montre en effet que face aux tensions, les dirigeants peuvent s'engager dans des réponses à la fois de type « soit / ou » et « à la fois / et ». Pour certains auteurs, le phénomène complexe et dynamique du paradoxe peut ainsi nécessiter à la fois des approches paradoxales et contingentes (Schad *et al.*, 2016), ces perspectives pouvant être complémentaires, bien que souvent opposées dans la littérature.

### 1.2.2 La perspective du paradoxe : concepts, typologie et fondements

La littérature sur les tensions et les paradoxes mobilisant un certain nombre de concepts, parfois utilisés de manière interchangeable (Putnam *et al.*, 2016), il semble tout d'abord indispensable de clarifier la notion de paradoxe. Dans cette section, nous proposons ainsi de définir (i) les concepts clés et (ii) les différents types de paradoxe, avant de préciser (iii) les grands principes sur lesquels se fonde la perspective du paradoxe.

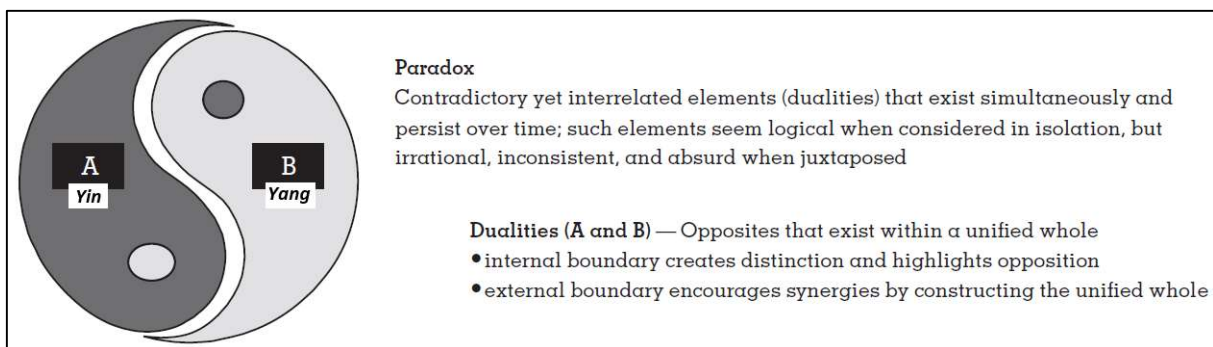
#### (i) Le concept de paradoxe et les notions qui lui sont associées

Schad *et al.* (2016, p. 10) proposent de définir le paradoxe, « conformément à ses origines, tout en permettant une parcimonie pour les études en sciences de gestion, [...] comme une contradiction persistante entre des éléments interdépendants ». Cette définition va également dans le sens de Smith et Lewis (2011) et Lewis (2000), pour qui un paradoxe désigne « des éléments contradictoires mais interdépendants, qui existent simultanément et persistent au fil du temps », et dont « les éléments semblent logiques quand pris isolément, mais irrationnels, incohérents et même absurdes lorsqu'ils sont juxtaposés » (Smith et Lewis, 2011, p. 386). Dans la même veine, Putnam *et al.* (2016, p. 72) associent les paradoxes à « des contradictions qui persistent au fil du temps, s'imposent et se reflètent mutuellement, et qui se transforment en des situations apparemment irrationnelles ou absurdes, car leur continuité crée des situations dans lesquelles les options semblent mutuellement exclusives, rendant les choix difficiles entre elles ». Comme le résume Chad *et al.* (2016), les caractéristiques fondamentales d'un paradoxe sont ainsi la contradiction, l'interdépendance et la persistance dans le temps.

Pour illustrer ce qu'est un paradoxe, Lewis (2000) et Smith et Lewis (2011) l'appliquent au symbole Taoïste du Yin et du Yang (*cf.* Figure 2). Ces auteurs expliquent que le Yin et le Yang

sont deux éléments, ou dualités, opposés l'un à l'autre, tout en étant en synergie et reliés dans un système plus vaste. D'une part, les frontières internes, qui séparent ces éléments, accentuent leur distinction et mettent en évidence leur opposition. D'autre part, les frontières externes encouragent les synergies au sein d'un système unifié. Dans la littérature, le paradoxe repose ainsi souvent sur une dualité, autrement dit sur deux éléments opposés qui s'inscrivent dans une relation synergique dans un ensemble unifié (Smith et Lewis, 2011). Toutefois, des auteurs soulignent que la notion du paradoxe pourrait s'étendre au-delà de la bipolarité, pour être appliquée à des situations caractérisées par une multiplicité de demandes opposées, notamment en contexte de pluralisme (*e.g.* Comeau-Vallée *et al.*, 2017).

**Figure 2. Le paradoxe du symbole Taoïste reposant sur une dualité**



*Source : Smith et Lewis, 2011, p. 387*

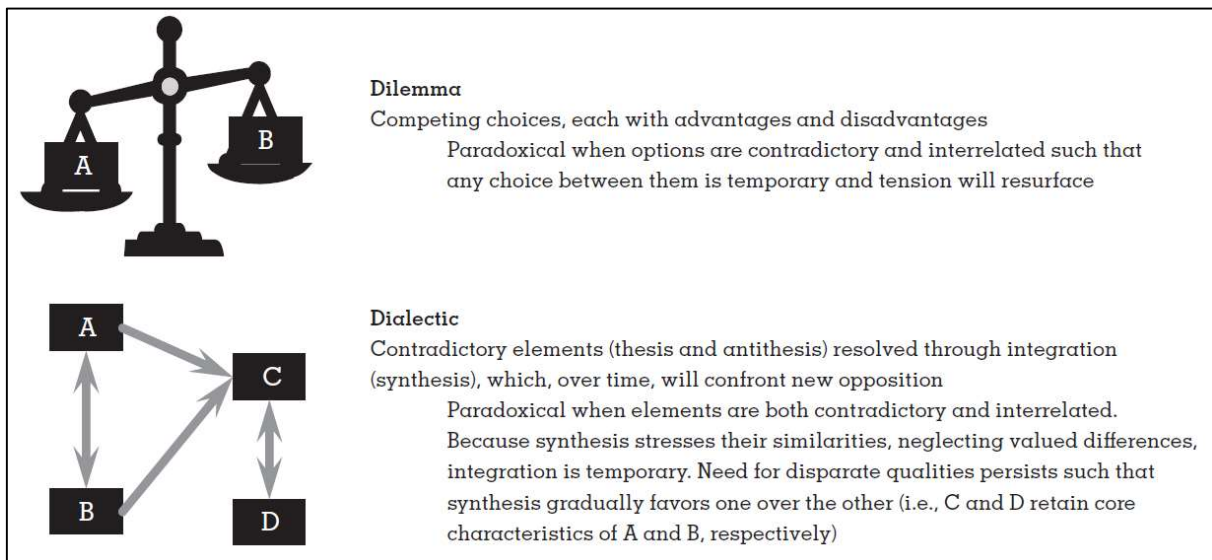
La littérature distingue souvent le paradoxe de deux autres concepts clés : le dilemme et la dialectique (*cf.* Figure 3). D'un côté, le dilemme concerne des choix concurrents, chacun présentant des avantages et des inconvénients, dont il convient de peser le pour et le contre pour faire un choix (Smith et Lewis, 2011). Ce dilemme réfère ainsi à l'approche contingente évoquée précédemment. Contrairement aux situations créées par des paradoxes, dans lesquelles « *le choix est interdit* » (Perret et Josserand, 2003, p. 9), le dilemme impose donc un choix dans des situations de type « soit / ou » (Cameron, 1986 ; Lewis et Smith, 2014 ; Smith et Lewis, 2011). D'un autre côté, la dialectique est composée de forces opposées qui, contrairement au paradoxe, « *peuvent être résolues de façon permanente grâce à une forme de synthèse* » (Cuganesan, 2017, p. 491). Elle dénote ainsi un processus de résolution des tensions par l'intégration, supposant que les éléments contradictoires (la thèse et l'antithèse) peuvent être résolus par leur fusion en un élément combiné (la synthèse). Elle repose donc non pas sur un choix, comme tel est le cas du dilemme, mais sur une intégration des similitudes tout en négligeant les différences (Smith et Lewis, 2011).

Smith et Lewis (2011) prennent l'exemple de la tension entre exploration et exploitation pour illustrer ces différences conceptuelles. Ces auteurs expliquent que cette tension a été initialement traitée comme un dilemme, en cherchant à séparer l'exploration et l'exploitation dans le temps ou dans l'espace, en fonction de contingences. L'exploration et l'exploitation ont

également été traitées comme une dialectique, en cherchant à identifier les synergies qui émergent lorsque de nouvelles idées, compétences et stratégies sont intégrées aux anciennes. En revanche, la recherche récente sur l'ambidextrie s'inscrit dans une perspective du paradoxe, soulignant que le succès organisationnel dépend de la capacité à simultanément explorer et exploiter. Associer la tension entre exploration et exploitation à un paradoxe suggère que ces deux orientations stratégiques soient, certes, en concurrence pour les ressources à court terme, mais qu'elles puissent se renforcer mutuellement pour permettre le succès à long terme.

La distinction conceptuelle entre paradoxe, dilemme et dialectique devrait toutefois être nuancée. En effet, comme le précisent Smith et Lewis (2011), un dilemme et une dialectique peuvent devenir paradoxaux, dès lors que la résolution qu'ils proposent, par le choix ou l'intégration respectivement, ne s'avère être que temporaire et que les contradictions réapparaissent au fil du temps, révélant leur persistance et leur interdépendance. Une situation paradoxale s'inscrit, en effet, dans le temps, en ce sens que ses contradictions et leurs interdépendances engendrent son caractère persistant (Schad *et al.*, 2016). Ainsi, comme le rappellent Schad *et al.* (2016), le paradoxe devrait plutôt être pensé comme un « *processus continu* » (p. 15), dans lequel « *chaque élément informe et définit l'autre de manière continue* » (p. 11).

**Figure 3. Les concepts de dilemme et de dialectique**



Source : Smith et Lewis, 2011, p. 387

Enfin, il nous semble essentiel de préciser que, dans ce mémoire, nous utilisons indifféremment les termes de « paradoxe » et de « tension paradoxale », tel que souvent fait dans la littérature sur les paradoxes (Bengtsson et Raza-Ullah, 2017). Nous reconnaissons toutefois que ces deux concepts ne sont pas des synonymes. En effet, les tensions paradoxales sont de nature perceptuelle (Lewis, 2000), et peuvent donc plutôt se comprendre comme des états ressentis (Putnam *et al.*, 2016), des phénomènes cognitifs et émotionnels qui surviennent lorsque les

individus sont confrontés à un paradoxe (Bengtsson et Raza-Ullah, 2017). Comme le précisent Bengtsson et Raza-Ullah (2017, p. 309), « *tandis que la notion de paradoxe fait référence aux interactions simultanées de logiques contradictoires, telles que l'exploration et l'exploitation, la tension est la conséquence ressentie de faire avec ces exigences contradictoires et implique des cognitions et des émotions ambivalentes* ». Dès lors, la tension paradoxale pourrait être perçue comme étant l'expérience subjective du paradoxe (Smith *et al.*, 2017b).

### (ii) Les différents types de paradoxes

À la suite des travaux de Lewis (2000) et de Lüscher et Lewis (2008), Smith et Lewis (2011) ont proposé de distinguer quatre types de paradoxes : les paradoxes relatifs à l'appartenance (de type *belonging*), à l'organisation (de type *organizing*), à la performance (de type *performing*) et à l'apprentissage (de type *learning*). Ces quatre types étant les plus couramment cités dans la littérature, ils sont présentés dans le tableau 9 ci-dessous.

**Tableau 9. Les quatre types de paradoxes selon Smith et Lewis (2011)**

Catégorie	Tensions inhérentes	Exemple
Appartenance ( <i>belonging</i> )	L'identité favorise les tensions entre l'individu et le collectif, et entre les valeurs, rôles et appartenances concurrents	Affiliations individuelle <i>versus</i> collective
Organisation ( <i>organizing</i> )	Les entreprises créent des designs et des processus concurrents pour atteindre les résultats souhaités	Contrôle <i>versus</i> empowerment des employés
Performance ( <i>performing</i> )	La pluralité favorise la réalisation de différents objectifs concurrents, les parties prenantes ayant des visions divergentes de la performance	Objectifs financiers <i>versus</i> sociétaux
Apprentissage ( <i>learning</i> )	Les efforts pour ajuster, renouveler, changer et innover favorisent les tensions entre construire le passé et le détruire le passé pour créer le futur	Stabilité <i>versus</i> changement

Si, dans les organisations, les tensions s'exercent au sein de chacune de ces catégories, elles surviennent également entre celles-ci. Par exemple, Smith et Lewis (2011) précisent que des tensions relevant à la fois de l'organisation et de l'apprentissage peuvent « *se traduire par des capacités organisationnelles qui recherchent le focus et l'efficacité, tout en favorisant le changement et l'agilité* » (p. 384). Ou encore, des tensions relevant à la fois de l'appartenance et de la performance peuvent apparaître et conduire « *à négocier des identités individuelles en lien avec des exigences sociales ou professionnelles* » (p. 384).

Pour notre part, les tensions qui nous intéressent dans ce mémoire, centré sur les paradoxes stratégiques, relèvent du type *performing*. En effet, selon Smith (2015, p. 59), les paradoxes stratégiques « *décrivent les tensions 'performing', au niveau de l'organisation, qui découlent*

*de la pluralité des parties prenantes et aboutissent à des stratégies et objectifs concurrents* ». En d'autres termes, lorsque les exigences des parties prenantes internes et externes, concurrentes mais interdépendantes, sont intégrées dans les objectifs stratégiques de l'organisation, elles constituent un paradoxe stratégique (Iivonen, 2018 ; Smith, 2015).

En définitive, si toutes « *les organisations sont en proie à des exigences concurrentes* » (Smith, 2015, p. 58), cela ne signifie pas pour autant que toutes composent avec des paradoxes stratégiques, dans lesquels les objectifs contradictoires sont donc supposés interdépendants (Iivonen, 2018). Toujours est-il que les paradoxes stratégiques sont aujourd'hui particulièrement répandus dans les organisations, en raison de la complexité accrue des environnements (Smith, 2015). En effet, le pluralisme occasionné par de multiples intérêts internes et de multiples demandes externes est de plus en plus caractéristique des organisations du 21<sup>ème</sup> siècle, qui sont ainsi de plus en plus nombreuses à poursuivre, non plus une seule voie stratégique, mais différents objectifs stratégiques contradictoires (Jarzabkowski et Fenton, 2006).

### *(iii) La perspective du paradoxe : une synthèse*

La perspective du paradoxe s'est ainsi fortement développée au cours des trois dernières décennies, et certains auteurs parlent désormais d'une théorie du paradoxe (*e.g.* Knight et Harvey, 2015 ; Knight et Paroutis, 2017 ; Lewis et Smith, 2014 ; Schad *et al.*, 2016 ; Smith et Lewis, 2011 ; Smith *et al.*, 2013). Le tableau 10 ci-après en résume l'essentiel, en quatre grands points.

En premier lieu, cette perspective repose sur deux hypothèses fondamentales concernant la nature elle-même des paradoxes (Knight et Paroutis, 2017 ; Lewis et Smith, 2014). D'un côté, et comme précédemment mentionné, les tensions paradoxales sont vues comme étant inhérentes aux systèmes complexes (Lewis et Smith, 2014 ; Smith et Lewis, 2011) et donc à la vie organisationnelle (Knight et Paroutis, 2017). Elles existent ainsi « *au-delà de la volonté ou du pouvoir de gestion* » (Knight et Paroutis, 2017, p. 404). D'un autre côté, les paradoxes sont vus comme étant construits cognitivement et socialement (Knight et Paroutis, 2017), au travers des réponses aux tensions des acteurs (Lewis et Smith, 2014).

En second lieu, la perspective du paradoxe souligne ainsi la nécessité d'examiner les réponses des acteurs aux tensions paradoxales. La littérature distingue souvent (1) les réponses défensives, qui cherchent à éviter le paradoxe ou à réduire l'affect négatif qu'il génère ; et (2) les réponses stratégiques, qui visent à embrasser les pôles en tension et à libérer le potentiel positif du paradoxe (Lewis et Smith, 2014). Concernant les réponses défensives, de nombreux auteurs précisent qu'elles ne procurent un soulagement qu'à court terme (Jarzabkowski *et al.*, 2013 ; Lewis et Smith, 2014 ; Smith et Lewis, 2011), étant donnée la nature persistante et

interdépendante des tensions auxquelles font face les organisations contemporaines. Les réponses stratégiques, quant à elles, cherchent à gérer les paradoxes à plus long terme (Jarzabkowski *et al.*, 2013) et autoriseraient ainsi la gestion des paradoxes au service du succès à long terme de l'organisation (Tsoukas et Cunha, 2017).

**Tableau 10. La perspective du paradoxe : une synthèse**

Hypothèses sous-jacentes	<p><b>Nature des tensions</b> : les tensions sont inhérentes à la vie organisationnelle, résultant des interactions entre les systèmes complexes, dynamiques et ambigus.</p> <p><b>Construction des paradoxes</b> : la construction du paradoxe émane des réponses des acteurs aux tensions.</p>
Éléments clés	<p><b>Paradoxes</b> : des éléments contradictoires mais interdépendants qui existent simultanément et persistent au fil du temps.</p> <p><b>Les réponses des acteurs</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Défensives (résistances cognitives, comportementales ou institutionnelles qui cherchent à éviter ou réduire temporairement l'affect négatif lié aux tensions.</li> <li>- Stratégiques (stratégies de gestion qui cherchent à engager des forces concurrentes).</li> </ul> <p><b>Le résultat recherché</b> : embrasser les tensions permet une performance accrue et durable dans un processus continu et itératif.</p>
Nature des interrelations	<p><b>Cycles de renforcement</b> : les concepts susmentionnés (paradoxes, réponses, résultat) sont reliés par une dynamique itérative.</p> <p><b>Cycles vicieux</b> : les réactions défensives aux paradoxes consistent à accentuer un pôle, alimentant la pression de sa force opposée et résultant en une spirale destructrice.</p> <p><b>Cycles vertueux</b> : embrasser et accepter le paradoxe suscitent la créativité et l'apprentissage, alimentant les synergies qui permettent aux systèmes de tirer avantage des tensions.</p>
Conditions limites	<p><b>Complexité</b> : la théorie du paradoxe s'applique surtout lorsque les organisations sont jugées complexes en raison de leurs conditions environnementales ou de leurs propres caractéristiques.</p> <p><b>Objectifs</b> : la théorie du paradoxe s'applique surtout quand les organisations poursuivent de multiples objectifs.</p>

*Adapté de Lewis et Smith, 2014, p.133*

En troisième lieu, cette perspective met l'accent sur la notion de cycles, reconnaissant que les paradoxes, réponses et conséquences sont reliés par des dynamiques itératives (Lewis et Smith, 2014). En particulier, des cycles vicieux surviennent « *lorsque les acteurs répondent de manière défensive à l'inconfort généré par les paradoxes* » (Lewis et Smith, 2014, p. 136). Notamment, les mécanismes de défense conduisant à privilégier l'un des pôles en tension risquent d'intensifier son contraire, et d'alimenter ainsi des cycles vicieux (Smith *et al.*, 2013), qui peuvent entraîner, au fil du temps, le déclin de l'organisation (Sundaramurthy et Lewis, 2003). À l'inverse, les réponses stratégiques permettent d'instaurer des cycles vertueux, dans lesquels se renforcent la créativité et l'apprentissage et qui permettent, *in fine*, de tirer avantage des tensions (Lewis et Smith, 2014) et de contribuer au succès à long terme de l'organisation (Smith *et al.*, 2013 ; Tsoukas et Cunha, 2017).

Enfin, précisons que si la plupart des organisations font face à des paradoxes, certains contextes sont toutefois plus enclins à en générer que d'autres, tels que par exemple les alliances stratégiques ou les projets de développement de nouveaux produits (Jarzabkowski *et al.*, 2013). Plus généralement, la perspective du paradoxe s'applique surtout lorsque les organisations poursuivent de multiples objectifs ou qu'elles sont jugées complexes en raison de leurs caractéristiques ou de celles de leur environnement (Lewis et Smith, 2014).

### **1.3 Conclusion : la complémentarité des approches systémique et paradoxale pour appréhender les tensions organisationnelles**

Considérer l'organisation comme un système complexe sous-tend la nécessité de penser de manière systémique, pour appréhender les phénomènes organisationnels, les comprendre et les gérer. Une pensée systémique suppose, plus précisément, d'adopter une approche holistique et de mettre l'accent sur les interactions et relations non linéaires constitutives d'une situation complexe. Elle suppose, en outre, d'accepter que les différentes parties prenantes concernées agissent selon des rationalités et des objectifs différents (Mingers et White, 2010).

Cette vision systémique de l'organisation conduit également à reconnaître que les tensions paradoxales font partie intégrante de la réalité organisationnelle, ces tensions étant à la fois inhérentes aux systèmes complexes et dynamiques, et construites cognitivement et socialement au travers des réponses des acteurs (Knight et Paroutis, 2017 ; Lewis et Smith, 2014). Au-delà d'une pensée systémique, cela encourage donc l'adoption d'une pensée paradoxale. En effet, une telle pensée suppose un état d'esprit « à la fois / et », holistique et dynamique (Lewis et Smith, 2014), pour appréhender les tensions, leurs éléments contradictoires et leurs interdépendances (Lewis *et al.*, 2014). En particulier, la pensée paradoxale peut se définir, selon Hillebrand *et al.* (2015, p. 418), comme « *la capacité à accepter et à apprendre des tensions entre les intérêts des parties prenantes, plutôt qu'à ignorer ou supprimer les tensions* ».

Les systèmes complexes étant à la fois lieux et sources de tensions, notre approche systémique de l'organisation, contribuant à l'exploration des tensions, nous a alors menée vers une approche par les paradoxes pour examiner les réponses des acteurs à ces tensions. Nous reconnaissons toutefois que ces deux approches ne sont pas mutuellement exclusives. Elles ont, en effet, comme point commun de mettre l'accent sur l'holisme, les interactions entre les éléments et les cycles (boucles de rétroaction d'un côté, cercles vertueux ou vicieux de l'autre). Chacune tend, de plus, à rapprocher les deux principales traditions épistémologiques que sont le positivisme et l'interprétativisme/constructivisme : d'une part, des auteurs suggèrent que la dynamique des systèmes, en tant qu'approche systémique, illustre la perspective philosophique du réalisme critique, permettant de concilier l'objectif et le subjectif (*cf.* Mingers et White, 2010) ; d'autre part, et comme précédemment mentionné, la littérature sur les paradoxes



reconnaît que les tensions sont à la fois des caractéristiques inhérentes aux organisations et des constructions sociales (Knight et Paroutis, 2017 ; Lewis et Smith, 2014), conduisant à faire coexister deux ontologies différentes.

Ces deux approches n'étant pas mutuellement exclusives, nous pouvons d'ailleurs suggérer que la pensée systémique puisse servir à la pensée paradoxale. La littérature reconnaît, en effet, que le pouvoir des approches systémiques réside dans le fait qu'elles permettent une vision holistique du monde, ainsi que la découverte d'interactions complexes (Bosch *et al.*, 2007). Or, une approche paradoxale nécessite, selon Lewis et Smith (2014), une compréhension holistique des tensions, des influences cognitives et sociales sur la prise de décision, et de leurs interactions. Dès lors, compte tenu de la complexité inhérente à la recherche sur les paradoxes, celle-ci aurait avantage à s'appuyer sur les outils proposés par les approches systémiques, tels que ceux de la dynamique des systèmes (Schad *et al.*, 2016 ; Smith et Lewis, 2011), qui peuvent notamment aider à identifier et explorer des tensions paradoxales. Dans la même veine, Hillebrand *et al.* (2015) suggèrent que les deux types de pensée puissent se compléter : la pensée systémique peut aider à comprendre l'ensemble du système de valeur des parties prenantes, tandis que la pensée paradoxale doit ensuite aider à accepter les tensions qui surviennent entre leurs différents intérêts. Poussant plus loin la réflexion, Comeau-Vallée *et al.* (2017) proposent d'appliquer les principes systémiques à l'objet des paradoxes (*cf.* Tableau 11).

**Tableau 11. Les principes systémiques appliqués à l'objet des paradoxes**

Principes systémiques	Implications pour les paradoxes	Voies futures de recherche
Connectivité	Le paradoxe est plus qu'une dyade. Il est composé d'éléments connectés, stimulés par des forces paradoxales (cycles vicieux/vertueux).	Existe-t-il des paradoxes autres que des paradoxes dyadiques ?
Inter-dépendance	Le paradoxe a des effets inattendus et imprévisibles sur l'ensemble du système. Un système dont les éléments sont étroitement couplés conduira à des paradoxes plus nombreux et saillants.	Quelles sont les différences entre les paradoxes dans les organisations à couplage lâche <i>versus</i> étroit ? Quelles sont les caractéristiques des paradoxes dans chacun de ces contextes ?
Rétroaction	Les boucles de rétroaction positives et négatives stimulent les paradoxes.	Comment pouvons-nous trouver le bon équilibre entre les rétroactions positives et négatives ?
Émergence	Les paradoxes sont des propriétés émergentes des systèmes.	Est-ce que différents types d'organisations génèrent différents types de paradoxes ?

*Adapté de Comeau-Vallée et al., 2017, p.207*

En conclusion, ce premier chapitre avait donc comme objectif de présenter les approches qui ont structuré notre trajectoire de recherche en deux temps, à savoir les approches systémique et paradoxale, qui s'avèrent toutefois être complémentaires dans l'étude des tensions organisationnelles. Il permet, plus précisément, de souligner la pertinence de mobiliser une

approche systémique et de tenir compte des tensions paradoxales, pour appréhender les phénomènes organisationnels contemporains. En effet, la littérature reconnaît désormais que « *les individus, les groupes et les organisations sont intrinsèquement paradoxaux* » (Lewis, 2000, p. 760) et que « *des tensions paradoxales émanent des contradictions sous-jacentes et interdépendantes dans les systèmes organisationnels, de telle sorte que les acteurs n'ont pas d'autre choix que de les traiter* » (Knight et Paroutis, 2017, p. 404).

Si tous les contextes organisationnels ne sont toutefois pas soumis aux mêmes paradoxes (Comeau-Vallée *et al.*, 2017) ou à la même ampleur du phénomène (Jarzabkowski *et al.*, 2013), force est ainsi de constater qu'un large éventail de types d'organisations est aujourd'hui concerné (Smith *et al.*, 2013), que ces organisations soient pluralistes ou classiques, grandes ou petites. Dans le présent mémoire, et au regard de nos principales productions scientifiques de nature empirique, nous avons fait le choix de nous centrer sur deux contextes bien différents, qui font respectivement l'objet des deuxième et troisième chapitres :

- *Les administrations publiques.* Elles constituent des organisations pluralistes dans lesquelles les tensions et paradoxes sont par définition intensifiés (Comeau-Vallée *et al.*, 2017). Les décideurs politiques au sein de ces organisations devraient ainsi avoir une certaine expérience de la gestion des tensions, voire être relativement à l'aise avec les situations paradoxales (John *et al.*, 2008).
- *Les PME.* Les entreprises traditionnelles, dans lesquelles l'acceptation des tensions risque d'être moins naturelle pour les dirigeants comparativement aux décideurs politiques, constituent un contexte plus étudié que les administrations publiques dans la littérature sur les paradoxes. Toutefois, alors que celle-ci met l'accent sur les grandes entreprises, nous nous sommes intéressée aux PME, qui font face à des défis encore plus importants en matière de gestion des tensions, en raison de leurs ressources limitées (Abebe et Angriawan, 2014 ; Bierly et Daly, 2007).

## Chapitre 2. La gestion des tensions dans une approche systémique appliquée aux organisations pluralistes : le cas des administrations publiques

Selon Denis *et al.* (2007), les organisations pluralistes partagent trois caractéristiques : des objectifs multiples, un pouvoir diffus, et des processus de travail basés sur le savoir ou les connaissances. Ces organisations sont typiquement marquées par la divergence des objectifs et des intérêts de différents groupes, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, chacun disposant de suffisamment de pouvoir pour rendre légitimes ses propres objectifs (Jarzabkowski et Fenton, 2006). Elles sont « *particulièrement difficiles à gérer, en raison de l'ambiguïté des objectifs et de l'incapacité à imposer des décisions top-down* » (Denis *et al.*, 2006, p. 350). Les contextes organisationnels pluralistes se trouvent, en effet, à l'intersection d'une multiplicité de préférences et d'une multiplicité de pouvoirs, qui sont sources de tensions (Brès *et al.*, 2018). En particulier, dans ces organisations caractérisées par un pouvoir fragmenté et des objectifs multiples, des forces opposées internes et externes créent des tensions permanentes (Denis *et al.*, 2001). Elles constituent, dès lors, un contexte dans lequel les tensions sont exacerbées, celles-ci devenant saillantes en situation, notamment, de pluralité (Smith et Lewis, 2011).

En conséquence, les organisations pluralistes constituent un champ d'investigation fécond pour explorer les tensions et leur gestion. Reconnaisant toutefois, à l'instar de Denis *et al.* (2007), que toutes les organisations présentent un certain degré de pluralisme, ce sont celles qui sont « *plus pluralistes que d'autres* » (p. 180) qui nous intéressent ici. Parmi les organisations qui présentent un fort degré de pluralisme, peuvent par exemple être citées celles du secteur public et à but non lucratif, comme les universités, les hôpitaux et les autorités gouvernementales locales (Jarzabkowski et Fenton, 2006). Dans nos propres travaux, dont la thèse de doctorat, les organisations à fort degré de pluralisme que nous avons étudiées concernent des administrations publiques, au sein desquelles sont développées de nouvelles politiques publiques touchant au système complexe de la propriété intellectuelle des innovations biotechnologiques.

Le développement de ces politiques publiques prenant place dans des organisations pluralistes, nos travaux qui ont porté sur la prise de décision dans ce contexte peuvent, dès lors, contribuer à la problématique de la gestion des tensions. Ce deuxième chapitre propose ainsi une relecture de notre travail doctoral sur la décision dans les systèmes complexes, et des productions qui en découlé (*cf.* Tableau 12 et Annexe 1), dans l'objectif d'apporter un éclairage quant à la manière dont les tensions sont gérées dans les administrations publiques. Il s'organise, plus précisément, en deux sections. La première (*cf.* Section 2.1) met l'accent sur les enjeux de la prise de décision

dans ces organisations, dans lesquelles les tensions sont répandues et intensifiées, et sur le processus décisionnel mis en œuvre par les décideurs politiques pour y faire face. La seconde (cf. Section 2.2) propose d'étendre la réflexion aux outils permettant de supporter la prise de décision dans ce contexte, en l'occurrence, les outils basés sur la modélisation systémique par la dynamique des systèmes. Enfin, une conclusion (cf. Section 2.3) permet de discuter des implications, pour la gestion des paradoxes stratégiques, de notre analyse de la gestion des tensions dans les organisations pluralistes, ainsi que des limites de notre approche de la décision pour étudier les paradoxes.

**Tableau 12. Liste de nos productions mobilisées dans le deuxième chapitre**

	<b>[Identifiant de la production] Référence *</b>	<b>Méthodologie</b>
<b>Thèse</b>	<b>[Prod#22] Bérard C.</b> (2009). Le processus de décision dans les systèmes complexes : une analyse d'une intervention systémique. Thèse de doctorat / Ph.D, Université Paris-Dauphine et Université du Québec à Montréal (sous la direction des professeurs P. Romelaer, M. Cloutier et L. Cassivi).	<b>Quasi-expé basée sur l'approche de cas simulé</b> : multi-sites ; 40 décideurs politiques <b>Analyse qualitative et quantitative</b> : codage fermé et comparaisons statistiques entre les groupes de contrôle vs. expérimental
<b>Articles publiés</b>	<b>[Prod#8] Bérard C., Cloutier L.M., Cassivi L.</b> (2017). The effects of using system dynamics-based decision support models: testing policy-makers' boundaries in a complex situation. <i>Journal of Decision Systems</i> 26 (1), 45-63.	
	<b>[Prod#12] Bérard C.</b> (2014). Les démarches décisionnelles incrémentales dans les systèmes complexes : le cas des politiques publiques dans le système de la propriété intellectuelle. <i>Management International</i> 18 (2), 140-154.	
	<b>[Prod#14] Bérard C.</b> (2013). Les démarches participatives en matière de politiques publiques : le cas de la propriété intellectuelle des innovations biotechnologiques. <i>Politiques et Management Public</i> 30/1 (Janvier-Mars), 51-73.	<b>Quasi-expé basée sur l'approche de cas simulé</b> : multi-sites ; 40 décideurs politiques <b>Analyse qualitative</b> : codage fermé
<b>Communication (avec actes)</b>	<b>[Prod#17] Bérard C.</b> (2011). La démarche décisionnelle dans les systèmes complexes : incrémentalisme et rationalités. <i>AIMS</i> , Nantes.	
	<b>[Prod#20] Bérard C.</b> (2010). Complexité et décision participative : le cas du système de la propriété intellectuelle des innovations biotechnologiques. <i>AIMS</i> , Luxembourg.	

\* Le numéro des identifiants renvoie à celui de la liste des productions retenues pour notre mémoire d'HDR, présentée en Annexe 1.

## **2.1 La gestion des tensions dans les administrations publiques : une prise de décision incrémentale et participative**

La prise de décision pouvant être considérée comme un processus de gestion des tensions (Eranova et Prashantham, 2016), cette section propose tout d'abord un bref retour sur la littérature pour justifier l'intérêt d'articuler ces deux champs de recherche, notamment lorsque l'accent est mis sur les organisations pluralistes (cf. § 2.1.1). Ensuite, elle met en lumière les apports de nos propres travaux sur les processus de décision mis en œuvre dans les

administrations publiques, pour développer de nouvelles politiques publiques dans le système de la propriété intellectuelle des innovations biotechnologiques. Les processus décisionnels que nous avons étudiés, dans ce contexte, sont plus précisément présentés ci-après sous deux angles différents : d'une part, celui de l'incrémentalisme à rationalités multiples (*cf.* § 2.1.2 ; [Prod#12 ; Prod#17 ; Prod#22]) ; d'autre part, celui de la participation des acteurs internes et externes (*cf.* § 2.1.3 ; [Prod#14 ; Prod#20 ; Prod#22]).

### *2.1.1 De la prise de décision à la gestion des tensions dans les organisations pluralistes : les enseignements de la littérature*

Des auteurs associent la prise de décision à un processus de gestion des tensions qui émergent, au fil du temps, de différentes sources (Eranova et Prashantham, 2016). Dès la fin des années 1950, les précurseurs du champ de la prise de décision stratégique ont d'ailleurs suggéré que de multiples parties prenantes, internes et externes, puissent imposer des exigences stratégiques concurrentes aux organisations (Smith, 2015), et les modèles traditionnels de la décision, tels que l'attention séquentielle, la quasi-rationalité ou l'incrémentalisme, ont ainsi été eux-mêmes présentés comme une réponse aux tensions (Eranova et Prashantham, 2016 ; Smith, 2015).

En particulier, le modèle de la décision politique, dont la décision est le résultat de la répartition des pouvoirs et des tactiques d'influence dont usent les acteurs, a été initialement présenté dans la littérature comme un modèle approprié en situation d'objectifs conflictuels (Royer et Séville, à paraître). Dans les contextes pluralistes, dans lesquels les tensions sont exacerbées en raison de la multitude de préférences et de pouvoirs, le fait est que « *la prise de décision peut être politique* » (Brès *et al.*, 2018, p. 366) et qu'elle tend ainsi à s'éloigner du modèle de la décision rationnelle (Muller, 2013). Alors que plusieurs auteurs ont même suggéré que la pluralité et la rationalité soient incompatibles, d'autres ont toutefois montré que des procédures décisionnelles rationnelles peuvent être utilisées en contexte de pluralité pour soutenir les processus politiques, et notamment pour justifier des choix prédéterminés, contribuer à un débat contradictoire, exercer un certain contrôle, ou détourner l'attention des problèmes (Denis *et al.*, 2006).

Par ailleurs, la plupart des auteurs s'entendent sur le fait que, dans les organisations à fort degré de pluralisme, des approches participatives devraient être privilégiées (Cuccurullo et Lega, 2013). De tels contextes exigent, en effet, « *des processus de prise de décision collaborative, impliquant la pluralité des acteurs qui jouent des rôles différents mais étroitement liés* » (Cuccurullo et Lega, 2013, p. 612). Selon certains, il s'agirait même de soutenir des prises de décision démocratique et consensuelle, soulignant l'intérêt de surmonter les différences et de travailler ensemble pour le plus grand bien de l'organisation (Brès *et al.*, 2018). Brès *et al.* (2018) nuancent toutefois cet idéal, en rappelant que les approches démocratiques ou

consensuelles risquent, d'une part, de rendre les organisations inefficaces, en raison d'une indécision chronique, ou d'autre part, de masquer les réelles applications du pouvoir, les leaders pouvant recourir à l'exercice du pouvoir de manière cachée pour défendre leurs intérêts.

La prise de décision doit, dès lors, contribuer à la gestion des tensions, nombreuses et intenses dans les organisations pluralistes. Il s'agit notamment de résoudre ou d'atténuer les tensions liées au pluralisme (e.g. Brès *et al.*, 2018) ou de « réconcilier » les forces opposées (e.g. Denis *et al.*, 2001). Dans le contexte particulier des administrations publiques et de la prise de décision en matière de politiques publiques, il s'agit plus précisément, selon Muller (2013), d'agir sur les tensions qui résultent « *de la fragmentation croissante entre différents sous-systèmes sociaux dont l'ajustement est toujours plus problématique, chacun de ces sous-systèmes tendant à se constituer en un univers de sens et d'action autonome dominé par des acteurs défendant des intérêts particuliers* » (p. 68), et dont « *les préférences [...] ne sont jamais complètement explicites [...] ni complètement stables* » (p. 32). Dans ce contexte, la prise de décision doit ainsi conjuguer avec les nombreuses tensions, qui émergent des interactions entre les différents sous-systèmes impliqués et des intérêts conflictuels de multiples parties prenantes.

En guise d'exemple, l'encadré 3 ci-dessous identifie les sous-systèmes, parties prenantes et tensions à considérer dans le cas du développement de politiques publiques, visant à modifier le cadre législatif ou réglementaire de la propriété intellectuelle pour, d'une part, inciter l'innovation biotechnologique et, d'autre part, faciliter l'accès à ces nouvelles technologies. Rappelons que ce cas a été mobilisé dans notre travail doctoral, et plus précisément, dans la quasi-expérimentation basée sur l'approche de cas simulé (*cf.* Henderson et Nutt, 1980), que nous avons menée auprès de quarante décideurs politiques affiliés à des services administratifs concernés par les politiques de propriété intellectuelle. L'intérêt de mettre l'accent ici sur les innovations biotechnologiques se justifiait par le fait qu'elles étaient disruptives, conduisant à « *introduire des éléments et complexités dynamiques supplémentaires, non encore traités dans le cadre réglementaire alors existant* » (Thomassin et Cloutier, 2001, p. 328). Plus généralement, il se justifiait par le fait que de telles politiques publiques s'inscrivent dans un système jugé complexe, qui inclut de nombreux composants de nature variée et en interaction, implique de multiples parties prenantes, et sous-tend des dynamiques et forces contraires.

C'est donc à partir de ce cas que nous avons étudié les processus de décision privilégiés par les décideurs politiques, nous permettant, *in fine*, d'associer ces processus à des démarches incrémentales à rationalités multiples (*cf.* § 2.1.2) et à des démarches participatives (*cf.* § 2.1.3).

**Encadré 3. Le développement de politiques publiques dans le système de la propriété intellectuelle des innovations biotechnologiques : vers la nécessité de gérer les tensions [cf. Prod#22]**

***Les sous-systèmes impliqués.***

Les questions relatives à la protection des inventions biotechnologiques concernent des aspects juridiques, sociaux, éthiques, économiques et managériaux, qui sont interreliés. Des tensions peuvent alors émerger des interactions entre les différents sous-systèmes impliqués.

Gold *et al.* (2004) en recensent plus précisément huit :

- Les composantes de la propriété intellectuelle, qui incluent le brevet, le droit d'auteur, la marque de commerce/l'appellation commerciale, le secret industriel, le savoir-faire.
- La justice distributive, *i.e.* les éléments relatifs à la distribution des bénéfices et charges générés par les innovations biotechnologiques.
- La gestion de l'innovation et la gouvernance des systèmes d'innovation.
- La gestion des connaissances, qui porte sur des questions relatives à la diffusion de l'information et à la manière dont les organisations transfèrent la connaissance.
- L'intégrité des formes supérieures de vie, *i.e.* la manière dont sont influencées les perceptions de la vie et des organismes vivants.
- Le développement et l'efficacité économiques.
- La gestion du risque, en l'occurrence la gestion du risque environnemental et des torts potentiels quant à la biodiversité.
- La souveraineté juridique, à considérer dans le contexte international légal et politique.

-----  
***Les parties prenantes concernées.***

« *Quasi exclusivement outil de professionnel, le brevet s'est invité dans le quotidien d'un nombre croissant de personnes. [...] des paysans soumis aux brevets sur les semences OGM, ou des patients incapables de s'offrir des traitements dont le prix est renchéri par le monopole [...] Partout, des individus se retrouvent à présent en prise directe avec les brevets* » (Latrive, 2006, p. 16).

Au-delà des organisations gouvernementales (dont leurs ministères et leur office national de propriété intellectuelle) et des organisations intergouvernementales (incluant notamment l'Organisation Européenne des Brevets, l'OMPI, l'OCDE, l'OMC, ...), qui sont actives ou influentes en matière de réformes liées à la propriété intellectuelle, une pluralité de parties prenantes est ainsi concernée, dont :

- Les organisations non gouvernementales.
- Les acteurs de l'industrie.
- Les inventeurs indépendants.
- Les acteurs de la recherche (laboratoires publics ou privés de recherche, et universités).
- Les citoyens (grand public au sens large, dont les consommateurs des produits biotechnologiques, tels que les patients ou les fermiers par exemple).
- La presse et les médias.

***Les principales tensions (paradoxaes) à gérer.***

- *Droits des inventeurs/entreprises vs. droits du public.* Le système de la propriété intellectuelle vise deux objectifs fondamentaux : (1) promouvoir la créativité, et donc s'assurer de la présence d'une plus grande variété de produits et de services disponibles sur le marché ; (2) assurer un accès le plus large possible à ces nouveaux produits et services, par le public. Or, ces deux objectifs revêtent en eux-mêmes un caractère conflictuel (Barrett, 2004). En effet, si les droits de propriété peuvent fournir un incitatif nécessaire à l'innovation, ils risquent en parallèle d'entraver son accès par le public. Dans un tel contexte, les décideurs politiques doivent réussir à équilibrer les droits des inventeurs et les droits du public. Dans le domaine pharmaceutique par exemple, la propriété intellectuelle se trouve ainsi à un carrefour entre 'propriété' et 'santé' (Gewertz et Amado, 2004).
- *Considérations morales vs. critères d'efficacité.* La propriété intellectuelle en tant qu'outil de développement économique et de promotion de la créativité se heurte inévitablement aux préoccupations d'ordre moral. Dans le cas des innovations biotechnologiques, ces préoccupations incluent à la fois les risques environnementaux potentiels et les considérations éthiques (Thomassin et Cloutier, 2001). En particulier, la brevetabilité du vivant soulève des questions d'ordre éthique et suscite de vifs débats (Gaumont-Prat, 2006). Les décideurs politiques se trouvent ainsi en prise avec des considérations d'ordre moral, d'une part, et des critères d'efficacité, d'autre part.
- *Logique individuelle vs. approche collective.* Pour Clavier (2006, p. 134), « le pluriel de l'approche collective de l'exploitation des droits de brevet fait front au singulier du monopole sur le plus grand nombre de marchés possibles ». Le renforcement des droits des brevetés couplé à l'extension du domaine brevetable (notamment aux produits et procédés biotechnologiques) contribue, en effet, à la multiplication des droits exclusifs et aux situations de monopole. Ainsi, les mesures prises pour promouvoir la créativité tendent à favoriser une logique individuelle. Or, une telle logique peut, dans le temps, produire des effets contraires à ceux escomptés, notamment en freinant les activités de R&D. Il n'en demeure pas moins que l'idée que le système de brevets puisse décourager la recherche et construire une barrière légale au développement est en total désaccord avec la raison d'être de la propriété intellectuelle (Gewertz et Amado, 2004), soulignant l'intérêt de chercher à concilier logique individuelle et approche collective.
- *Uniformisation mondiale vs. adaptation locale.* La mondialisation conduit à uniformiser les droits de la propriété intellectuelle. Pour autant, afin de respecter les particularités et la diversité des situations économiques et sociales, les mécanismes de la propriété intellectuelle ont dû être diversifiés et assouplis (Clavier, 2006). Les ADPIC<sup>11</sup>, établis par l'OMC, reconnaissent ainsi l'autonomie des pays membres et leur accordent une certaine latitude pour respecter tant leurs obligations internationales, que leurs conditions politiques, institutionnelles, économiques et sociales (Dinwoodie et Dreyfuss, 2004). Dans une certaine mesure, cela illustre, dans un contexte de politiques publiques, la tension entre globalisation et adaptation locale.

<sup>11</sup> Accord sur les aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce.



### 2.1.2 Des démarches décisionnelles incrémentales à rationalités multiples

Dans notre travail doctoral [**Prod#22**], quarante décideurs politiques, affiliés à différents services administratifs de différentes organisations gouvernementales et intergouvernementales<sup>12</sup>, ont donc été amenés à décrire le processus de décision qu'ils suivraient pour développer et introduire de nouvelles politiques publiques en matière de propriété intellectuelle, en vue d'inciter l'innovation biotechnologique et de faciliter l'accès aux nouvelles technologies. Dans le prolongement de ce travail, nous avons mis l'accent, entre autres, sur les démarches décisionnelles processuelles et d'analyse privilégiées par ces décideurs [**Prod#12 ; Prod#17**].

Nous nous sommes attachée, plus précisément, à examiner en profondeur les démarches incrémentales sur lesquelles reposait leur prise de décision, ces démarches étant effectivement les plus répandues au sein des administrations publiques (Robinson et Meier, 2006). De telles démarches consistent à prendre des décisions pas à pas, c'est-à-dire à avancer par petites étapes cumulatives, pour faire face, notamment, à l'incomplétude des informations dont disposent les décideurs et aux conflits qu'ils cherchent à résoudre petit à petit (Child *et al.*, 2010). De nombreux auteurs affirment d'ailleurs que les démarches incrémentales offrent une description plus réaliste de la façon dont se prennent les décisions stratégiques, comparativement à la démarche synoptique, à laquelle elles sont souvent opposées et qui se veut, quant à elle, une extension du modèle rationnel traditionnel centré sur l'analyse (Child *et al.*, 2010 ; Elbanna, 2006). Ainsi, pour Low et Johnston (2012, p. 827), l'incrémentalisme « est une méthode fréquente et supérieure de prise de décision stratégique ».

Plusieurs modèles fondés sur l'aspect incrémental des décisions ont été proposés dans la littérature, dont les plus connus sont l'incrémentalisme disjoint et l'incrémentalisme logique (*cf.* Tableau 13). Ces modèles intègrent systématiquement une analyse dite incrémentale, laquelle consiste à ne considérer qu'un nombre limité d'alternatives décisionnelles, visant à modifier le *statu quo* de manière uniquement graduelle (Lindblom et Woodhouse, 1993) et conduisant, de fait, à souligner le rôle de l'intuition face à l'incomplétude des informations et connaissances (Elbanna, 2006). Ils se distinguent toutefois au regard de la conception de la rationalité sur laquelle ils se fondent. Ainsi, l'incrémentalisme disjoint de Lindblom (1979) se fonde principalement sur une rationalité politique *a posteriori*, tandis que l'incrémentalisme logique de Quinn (1980) intègre en plus des éléments d'une rationalité dite intentionnelle (*a*

---

<sup>12</sup> Quarante décideurs ont été interviewés au sein des organisations suivantes : des ministères et des offices nationaux de propriété intellectuelle (en Belgique, au Canada, en France, au Royaume-Uni, en Suisse), des organisations intergouvernementales européennes (l'Organisation Européenne des Brevets, la Commission Européenne) et des organisations intergouvernementales mondiales (l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle, l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques, l'Organisation Mondiale de la Santé, l'Organisation Mondiale du Commerce, l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture).

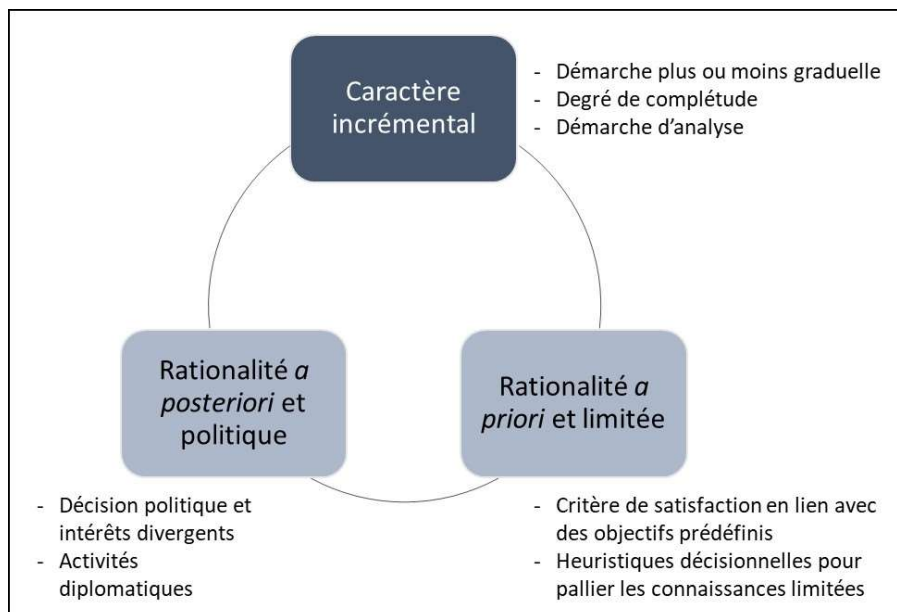
*priori*). Pour autant, nous reconnaissons que la rationalité des décisions ne peut se mesurer en fonction d'une rationalité absolue *a priori*, ou même *a posteriori*, et qu'elle ne peut être substituée par la rationalité d'un système d'acteurs qui se décompose en réalité en une série de rationalités différentes (Crozier et Friedberg, 1980). En particulier, les décisions et actions prises dans un système complexe ne pourraient s'expliquer que par la combinaison de différentes conceptions de la rationalité (Hafsi *et al.*, 2000). En d'autres termes, les rationalités mises en œuvre par les décideurs politiques pourraient se fonder simultanément sur des logiques *a posteriori* et politiques, et des logiques *a priori* et rationnellement limitées. Dans cette perspective, certains de nos travaux [Prod#12 ; Prod#17] ont cherché à caractériser les démarches décisionnelles investiguées dans notre thèse, au regard de leur caractère incrémental, mais aussi de ces deux conceptions de la rationalité. Un extrait du cadre d'analyse que nous avons développé à cette fin est présenté dans la figure 4 ci-après.

**Tableau 13. Incrémentalisme disjoint *versus* incrémentalisme logique [cf. Prod#12 ; Prod#17]**

<b>INCRÉMENTALISME DISJOINT</b>	
<b>Origine</b>	Lindblom (1979) Pour expliquer les prises de décision au sein des gouvernements
<b>Principes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les décideurs considèrent un nombre limité d'alternatives et de conséquences pour chacune d'entre elles, et leur évaluation est principalement basée sur l'expérience</li> <li>• Le problème et les objectifs sont continuellement redéfinis, les objectifs choisis sont simples et les fins sont ajustées aux moyens</li> <li>• Les décideurs essaient « seulement » d'accomplir un pas dans la direction souhaitée et n'ont pas donc pas besoin de comprendre tous les aspects d'un problème, ni de trouver sa solution « juste »</li> <li>• La résolution de problèmes est moins guidée par l'aspiration d'un état futur désiré bien défini, que par l'identification de maux qui requièrent un remède, l'attention étant portée sur des imperfections spécifiques qui peuvent être corrigées</li> <li>• L'analyse est fragmentée entre les multiples participants (les « partisans »), car les différents groupes d'intérêts concernés par la politique appréhendent différemment le même enjeu et produisent différents types d'information</li> <li>• Il s'agit d'une rationalité <i>a posteriori</i>, dans laquelle l'expérience mise en œuvre permet des proposer des solutions dites d'ajustement mutuel partisan : à force de marchandage et de compromis durant le jeu des négociations qui précède la prise de décision, il se dégage des décisions qui sont relativement satisfaisantes pour tous les intéressés</li> </ul> <p style="text-align: right;">(cf. Jones et Gross, 1996 ; Lindblom, 1979 ; Rajagopalan et Rasheed, 1995)</p>
<b>Conception principale de la rationalité</b>	Rationalité <i>a posteriori</i> et politique <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les décisions sont le résultat d'un processus dans lequel les décideurs ont des objectifs différents et entrent dans des coalitions ; le choix reflète les préférences d'individus puissants (Eisenhardt et Zbaracki, 1992)</li> <li>• La décision est le résultat d'un processus politique fondé sur des activités diplomatiques dans lesquelles s'engagent les acteurs (Krabuanrat et Phelps, 1998)</li> </ul>

<b>INCRÉMENTALISME LOGIQUE</b>	
<b>Origine</b>	Quinn (1980) Pour expliquer la formulation des stratégies dans de grandes organisations complexes
<b>Principes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une rationalité décisionnelle (dont l'objectif est de trouver la « meilleure » décision) domine durant la phase de formulation de la stratégie, tandis qu'une rationalité d'action (centrée sur l'implication des acteurs et la coopération) domine durant la phase d'implantation de la stratégie</li> <li>• La prise de décision est assimilée à un processus conscient et proactif, qui s'appuie sur la coordination planifiée et centralisée de décisions incrémentales</li> <li>• Les décisions stratégiques impliquent la combinaison de techniques comportementales, de jeux politiques et d'analyse formelle, dans un chemin incrémental logique dirigé vers des objectifs qui sont grossièrement conçus puis révisés à la lumière de nouvelles informations pendant le processus</li> </ul> <p style="text-align: right;">(cf. Jones et Gross, 1996 ; Quinn, 1980 ; Rajagopalan et Rasheed, 1995)</p>
<b>Conception principale de la rationalité</b>	<p>Rationalité <i>a priori</i> et limitée</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tout en prenant en considération la logique politique, il s'agit d'une rationalité dite intentionnelle ou <i>a priori</i>, qui s'inscrit sous le postulat d'une rationalité limitée et procédurale, en ce sens qu'elle préexiste à la décision et qu'elle cherche à atteindre un objectif prédéfini (bien que défini grossièrement)</li> <li>• La démarche décisionnelle est orientée vers l'atteinte d'un objectif prédéfini ; l'accent est mis sur la façon de décider, et le critère décisionnel se révèle être un indicateur de satisfaction plutôt que d'optimisation (Simon, 1945)</li> <li>• Les décideurs sont assimilés à des processeurs d'informations imparfaites, qui s'efforcent de suivre en partie le modèle décisionnel rationnel classique, tout en évitant la surcharge cognitive (Krabuanrat et Phelps, 1998) ; la recherche d'information est alors guidée par des heuristiques, utilisées pour simplifier le processus de décision (Gavetti <i>et al.</i>, 2005)</li> </ul>

Figure 4. Extrait de notre cadre d'analyse des démarches incrémentales [cf. Prod#12]



Nos résultats ont confirmé qu'en ce qui concerne le développement de politiques publiques en matière de propriété intellectuelle des innovations biotechnologiques, la démarche décisionnelle est une démarche graduelle et non exhaustive dans l'évaluation des alternatives décisionnelles. Ils ont également montré que cette démarche repose avant tout sur une analyse fragmentée et sur des techniques de créativité, fondées toutefois tant sur la raison et l'analyse, que sur l'intuition. Le tableau 14 ci-après décrit plus précisément chacune de ces caractéristiques, en les illustrant à l'aide de verbatims.

**Tableau 14. Les caractéristiques de la démarche incrémentale [cf. Prod#12 ; Prod#22]**

<p><b>Une démarche graduelle</b></p>	<p>Les décideurs politiques soulignent tous la nécessité de procéder par palier.</p> <p><i>« On va devoir y aller en étapes. C'est-à-dire qu'on sait qu'on aimerait arriver à un changement majeur, mais qu'il y a tellement d'implications qu'on est obligé de se dire : c'est là qu'on veut être, mais pour y arriver, il faut qu'on prenne une étape intermédiaire. Le temps que tout s'ajuste un petit peu. »</i></p>
<p><b>Une démarche non exhaustive</b></p>	<p>Le discours de l'ensemble des décideurs politiques traduit une démarche qui ne se veut pas exhaustive dans l'évaluation des alternatives décisionnelles. De manière générale, les décideurs tendent à suivre une logique accélérée d'entonnoir, dans laquelle très peu d'options survivent et font l'objet d'une investigation approfondie. Tandis qu'au départ le nombre d'options identifiées n'est aucunement limité, celles-ci sont ainsi très rapidement réduites à quelques alternatives (deux ou trois, voire une seule) ; et seules ces alternatives retenues font l'objet d'une évaluation en profondeur.</p> <p><i>« Si vous arrivez avec 10 solutions, c'est vous qu'on va dissoudre, là. [...] En général, c'est plutôt soit une proposition, soit 2-3 pistes. »</i></p> <p>La totalité des décideurs mentionne toutefois le recours à de multiples critères d'évaluation. Tout en reconnaissant ce caractère multicritères, certains précisent que tous les facteurs ne sont pas pris en compte lors du choix décisionnel.</p> <p><i>« On n'essaiera pas de rendre systématique l'analyse des conséquences de la décision qu'on va prendre » ; « Ce n'est pas possible de prendre en compte tous les facteurs. »</i></p>
<p><b>Une démarche d'analyse dite créative et fragmentée</b></p>	<p>La démarche d'analyse ne s'appuie que rarement sur des procédures fondées sur des techniques formelles analytiques et quantitatives. En revanche, les notions d'intuition, d'expérience et de consultation occupent une place prédominante dans le discours de l'ensemble des décideurs politiques.</p> <p><i>« C'est très peu de quantitatif. C'est beaucoup, beaucoup, de qualitatif. » ; « Ça se ferait au fil des contacts en fait, comme je vous disais, les consultations. » ; « C'est nos connaissances, nos intuitions. »</i></p> <p>Tous soulignent ainsi le recours à des techniques dites de « créativité », fondées sur la raison et l'analyse (études documentaires, études comparatives internationales, sondages...) et sur l'intuition (tables rondes, participation à des congrès...).</p> <p>L'ensemble des décideur reconnaît, en outre, que chaque service administratif va plus précisément analyser, pour des raisons de compétences et d'intérêts à défendre, les conséquences et enjeux décisionnels relatifs à sa propre structure, ce qui sous-tend l'idée d'une analyse décisionnelle fragmentée.</p> <p><i>« Chacun revient avec les questions qui sont dans son milieu d'expertise, disons. Chacun fait son travail. On les colle ensemble. C'est le produit des recherches que chacun fait, puis on compare. »</i></p>

Par ailleurs, nos résultats ont permis de souligner que les démarches incrémentales suivies s'expliquent tant par les effets d'une rationalité limitée, que par des jeux politiques [**cf. Prod#12 ; Prod#17**] :

- D'une part, tous les décideurs interviewés, sans exception, ont conscience de ne pas pouvoir effectuer un choix pouvant être qualifié d'optimal. De par la complexité des problèmes de l'administration publique, le décideur se contentera d'une solution jugée relativement satisfaisante et ne cherchera pas à faire un choix qui maximise ses objectifs (Lindblom, 1959). L'ensemble des décideurs reconnaît, en outre, que les connaissances et informations sont incomplètes et imparfaites, et qu'ils s'appuient sur des simplifications cognitives, qui consistent en des procédures fondées sur l'intuition, l'expérience et/ou des cas décisionnels similaires (Krabuanrat et Phelps, 1998). Sur ce dernier point, précisons que plus des deux tiers de ces décideurs ont recours à des cas similaires comme heuristiques décisionnelles, et que la tendance est de s'appuyer des cas décisionnels vécus à l'étranger dans le même domaine ou, plus rarement, sur des cas jugés similaires mais dans d'autres domaines.
- D'autre part, la situation observée sur le terrain s'applique au phénomène d'ajustement mutuel partisan de Lindblom (1979), étant donné que les politiques sont les résultantes des interactions et des activités diplomatiques entre les différents acteurs du processus, aux intérêts divergents. Néanmoins, alors que cet auteur suggère que les phénomènes de pouvoir et d'ajustement mutuel surviennent systématiquement avec l'environnement externe de l'organisation, nos résultats semblent plus mitigés sur ce point : si des jeux de négociation sont systématiquement présents en interne, révélant ainsi l'existence des rivalités et des luttes de pouvoir au sein d'une même autorité (Allison, 1971), près du tiers des décideurs que nous avons interviewés n'initierait toutefois pas de manière proactive des activités diplomatiques à l'externe. Ces derniers expliquent que même s'ils impliquent les parties prenantes externes dans le processus, afin de connaître leurs points de vue, ils ne cherchent pas à négocier avec elles, à moins que celles-ci initient d'elles-mêmes des activités diplomatiques, dès lors qu'elles s'organisent en lobby par exemple.

Au-delà du phénomène d'ajustement mutuel partisan, nos résultats rejoignent d'ailleurs sur de nombreux aspects le modèle de l'incrémentalisme disjoint proposé par Lindblom (1979). Notamment, nos travaux ont permis de souligner que seul un nombre limité d'alternatives décisionnelles et de leurs conséquences est considéré, et que l'analyse est fragmentée entre les multiples acteurs du monde décisionnaire. En revanche, certains des processus de décision investigués tendent à être guidés non pas, comme le suggère ce modèle, par l'identification de maux qui requièrent un remède, mais plutôt par l'aspiration d'un état futur désiré bien défini. Nos résultats ont en effet montré que près d'un quart des décideurs interviewés poursuit des

objectifs prédéfinis et relativement stables. Pour ces décideurs, le modèle de l'incrémentalisme logique de Quinn (1980) correspond davantage, étant donné qu'ils intègrent les éléments d'une planification rationnelle : les décisions y sont vues comme étant incrémentales, tout en suivant une logique dirigée vers des objectifs conçus grossièrement.

En somme, nos travaux ont donc permis de montrer que, pour développer des politiques publiques en matière de propriété intellectuelle des innovations biotechnologiques, les décideurs avancent de manière graduelle et non exhaustive, selon des démarches qui peuvent rejoindre les modèles de l'incrémentalisme disjoint ou logique. L'ensemble des démarches décisionnelles que nous avons étudiées s'éloigne ainsi considérablement du modèle rationnel traditionnel : d'un côté, la rationalité de l'action des décideurs politiques apparaît, tel qu'attendu, partielle, fragmentaire et limitée ; d'un autre côté, nos résultats confirment que le processus de développement de politiques est une forme de négociation et d'arrangement mutuel entre les acteurs (Muller, 2013). Nous pouvons alors suggérer, sur la base de ces travaux, qu'une démarche décisionnelle incrémentale, combinant différentes formes de rationalité (en l'occurrence, une rationalité *a priori* mais limitée, et une rationalité *a posteriori* et politique), soit un moyen pour les décideurs de faire face aux tensions, qui émergent des interactions entre les différents sous-systèmes impliqués et des intérêts conflictuels des multiples acteurs concernés. Dans les organisations pluralistes, le fait d'avancer par petits pas peut, en effet, représenter « *un avantage tactique* » pour les décideurs, en ce sens que « *chaque nouvelle étape [...] étant perçue comme un prolongement, il est plus facile de convaincre les différentes parties prenantes d'adhérer aux solutions proposées* » (Vidaillet, 2005, p. 241). Le phénomène d'ajustement mutuel partisan pourrait, en particulier, jouer un rôle important en matière de gestion des tensions dans ces organisations.

En revanche, le fait que les démarches décisionnelles que nous avons étudiées reposent toutes sur une analyse fragmentée, peut poser question. En effet, une telle logique risque de conduire à omettre les interactions entre les sous-systèmes impliqués, et donc d'aller à l'encontre d'une compréhension holistique des tensions, pourtant recommandée dans la littérature (Lewis et Smith, 2014 ; Smith et Lewis, 2011).

### **2.1.3 Des démarches décisionnelles participatives à l'interne et à l'externe**

Si les processus de décision que nous avons investigués dans notre travail doctoral se caractérisent ainsi par leur caractère incrémental et la combinaison de différentes conceptions de la rationalité, leur analyse nous a aussi amenée à les associer à des démarches participatives, car impliquant une multitude d'acteurs (internes et externes), ayant des intérêts et des rôles diversifiés.

D'une part, il faut préciser que le développement de politiques publiques en matière de propriété intellectuelle des innovations biotechnologiques consiste en une décision collective prise en interservices. Au niveau national, par exemple, les décisions relatives sont inévitablement prises en interministériel, et peuvent notamment inclure les ministères de l'économie, de la santé, de l'agriculture, de la recherche, de l'environnement, ou encore, des affaires étrangères. Tous les décideurs politiques interviewés dans le cadre de notre thèse [**Prod#22**] affirment ainsi procéder à des consultations internes au sein de leur organisation, afin d'obtenir les points de vue des autres services administratifs concernés, c'est-à-dire au-delà de leur propre service d'affiliation. Par ailleurs, en plus des consultations internes, la moitié de ces décideurs souligne l'intérêt de s'appuyer sur un véritable processus de travail en commun, par la mise en place d'un groupe de travail interservices.

D'autre part, cette démarche participative s'étend à l'extérieur de l'organisation. Notre travail doctoral [**Prod#22**] a, en effet, souligné l'intérêt de faire également participer les parties prenantes (dans le sens d'acteurs externes) au processus de décision, leur participation permettant non seulement d'accroître l'acceptation des décisions prises, mais aussi de développer des politiques publiques davantage éclairées, grâce à une compréhension plus étendue d'une situation complexe. La littérature reconnaît ainsi que les enjeux de cette participation font aujourd'hui partie de la réalité des décideurs politiques dans les pays industrialisés (Jardine *et al.*, 2007), et ce, d'autant plus s'ils traitent de problèmes sociétaux complexes, de nature éthique, environnementale, économique et/ou touchant à la santé (Howlett et Migone, 2010). Plus généralement, elle reconnaît que la recherche d'un fort niveau de participation doit être poursuivie dans les systèmes dits complexes (Ashmos *et al.*, 1998 ; Beers *et al.*, 2006).

Pour autant, de nombreux auteurs soulignent que les processus participatifs sont difficiles à initier et à maintenir (Duit, 2016 ; Jardine *et al.*, 2007), et que la participation des parties prenantes à la prise de décision est un processus complexe en soi (Ashmos *et al.*, 1998). Les démarches participatives conduisent, en effet, à augmenter le nombre d'enjeux ou facteurs en interaction à considérer lors de l'analyse décisionnelle. De plus, elles créent de l'ambiguïté, en ce sens que les parties prenantes, qui ont des opinions et intérêts différents, peuvent avoir des interprétations différentes d'une même situation (Hall et Martin, 2005). En somme, elles requièrent un investissement conséquent de la part de l'organisation (Green et Hunton-Clarke, 2003) et une gestion adaptée des modalités de la participation (Edelenbos et Klijn, 2005). Dès lors, nous avons souhaité analyser plus en profondeur les modalités de participation d'une pluralité de parties prenantes [**Prod#14 ; Prod#20**], à partir des discours des quarante décideurs politiques que nous avons interviewés dans le cadre de notre thèse. Dans cette perspective, nous avons développé un cadre d'analyse des démarches dites participatives, en nous appuyant

sur la théorie des parties prenantes et sur la littérature portant sur leur participation (cf. encadré 4).

#### Encadré 4. Cadre théorique et d'analyse des démarches participatives [cf. Prod#14]

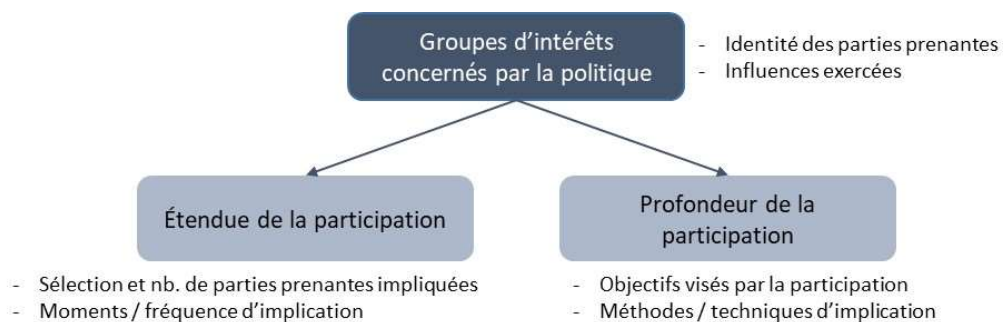
##### **La théorie des parties prenantes :**

- La théorie des parties prenantes se fonde sur l'idée que les organisations « *doivent tenir compte des besoins, des intérêts et de l'influence de ceux qui sont affectés par leurs politiques et opérations* » (Buchholz et Rosenthal, 2005, p. 137). Elle suppose qu'une organisation a des relations avec plusieurs groupes, à savoir tous ceux qui sont affectés par ses objectifs et décisions, et suggère qu'aucun des intérêts ne doit avoir de place prédominante par rapport aux autres (Donaldson et Preston, 1995).
- Définition (large) d'une partie prenante : tout individu ou groupe qui peut influencer et/ou être influencé par les décisions d'une organisation (Freeman et Reed, 1983).
- Classification des parties prenantes : plusieurs cadres conceptuels ont été proposés pour classifier les parties prenantes. Nous retiendrons ici la typologie développée par Mitchell *et al.* (1997), qui est largement répandue dans les travaux antérieurs et qui distingue sept catégories d'intéressés selon les formes d'influence qu'ils peuvent exercer, et ce, en fonction de trois attributs : le pouvoir, la légitimité et la capacité de pression immédiate.

##### **La participation des parties prenantes :**

- La notion de participation des parties prenantes fait référence à l'implication des agents durant le processus décisionnel. Le niveau de participation poursuivi peut toutefois varier et la littérature recommande de le mesurer en fonction de son étendue et de sa profondeur (Ashmos *et al.*, 1998 ; Edelenbos et Klijn, 2005).
- Étendue de la participation : il s'agit de se demander si tous les acteurs concernés participent à toutes les étapes du processus décisionnel. L'étendue peut être mesurée par le nombre d'individus impliqués, par la diversité des types d'individus représentés, par les moments et fréquences de leur implication (Ashmos *et al.*, 1998).
- Profondeur de la participation : elle concerne le degré avec lequel les acteurs peuvent influencer la décision (Edelenbos et Klijn, 2005). Elle dépend non seulement des objectifs visés par la participation des parties prenantes, mais aussi des méthodes et techniques d'implication utilisées.

##### **Le cadre d'analyse mobilisé pour étudier les démarches participatives :**





Notre analyse a tout d'abord permis de repérer les critères d'inclusion ou d'exclusion qui conditionnent l'identité et, de fait, l'étendue des parties prenantes impliquées dans la prise de décision. Ces critères sont résumés ci-dessous [**cf. Prod#14**] :

- Les parties prenantes les plus fréquemment impliquées par les décideurs possèdent à la fois un caractère légitime et un pouvoir décisionnel (par exemple, des organisations intergouvernementales).
- Les parties prenantes dépendantes (*i.e.* légitimes et qui peuvent exercer des pressions sur l'organisation, mais sans détenir de pouvoir) sont incluses sous certaines conditions : leur capacité à se faire connaître et leur capacité à former un groupe organisé (par exemple, un groupement de citoyens ou une association représentative de l'industrie concernée).
- Les parties prenantes jugées non légitimes (par exemple, la presse et les médias) sont souvent exclues ; la tendance est de répondre aux éventuelles pressions subies de leur part, plutôt que de les impliquer de manière proactive durant le processus décisionnel.

Nos résultats [**cf. Prod#14**] ont également permis d'identifier trois modes de participation distincts, non mutuellement exclusifs : les consultations auprès des parties prenantes (incluant des sondages et enquêtes, ainsi que des consultations sur Internet), les interactions avec elles (notamment en termes de contacts informels et de réunions plus ou moins formalisées), et/ou les processus de travail en commun. Ces modes correspondent d'ailleurs aux catégories identifiées par Edelenbos et Klijn (2005), qui vont d'une participation peu profonde à une participation plus profonde, à savoir : (1) des intéressés consultés ; (2) des intéressés conseils ; (3) des intéressés qui coproduisent la politique avec les autorités. Par ailleurs, l'analyse des moments d'implication et des objectifs poursuivis par la participation a permis de dégager trois constats. Premièrement, les consultations et les interactions avec les parties prenantes permettent d'enrichir, réorienter, tester ou affiner les réflexions préalables, l'analyse décisionnelle et/ou les solutions qui se profilent. Elles sont ainsi adaptées et utilisées par les décideurs, quelle que soit l'étape dans laquelle ils se trouvent. Deuxièmement, les groupes de travail créés dans une perspective de collaboration participative sont, en revanche, plus fréquents après qu'une ébauche de proposition soit déjà avancée, autrement dit, après qu'une solution se profile. Les décideurs soulignent en effet la difficulté à recourir trop prématurément à ce mode de participation profonde : « *Quand vous faites travailler ensemble des personnes, avec chacun des intérêts trop différents, comme les gens de l'industrie, des chercheurs qui raisonnent complètement différemment, des représentants d'ONG, etc. vous n'aboutissez pas à grand-chose. Donc, il faut déjà soumettre une proposition. Donc dans ce cas-là, on la préparerait avant, puis c'est seulement après qu'on créera des groupes de travail pour travailler ensemble dessus* ». Troisièmement, les parties prenantes ne sont que rarement impliquées dès le début du processus de décision. Pourtant, la littérature suggère qu'une

participation « précoce » permette de partager et considérer plus d'idées et de connaissances, et de davantage faciliter la réconciliation d'objectifs conflictuels (Green et Hunton-Clarke, 2003).

Au total, nos travaux ont donc permis de montrer que, pour développer des politiques publiques en matière de propriété intellectuelle des innovations biotechnologiques, les décideurs s'appuient sur des démarches participatives, tant à l'interne qu'à l'externe, pour bénéficier des connaissances et expertises d'une pluralité d'acteurs, d'une part, et pour chercher à réconcilier des points de vue et objectifs divergents, d'autre part. Nous pouvons ainsi suggérer que ces démarches représentent un moyen pour les décideurs politiques de mieux comprendre les tensions et les gérer, dès lors que les niveaux et modalités de participation sont appropriés à la situation décisionnelle. Plus généralement, la littérature reconnaît en effet que l'élaboration de stratégies dans les organisations pluralistes requiert des démarches participatives, mais qu'une large inclusion d'acteurs peut toutefois poser des problèmes d'ordre social (*i.e.* difficultés de communication et de coordination des acteurs internes ayant des valeurs, intérêts et objectifs différents) et d'ordre cognitif (*i.e.* confrontation simultanée aux différents objectifs et attentes de nombreuses parties prenantes externes), qui risquent de compliquer l'atteinte d'un « consensus stratégique » (Cuccurullo et Lega, 2013). Toujours est-il que la participation des parties prenantes, internes et externes, pourrait donc jouer un rôle important en matière de gestion des tensions.

## **2.2 Les décideurs politiques face aux tensions : vers la nécessité d'une compréhension plus systémique**

En raison de leurs caractéristiques et des multiples tensions qui les parcourent, les contextes organisationnels pluralistes forment ainsi des situations particulièrement complexes, dans lesquelles se manifestent des forces opposées, des relations non linéaires et des boucles de rétroaction (Denis *et al.*, 2001). Notamment, les problèmes que doit traiter l'action publique sont « *souvent multiformes, multi-causaux et renvoient toujours à une logique de causalité systémique* » (Muller, 2013), et il est donc largement reconnu que les politiques développées au sein des administrations publiques s'insèrent dans des systèmes dits complexes (Morçöl, 2005, 2008). Par exemple, et comme précédemment affirmé, les politiques publiques en matière de propriété intellectuelle des innovations biotechnologiques touchent à un système particulièrement complexe, en ce sens qu'il inclut de nombreux composants, de nature variée et en interaction, et de multiples parties prenantes, et qu'il est soumis à des dynamiques et forces contraires (*cf.* Encadré 3).

Nous pouvons, dès lors, suggérer que gérer les tensions dans un contexte pluraliste revient à penser et décider dans un système complexe. Ainsi, cette section propose tout d'abord de discuter, au regard de la littérature, des spécificités de la décision dans les systèmes complexes

(cf. § 2.2.1). Elle met ensuite l'accent sur les outils permettant de supporter la prise de décision dans ce contexte, et plus précisément, sur nos travaux [Prod#8 ; Prod#22] qui ont montré la capacité des outils de la dynamique des systèmes à supporter la pensée systémique et à repousser les « jugements limites » des décideurs politiques (cf. § 2.2.2).

### 2.2.1 Décider dans les systèmes complexes : les enseignements de la littérature

Thibodeau *et al.* (2016, p. 753) affirment qu'un grand nombre de défis auxquels la société est confrontée est la conséquence du fait que « *les individus agissent dans des systèmes complexes sans comprendre pleinement comment ces systèmes fonctionnent* ». Dans la même veine, Senge et Sterman (1992) soulignent que les compétences et capacités cognitives limitées des individus affectent leur compréhension de la complexité des systèmes qu'ils doivent gérer, et sont, dès lors, souvent à l'origine des faibles performances, voire des échecs organisationnels.

Les obstacles à une prise de décision « avisée » dans les systèmes complexes ont ainsi été largement discutés dans la littérature (Boschetti *et al.*, 2011). En particulier, des auteurs soutiennent que, face aux problèmes dans les systèmes complexes, les décideurs se heurtent aux limites de leurs capacités cognitives et de leur rationalité (Maani et Li, 2010). D'un côté, l'efficacité des décisions prises dans ces systèmes tend à être limitée par les biais cognitifs des décideurs, leurs modèles mentaux imparfaits et la persistance de croyances non fondées (Friedman, 2004). D'un autre côté, la complexité du système étant trop élevée pour permettre le traitement de toutes les données, et ses états futurs étant difficilement prévisibles, la décision ne peut être « parfaitement » rationnelle (Größler, 2004). Pour Forrester (1975), le jugement et l'intuition qui guident la prise de décision dans les systèmes complexes risquent, *in fine*, de générer des effets non anticipés, voire pervers. Au-delà des conséquences inattendues qui peuvent découler des actions entreprises, les effets anticipés des décisions peuvent, de plus, se révéler inhibés ou dilués par la réaction du système (Forrester, 1975), et les effets sur le long terme d'une décision peuvent radicalement différer, voire contrebalancer, ses effets sur le court terme (Beers *et al.*, 2006).

La prise de décision dans les systèmes complexes s'inscrit, en effet, dans un contexte difficile. D'une part, les décisions ne peuvent être prises indépendamment du comportement problématique du système dans lequel elles s'encastrent. D'autre part, le système lui-même ne peut être compris indépendamment du contexte dans lequel il s'insère (Keating *et al.*, 2001). De telles décisions s'imbriquent alors dans un réseau de problèmes complexes, étant donné que les problèmes « *se présentent rarement individuellement, mais sont liés à d'autres problèmes, dans des situations problématiques fortement interconnectées* » (Jackson, 2006, p. 648). De fait, ces décisions prennent place dans des situations jugées complexes, autrement dit, des situations dans lesquelles l'enjeu, le problème ou l'opportunité « *peut être difficile à définir,*

*peut changer de manière significative en réponse à une solution, peut ne pas avoir une seule 'bonne réponse', est soumis à de nombreuses forces causales interdépendantes, n'a pas (ou peu) de précédents, a de nombreuses parties prenantes, et crée souvent la surprise* » (Bennet et Bennet, 2008, p. 4). À cela s'ajoutent, en outre, les fortes divergences qui peuvent exister entre les perspectives et opinions des différents acteurs impliqués, quant au problème lui-même à résoudre (Vennix, 1999).

Dans ce contexte, la littérature souligne la nécessité de considérer les situations complexes selon une approche holistique (Cramp et Carson, 2009 ; Jackson, 2006 ; Maani et Maharaj, 2004) et sous de multiples perspectives (Cramp et Carson, 2009 ; Hall et Davis, 2007), pour permettre des décisions davantage éclairées. Il est d'ailleurs généralement reconnu que les managers, pour être efficaces, doivent développer la capacité à voir les choses sous plusieurs angles et à générer plusieurs interprétations concurrentes d'une même situation (Levy *et al.*, 2007). Pour autant, des auteurs regrettent que « *beaucoup de prises de décision ne rendent pas compte des multiples perspectives induites par la complexité* » (Cramp et Carson, 2009, p. 76) et qu'elles ne s'appuient pas suffisamment sur des visions holistiques (Jackson, 2006). Or, la pensée systémique, telle que définie dans le premier chapitre, aurait le potentiel de surmonter ces difficultés, en ce sens qu'elle constitue une nouvelle façon de penser pour comprendre et gérer les situations complexes (Bosch *et al.*, 2013).

Dès lors, la littérature suggère que, dans les systèmes complexes, les problèmes ne doivent pas être traités de manière isolée, ni en pensant de manière unidimensionnelle et ni à l'aide d'outils traditionnels d'aide à la décision (Bosch *et al.*, 2013). En particulier, un outil d'aide à la décision doit avant tout, dans ce contexte, permettre de favoriser une pensée plus systémique lors de la prise de décision. Il s'agit ainsi d'amener les décideurs à voir les choses de manière plus holistique et interconnectée (Cramp et Carson, 2009 ; Maani et Maharaj, 2004), et de créer un changement dans leur perception des frontières du problème (Midgley 2008 ; Midgley et Richardson, 2007). Adopter une pensée systémique conduit, en effet, à modifier la perception de ce que sont les problèmes et où se situent leurs limites (Leischow et Milstein, 2006). Autrement dit, une pensée systémique a le potentiel de repousser les « jugements limites » (*'boundary judgments'*) des décideurs ; ces jugements étant des perceptions normatives ou cognitives (Bressers et de Boer, 2013), qui « *délimitent ce qui est pertinent pour une analyse* » (Midgley et Richardson, 2007, p. 172).

### 2.2.2 *Les effets de l'utilisation d'un modèle systémique par les décideurs politiques : vers le repoussement des 'jugements limites'*

La question des jugements limites apparaît ainsi capitale, notamment dans le contexte de la prise de décision en matière de politiques publiques, étant donné la complexité et les multiples facettes des systèmes dans lesquels elles s'inscrivent (Morçöl, 2008). Dès lors, nous avons souhaité analyser les jugements limites des décideurs politiques, qui agissent dans le système complexe de la propriété intellectuelle des innovations technologiques. Sur la base de la quasi-expérimentation réalisée dans notre travail doctoral [Prod#22], nous nous sommes plus précisément attachée à tester les effets, sur ces jugements, de l'utilisation d'un outil d'aide à la décision supportant la pensée systémique [Prod#8].

Précisons en effet que dans le cadre de notre thèse, les quarante décideurs politiques interviewés, qui ont été amenés à expliquer le processus de décision qu'ils suivraient pour développer de nouvelles politiques en matière de propriété intellectuelle, ont été divisés en deux sous-échantillons de taille égale : contrairement aux décideurs du sous-échantillon de contrôle, ceux du sous-échantillon expérimental ont bénéficié d'un outil d'aide à la décision durant leur entretien individuel. Nous avons pu, ainsi, isoler les effets de l'utilisation de cet outil, en analysant les différences de comportements décisionnels entre les deux sous-échantillons. En l'occurrence, l'outil utilisé concernait un système d'aide à la décision basé sur la modélisation par la dynamique des systèmes, lequel est présenté dans l'encadré 5 ci-après.

Pour analyser les effets de l'utilisation, par les décideurs politiques, de ce modèle systémique, nous nous sommes intéressée aux deux principaux éléments permettant de définir leurs jugements limites : (1) le « quoi », *i.e.* les enjeux inclus dans les analyses ; et (2) le « qui », *i.e.* les parties prenantes consultées ou impliquées (Midgley, 2008 ; Midgley et Richardson, 2007). Concernant le « quoi », nous avons plus précisément exploré les domaines d'analyse (juridique, économique, éthique, etc.) et les disciplines scientifiques (sciences politiques, sciences sociales, etc.) inclus par les décideurs politiques, ainsi que le caractère plus ou moins interdisciplinaire des analyses conduites. En effet, la littérature suggère qu'une compréhension étendue d'une situation complexe nécessite non seulement de considérer une diversité de perspectives, domaines et disciplines scientifiques (Beers *et al.*, 2006 ; Meek *et al.*, 2007), mais aussi de privilégier des approches interdisciplinaires, pour être en mesure d'aborder les multiples facettes de la situation dans son ensemble (Meek et Newell, 2005). Concernant le « qui », nous avons pris en compte à la fois l'étendue et la profondeur de la participation des parties prenantes. Rappelons ici que la résolution de problèmes complexes requiert généralement la participation d'une diversité d'acteurs, qui proviennent de disciplines variées et qui ont des connaissances, compétences et perspectives du problème différentes (Beers *et al.*, 2006).

**Encadré 5. L’outil d’aide à la décision basé sur la modélisation par la dynamique des systèmes [cf. Prod#8]**

Dans le cadre d’un projet de modélisation en groupe, porté par le Centre des politiques en propriété intellectuelle de l’Université McGill (Canada)<sup>13</sup>, un outil d’aide à la décision a été développé, selon les principes de la dynamique du système.

- D’une part, un diagramme d’influence a été élaboré, à partir de l’expertise des membres du groupe (ce groupe était constitué d’une vingtaine de membres, principalement des chercheurs, issus de plusieurs disciplines, dont le droit, la gestion, l’économie, la bioéthique, la philosophie, les sciences politiques et la santé).
- D’autre part, nous avons conçu un modèle de simulation, à partir de ce diagramme d’influence et des données qui ont été mises à notre disposition. Ce modèle de simulation a été développé sur le logiciel PowerSim et une interface sous Excel a été créée pour faciliter son utilisation.

L’interface utilisateur comprend deux onglets. Le premier permet à l’utilisateur de spécifier un scénario à simuler en modifiant un ou plusieurs paramètres de son choix. Les variables pouvant être modifiées étant nombreuses, un menu interactif facilite la navigation (cf. extrait ci-dessous).

RETURN TO MENU	Intellectual property box	Statu quo	Scenario	
	Number of biotechnology issued patents (Number)	2733	2733	► Dictionary
	Number of biotechnology patent applications filed (Number)	10766	10766	► Dictionary
	Patent eligible invention (Scale 1 to 3, with 1=low and 3=high)	2	3	► Dictionary

Après avoir lancé la simulation, l’utilisateur peut accéder aux résultats sur le deuxième onglet. Il peut ainsi observer les impacts simulés, dans le temps, sur les variables de son choix. Un menu interactif permet également de naviguer plus facilement, et les résultats peuvent être consultés sous forme de tableaux ou graphiques (cf. extrait ci-après).

<sup>13</sup> Il s’agissait d’un projet de modélisation en groupe auquel a participé, en 2004-2008, le Groupe International d’Experts en biotechnologie, innovation et propriété intellectuelle.

Click on the display form (table or graph) of the theme of your choice to go there

Intellectual property box	Patents	▶ Table	▶ Graph
	IP components value	▶ Table	▶ Graph
	Know-how value and regulatory value	▶ Table	▶ Graph
Innovation management	R&D investments	▶ Table	▶ Graph
	R&D products/processes	▶ Table	▶ Graph
	Spin-off, scientific infrastructure, technology transfer, imitation	▶ Table	▶ Graph
Knowledge management	Knowledge, education and university-industry links	▶ Table	▶ Graph
	Public licenses	▶ Table	▶ Graph
Economic efficiency	Economic development, revenues and wealth	▶ Table	▶ Graph
	Sales, production and price	▶ Table	▶ Graph
Distributive justice		▶ Table	▶ Graph
Integrity of living things		▶ Table	▶ Graph
Risk management	Risk analysis and regulation	▶ Table	▶ Graph
	Media, NGO and public opinion	▶ Table	▶ Graph
Sovereignty		▶ Table	▶ Graph

▶ RETURN TO MENU      Intellectual property box - Patents      ▶ Go to graph

Year	Number of biotechnology patent applications filed per year (Number)		Number of biotechnology issued patents (Number)		Patent eligible invention (Scale 1 to 3, with 1=low and 3=high)		Patent grant rate (%)	
	Statu quo	Scenario	Statu quo	Scenario	Statu quo	Scenario	Statu quo	Scenario
2013	10766	10766	2733	2733	2,000	3,000	25,387	25,387
2014	10766	10766	5329	5329	2,990	2,990	25,387	25,387
2015	10778	10784	7796	7849	1,974	2,974	25,387	25,387
2016	10892	10904	10143	10273	1,959	2,959	25,387	25,387
2017	10933	11110	12401	12699	1,945	2,945	25,387	25,387
2018	11033	11269	14556	15096	1,931	2,931	25,387	25,387
2019	11119	11553	16629	17454	1,917	2,917	25,387	25,387
2020	11252	11748	18621	19805	1,905	2,905	25,387	25,387
2021	11378	11914	20546	22127	1,892	2,892	25,387	25,387
2022	11518	12067	22407	22407	1,880	1,880	25,387	25,387

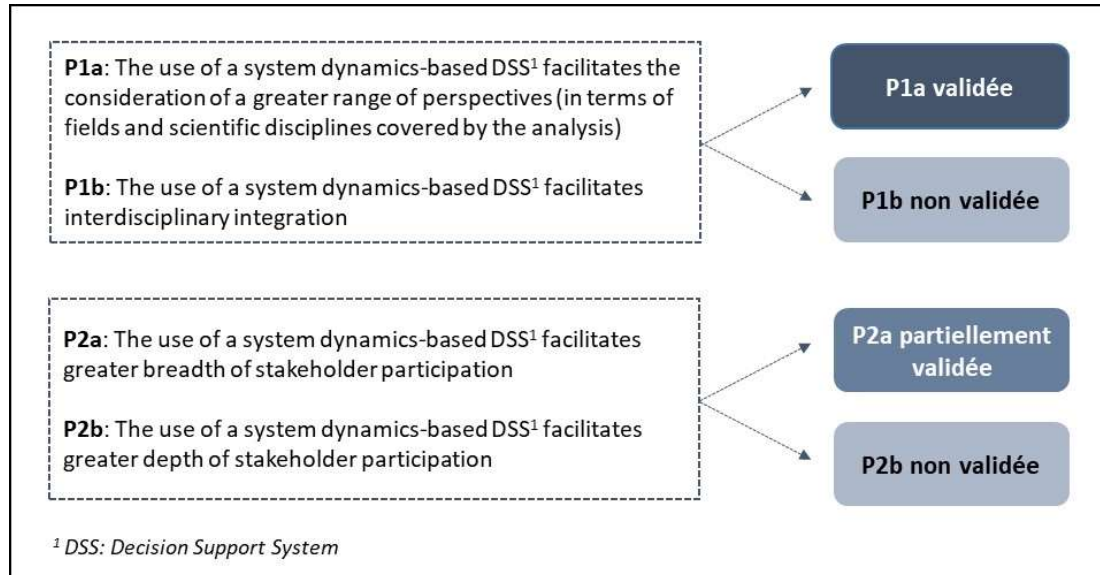
  

▶ RETURN TO MENU      Intellectual property box - Patents      ▶ Go to table

Partant de l'idée que la pensée systémique puisse repousser les jugements limites des décideurs (Leischow et Milstein, 2006), nous avons supposé que les décideurs politiques au sein du sous-échantillon expérimental, autrement dit, ceux ayant bénéficié du modèle systémique, tendraient à inclure plus de perspectives différentes dans leur analyse, selon une approche interdisciplinaire, et à rechercher une participation des parties prenantes plus étendue et plus profonde, comparativement aux autres décideurs. Nos résultats ont permis de valider en partie nos propositions (*cf.* Figure 5). Ils confirment que l'utilisation du modèle systémique peut effectivement favoriser la prise en compte d'un plus large éventail de perspectives et d'une participation plus étendue en termes du nombre d'acteurs diversifiés impliqués, mais sans toutefois renforcer ni l'interdisciplinarité, ni la profondeur de la participation. En conséquence,

ces résultats nous permettent de suggérer que l'utilisation d'un tel modèle d'aide à la décision puisse contribuer à repousser les jugements limites des décideurs, du moins sur certains aspects.

**Figure 5. Les effets (attendus et démontrés) de l'utilisation d'un modèle systémique sur les jugements limites des décideurs [cf. Prod#8]**



Par ailleurs, et au-delà des effets sur les jugements limites, nos travaux [**Prod#8 ; Prod#22**] ont également permis de suggérer que le modèle systémique ait la capacité à supporter la réflexion, notamment en termes d'interrelations, et à défier la pensée. En effet, les propos des décideurs, qui ont « joué » avec le modèle systémique, illustrent clairement cela :

*« Vous avez des graphiques sur plein d'autres aspects. [...] Et c'est d'ailleurs ce que je retiens de votre modèle, enfin, entre autres. Et là, l'important, ce n'est pas les chiffres théoriques, enfin estimés, c'est plus voir qu'il y a beaucoup d'enjeux liés. Ça, c'est utile pour nous aider dans notre réflexion, car malgré l'expérience qu'ont les gens qui travaillent sur la propriété intellectuelle... »*

*« Ce qui est intéressant pour ceux qui travaillent dans le domaine de la biotechnologie, c'est qu'en jouant avec ce modèle, on peut voir l'impact sur les domaines qui sont reliés, mais qui sont en même temps assez éloignés du domaine d'expertise. Et ça peut probablement aider à comprendre l'environnement, à pousser nos pensées au-delà de notre domaine à nous, je dirais. »*

Si les outils d'aide à la décision basés sur la modélisation systémique peuvent, dès lors, aider à repousser les jugements limites, à défier les modèles mentaux et à penser en termes d'interrelations, on peut suggérer qu'ils puissent aussi aider à mieux comprendre les tensions imbriquées dans une situation complexe. Rappelons, en effet, que ces tensions émergent entre les différentes parties d'un système complexe et qu'elles sont exacerbées en raison, notamment, de la compréhension limitée des interactions entre ces parties et de leurs impacts (Lewis et



Smith, 2014). Ainsi, ces outils pourraient contribuer au développement d'une certaine complexité cognitive, ou tout au moins, d'une capacité à reconnaître les tensions qui peuvent émerger entre différents sous-systèmes en interaction.

### **2.3 Conclusion : les implications pour la gestion des paradoxes stratégiques**

Ce deuxième chapitre a proposé une relecture de nos travaux sur la prise de décision en matière de politiques publiques, sous l'angle de la gestion des tensions dans les organisations pluralistes et dans les systèmes complexes. Si la problématique de la gestion des paradoxes n'avait, certes, pas initialement guidé la réalisation de ces travaux, le terrain qu'ils ont mobilisé constitue un contexte dans lequel les tensions sont exacerbées. Dès lors, notre approche de la décision dans ce contexte particulier, que l'on pourrait qualifier d'extrême, peut aider à mieux comprendre, d'une part, la manière dont peuvent être gérées les tensions, et d'autre part, le rôle des outils basés sur la modélisation systémique dans la gestion de ces tensions.

*In fine*, ce chapitre peut ainsi apporter des éclairages quant à la problématique de la gestion des paradoxes stratégiques. Au-delà des tensions, les organisations pluralistes constituent, en effet, un contexte favorable à l'émergence ou à l'intensification de paradoxes (Comeau-Vallée *et al.*, 2017). En particulier, des paradoxes stratégiques, découlant des tensions de type *performing* dans la typologie de Smith et Lewis (2011), peuvent être attendus dans ces organisations, en raison de leur caractéristique d'objectifs multiples (Comeau-Vallée *et al.*, 2017). Dans le cas étudié, celui du développement de politiques publiques en matière de propriété intellectuelle des innovations biotechnologiques, certaines des tensions à considérer (*i.e.* celles identifiées dans l'encadré 3) sont clairement de ce type, car découlant de la pluralité des parties prenantes et impliquant des objectifs concurrents mais interdépendants. Elles peuvent même être rapprochées de certains des paradoxes stratégiques discutés dans la littérature portant sur les entreprises traditionnelles, dont ceux listés par Smith (2015). Par exemple, la tension entre 'droits des inventeurs vs. droits du public' fait écho au paradoxe bien connu des 'considérations économiques - missions sociales', tandis que la tension entre 'uniformisation mondiale vs. adaptation locale' rejoint celui intitulé 'intégration globale – adaptation locale'.

Les tensions au sein des organisations pluralistes pouvant former des paradoxes stratégiques, nos travaux sur la prise de décision dans ces organisations, en l'occurrence dans les administrations publiques, peuvent dès lors éclairer le lien, encore peu traité, entre paradoxe et décision. En effet, force est de constater que l'on en sait encore peu sur la façon dont sont prises les décisions pour soutenir les engagements avec les paradoxes (Smith, 2015). Ce manque de connaissances peut s'expliquer par le fait que la plupart des études antérieures sur les paradoxes « ont eu tendance à se concentrer sur les managers subalternes [...], dans des contextes où ces

*managers n'ont d'autres choix que de répondre aux décisions déjà prises par les dirigeants* » (Knight et Paroutis, 2017, p. 405). Pour Eranova et Prashantham (2016), les recherches articulant paradoxe et prise de décision en sont, ainsi, à un stade encore relativement peu avancé. Décision et paradoxe sont, pourtant, inextricablement liés : si les paradoxes peuvent émerger du processus de décision (Eranova et Prashantham, 2016), la prise de décision doit elle-même permettre de soutenir efficacement les engagements envers les paradoxes stratégiques (Smith, 2015).

Ainsi, les résultats de notre analyse des processus de décision dans les administrations publiques, ainsi que du rôle de la modélisation systémique dans ce contexte, peuvent être utilement discutés eu égard à la gestion des paradoxes stratégiques :

- En premier lieu, on peut suggérer que les démarches incrémentales, qui combinent différentes formes de rationalité et intègrent des approches reposant tant sur l'analyse que sur l'intuition, soient un moyen pour les décideurs de gérer les tensions dans une approche paradoxale. D'une part, Low et Johnston (2012) ont souligné que face à l'ambiguïté et aux tensions paradoxales, les organisations auraient avantage à procéder de manière incrémentale. D'autre part, Velu et Stiles (2013) ont montré qu'un processus de décision qui équilibre rationalité procédurale et opportunisme politique, peut aider à gérer les conflits et les paradoxes (en l'occurrence, dans leur étude, ceux inhérents à la gestion de modèles d'affaires contradictoires au sein d'une entreprise). Dans la même veine, Calabretta *et al.* (2017) ont suggéré que la combinaison d'approches intuitives et rationnelles puisse contribuer à la gestion paradoxale de différents objectifs opposés.
- En deuxième lieu, nos résultats ont souligné le rôle clé du phénomène d'ajustement mutuel partisan, dans les contextes organisationnels pluralistes. Pour Jarzabkowski *et al.* (2013), la gestion des paradoxes à long terme repose d'ailleurs, plus généralement, sur un ajustement mutuel partisan entre les parties, conduisant à reconnaître que les besoins des différentes parties sont importants et interdépendants, et qu'ils doivent donc être tout autant satisfaits. Si la gestion des paradoxes suppose donc de ne pas hiérarchiser les parties prenantes, contrairement aux dilemmes, il semble à travers notre étude que les décideurs que nous avons interviewés se soient ici fixés des critères concernant les acteurs externes : tous les intéressés légitimes sont à considérer, dès lors qu'ils détiennent un pouvoir décisionnel ou qu'ils forment un groupe organisé et connu.
- En troisième lieu, nos résultats suggèrent ainsi que la participation des parties prenantes, internes et externes, pourrait jouer un rôle important en matière de gestion des tensions. Hahn *et al.* (2015) montrent ainsi que les initiatives des organisations en matière de participation et d'*empowerment* des employés peuvent contribuer à gérer les tensions paradoxales, en facilitant notamment l'intégration de pôles opposés dans une logique globale ou médiatrice. Ces mêmes auteurs suggèrent, d'ailleurs, qu'en acceptant les

paradoxes, les entreprises peuvent établir un climat de participation, reposant sur des échanges à l'interne et à l'externe de l'organisation, qui tend à limiter les conflits vis-à-vis des intérêts divergents. Par ailleurs, Karhu et Ritala (2018) affirment que, face à des exigences différentes de la part des parties prenantes, la gestion des paradoxes peut nécessiter une « confrontation », autrement dit, un contexte propice au débat et aux interactions, dans lequel les parties prenantes apprennent les unes des autres et réévaluent leurs propres points de vue pour, *in fine*, aboutir à un consensus.

- Enfin, nos travaux ont montré que la modélisation systémique, en tant qu'outil pour supporter la pensée systémique et la prise de décision dans les systèmes complexes, peut aider à repousser les jugements limites des décideurs et à penser en termes d'interrelations. Ils suggèrent ainsi qu'elle puisse contribuer au développement d'une complexité cognitive, jugée nécessaire face aux tensions paradoxales. Les individus démontrant une certaine complexité cognitive, reflétant « *la capacité à reconnaître et accepter les relations interdépendantes des tensions* » (Smith et Lewis, 2011, p. 391), seraient en effet plus enclins à accepter les paradoxes et à embrasser leurs pôles opposés (Schad *et al.*, 2016). Au-delà de leur capacité à soutenir la pensée systémique, les outils d'aide à la décision basés sur la modélisation systémique pourraient ainsi jouer également un rôle vis-à-vis de la pensée paradoxale.

Les paradoxes n'ayant pas fait l'objet d'une fouille approfondie dans les travaux mobilisés dans le présent chapitre, des questions restent toutefois en suspens. Par exemple, la question de ce que représente le « consensus » dans les démarches participatives mérite d'être posée. Si le consensus peut être le résultat d'une « confrontation » qui permet de gérer le paradoxe (Karhu et Ritala, 2018), il pourrait aussi représenter un compromis qui conduirait, quant à lui, à une situation intermédiaire pouvant être inconfortable (Josserand et Perret, 2003). Il conviendrait ainsi de préciser si le consensus recherché au travers des interactions avec les parties prenantes vise à embrasser les pôles en tension ou à trouver un compromis, voire une synthèse.

En outre, si les outils basés sur la modélisation systémique peuvent effectivement contribuer à la pensée systémique, et dans une moindre mesure à la complexité cognitive, ils ne peuvent suffire à gérer les paradoxes. Comme le soulignent d'ailleurs Denison *et al.* (1995), la complexité cognitive pourrait bien être une condition nécessaire, mais pas suffisante, à l'efficacité des décideurs.

Plus généralement, trois limites d'ordre méthodologique peuvent venir restreindre la portée des résultats susmentionnés :

- Le fait d'avoir réalisé une quasi-expérimentation basée sur l'approche de cas simulé ne nous a pas permis de suivre une réelle prise de décision dans le temps, ni d'analyser ses

conséquences. Autrement dit, nous n'avons pas été en mesure de juger des retombées, positives ou négatives, de la prise de décision.

- Nos travaux se sont ici inscrits dans une approche intentionnelle de la décision, préalable à l'action. Or, si les tensions paradoxales sont inhérentes aux systèmes complexes, elles se construisent également socialement à travers les réponses des acteurs (Knight et Paroutis, 2017 ; Lewis et Smith, 2014). Dès lors, les réponses aux paradoxes peuvent être étudiées sous la forme de grandes actions décisives ou comme étant construites dans les actions quotidiennes (Jarzabkowski et Lê, 2017). Dans ce contexte, la décision pourrait ne pas précéder l'action, et elle mériterait alors d'être considérée dans la réalité de sa pratique.
- Si le développement de politiques publiques prend place dans des organisations pluralistes et dans des systèmes complexes, qui constituent un terrain fertile pour étudier la gestion des tensions, ce contexte n'en demeure pas moins particulier. La question de l'applicabilité des comportements dans un contexte d'entreprises traditionnelles reste donc posée.

Par la suite, nous avons donc cherché à pallier ces limites, pour mieux comprendre la manière dont les dirigeants d'entreprises traditionnelles peuvent gérer les paradoxes stratégiques, afin d'en exploiter le potentiel positif et d'en faire un levier de performance. Tel est l'objet du troisième chapitre.

# Chapitre 3. La gestion paradoxale des tensions comme levier de performance dans les entreprises traditionnelles : le cas des PME

Si les décideurs politiques au sein des administrations publiques ont une certaine expérience de la gestion des tensions et agissent dans un contexte dans lequel les paradoxes sont intensifiés, les dirigeants d'entreprises traditionnelles sont eux-aussi désormais confrontés à des exigences contradictoires, persistantes et interdépendantes. Tel que suggéré dans le premier chapitre, la complexité actuelle pousse, en effet, à la présence de paradoxes stratégiques et à leur gestion continue dans les organisations, qu'elles soient pluralistes ou classiques, grandes ou petites.

La littérature souligne que ces tensions peuvent revêtir un caractère stratégique pour l'entreprise, dès lors qu'elles représentent des exigences contradictoires qui doivent être poursuivies de manière interdépendante pour soutenir sa performance à long terme (Knight et Paroutis, 2017 ; Smith *et al.*, 2010). L'enjeu pour les organisations serait ainsi d'embrasser les tensions, de faire avec et d'en tirer avantage en libérant le potentiel positif des paradoxes (Lewis et Smith, 2014 ; Tsoukas et Cunha, 2017). Cela n'est toutefois pas sans défi pour les dirigeants d'entreprises traditionnelles (Smith, 2015), et différentes forces organisationnelles et individuelles risquent de pousser les acteurs à mettre en place des mécanismes de défense face aux paradoxes (Smith et Lewis, 2011 ; Tsoukas et Cunha, 2017). Ainsi, pour Josserand et Perret (2003), il ne suffit pas de préconiser une « gestion paradoxale », il est également essentiel de se poser la question de sa mise en œuvre dans les entreprises. Autrement dit, il s'agit de mener une réflexion sur les pratiques organisationnelles permettant de « faire avec » les tensions dans le cadre d'une gestion paradoxale. En outre, la question de l'impact sur la performance mérite aussi d'être approfondie. Sur ce point, les résultats des études empiriques antérieures sont, en effet, parfois mitigés. Par exemple, si des travaux indiquent que la poursuite simultanée de l'exploration *et* de l'exploitation contribue à une meilleure performance, d'autres ont en revanche montré que les entreprises qui explorent *ou* exploitent surpassent celles qui combinent les deux orientations (Lavie *et al.*, 2010).

Ce troisième chapitre s'organise ainsi autour de deux sections. La première (*cf.* Section 3.1) propose de réfléchir à la question de la mise en œuvre d'une gestion paradoxale dans les entreprises, tandis que la seconde (*cf.* Section 3.2) se concentre sur les conditions permettant d'exploiter le potentiel positif des tensions pour, *in fine*, en faire un levier de performance. Dans chacune de ces sections, nous revenons d'abord brièvement sur les enseignements tirés de la littérature, avant de mettre en lumière les apports de nos propres travaux empiriques. Ceux

mobilisés à cette fin dans le présent chapitre sont listés dans le tableau 15 ci-dessous, ainsi qu'en Annexe 1. Rappelons qu'ils portent tous sur le contexte particulier des PME, étant donné que les entreprises font face à des défis d'autant plus importants pour gérer les tensions qu'elles ont des ressources limitées (Abebe et Angriawan, 2014 ; Bierly et Daly, 2007). Enfin, une conclusion (*cf.* Section 3.3) propose une synthèse des éléments clés à retenir de ce chapitre, ainsi qu'une discussion des perspectives de recherche qui en découlent.

**Tableau 15. Liste de nos productions mobilisées dans le troisième chapitre**

	<b>[Identifiant de la production] Référence *</b>	<b>Méthodologie</b>
Articles en soumission	<b>[Prod#1]</b> Tarte S., <b>Bérard C.</b> , Séville M. ( <i>en soumission</i> ). The role of ambidexterity in SME survival: A fuzzy set analysis.	<b>Échantillon</b> : 359 cas de PME manufacturières <b>Analyse comparative de cas</b> : <i>Fuzzy set</i>
	<b>[Prod#2]</b> <b>Bérard C.</b> , Fréchet M. ( <i>en soumission</i> ). Organizational antecedents of exploration and exploitation: The role of structural and resource attributes in SMEs.	<b>Échantillon</b> : 530 PME <b>Analyse quantitative</b> : <i>Seemingly Unrelated Regressions</i>
	<b>[Prod#3]</b> Ambroise L., <b>Bérard C.</b> , Prim-Allaz I. ( <i>en soumission</i> ). Exploration and exploitation in SMEs: A lever for performance through interaction orientation.	<b>Échantillon</b> : 793 PME manufacturières <b>Analyse quantitative</b> : modèle d'équations structurelles
Articles publiés	<b>[Prod#9]</b> <b>Bérard C.</b> , Saleilles S. (2016). Sustainability-driven entrepreneurship and high-growth SMEs: How to combine Davids' and Goliaths' worlds? <i>International Journal of Organisational Design and Engineering</i> 4 (3/4), 195-212.	<b>Étude de cas</b> : 1 PME axée sur la durabilité <b>Analyse qualitative</b> : codage ouvert
	<b>[Prod#11]</b> <b>Bérard C.</b> , Bruyère C., Saleilles S. (2015). Les PME axées sur la durabilité et à forte croissance : une approche par les paradoxes. <i>Revue Internationale PME</i> 28 (3-4), 195-223.	<b>Étude de cas</b> : 1 PME axée sur la durabilité <b>Analyse qualitative</b> : relevé d'événements et codage ouvert
Communications (avec actes de colloque)	<b>[Prod#4]</b> <b>Bérard C.</b> , Séville M., Tarte S. (2018). Le rôle de l'ambidextrie dans la réduction du risque de défaillance des PME : Une analyse <i>fuzzy set</i> . <i>CIFEPME</i> , Toulouse.	<b>Échantillon</b> : 359 cas de PME manufacturières <b>Analyse comparative de cas</b> : <i>Fuzzy set</i>
	<b>[Prod#5]</b> <b>Bérard C.</b> , Fréchet M. (2018). Organizational antecedents of exploration and exploitation in SMEs: The role of structural and resource attributes. <i>AIMS</i> , Montpellier.	<b>Échantillon</b> : 530 PME <b>Analyse quantitative</b> : <i>Seemingly Unrelated Regressions</i>
	<b>[Prod#10]</b> Ambroise L., <b>Bérard C.</b> , Prim-Allaz I. (2016). L'effet des stratégies d'exploration et d'exploitation sur la performance des PME : le rôle médiateur de l'orientation interactionnelle. <i>CIFEPME</i> , Trois-Rivières.	<b>Échantillon</b> : 690 PME <b>Analyse quantitative</b> : régressions multiples
	<b>[Prod#15]</b> <b>Bérard C.</b> , Szostak B., Abdesselam R. (2013). The relationship between corporate social responsibility and innovation activities in SMEs: an empirical study of French firms. <i>Conférence RENT</i> , Vilnius.	<b>Échantillon</b> : 488 PME <b>Analyse quantitative</b> : analyses typologique et discriminante
	<b>[Prod#16]</b> <b>Bérard C.</b> , Saleilles S. (2012). Sustainability-driven entrepreneurship and high-growth SME: How to combine Davids' and Goliaths' worlds? <i>Conférence RENT</i> , Lyon.	<b>Étude de cas</b> : 1 PME axée sur la durabilité <b>Analyse qualitative</b> : codage ouvert

\* Le numéro des identifiants renvoie à celui de la liste des productions retenues pour notre mémoire d'HDR, présentée en Annexe 1.

### **3.1 La mise en œuvre d'une gestion paradoxale dans les PME**

Pour aborder la question de la mise en œuvre d'une gestion paradoxale dans les PME, nous avons souhaité adopter une approche holistique des tensions paradoxales et de leur gestion, étant donné que les réponses à différents paradoxes peuvent ne pas agir de manière isolée et que des relations, voire interdépendances, peuvent exister entre les paradoxes eux-mêmes (Comeau-Vallée *et al.*, 2017 ; Jarzabkowski *et al.*, 2013 ; Schad *et al.*, 2016 ; Smith et Lewis, 2011).

Dans cette perspective, nous avons tout d'abord cherché à explorer les pratiques mises en œuvre par les dirigeants de PME dans le cadre d'une gestion paradoxale. De nombreux auteurs s'étant déjà attachés à identifier les stratégies de réponse aux tensions (*cf.* § 3.1.1), nous avons pu nous doter d'une grille de lecture pour étudier la mise en œuvre d'une gestion paradoxale dans le cas d'une PME faisant face à plusieurs paradoxes simultanément, en l'occurrence, le cas d'une PME axée sur la durabilité et en forte croissance (*cf.* § 3.1.2 ; [Prod#9 ; Prod#11 ; Prod#16]). Ensuite, nous nous sommes centrée plus précisément sur la gestion simultanée de deux types de paradoxes stratégiques, le paradoxe 'exploration-exploitation' et le paradoxe 'considérations économiques-sociétales'. Nous avons ainsi étudié la relation qu'entretiennent ces paradoxes, et ce, en mobilisant une enquête menée auprès des dirigeants de 488 PME rhônalpines (*cf.* § 3.1.3 ; [Prod#15]).

#### **3.1.1 Les stratégies de gestion des paradoxes : les enseignements de la littérature**

Un large éventail de réponses aux paradoxes a été proposé dans la littérature (Jarzabkowski et Lê, 2017). Pour les qualifier, les travaux antérieurs ont souvent mobilisé la typologie proposée par Poole et Van de Ven (1989). Selon ces auteurs, les paradoxes peuvent être gérés au travers de réponses stratégiques dites d'opposition, de séparation spatiale, de séparation temporelle ou de synthèse.

Les réponses d'opposition consistent en une stratégie d'acceptation du paradoxe (Hahn *et al.*, 2015 ; Poole et Van de Ven, 1989 ; Smith et Lewis, 2011). Dans cette stratégie, « *les décideurs distinguent les deux pôles d'un paradoxe, acceptent les tensions qui en résultent et cherchent des moyens de vivre avec cette situation, gardant ainsi le paradoxe ouvert* » (Hahn *et al.*, 2015 , p. 300). Elle implique de juxtaposer les contraires et de les poursuivre simultanément, sans privilégier l'un des deux pôles en tension, ni chercher à les fusionner (Hahn *et al.*, 2015). En d'autres termes, il s'agit de maintenir une séparation entre les pôles en tension, tout en appréciant leurs différences (Beech *et al.*, 2004 ; Smith et Lewis, 2011). Accepter le paradoxe, et donc apprécier les différences des pôles contradictoires en interdépendance, permet de voir les exigences paradoxales « *comme une opportunité et une 'invitation à agir', plutôt que comme un obstacle* » (Smith *et al.*, 2012, p. 468). Par exemple, pour répondre à la tension entre

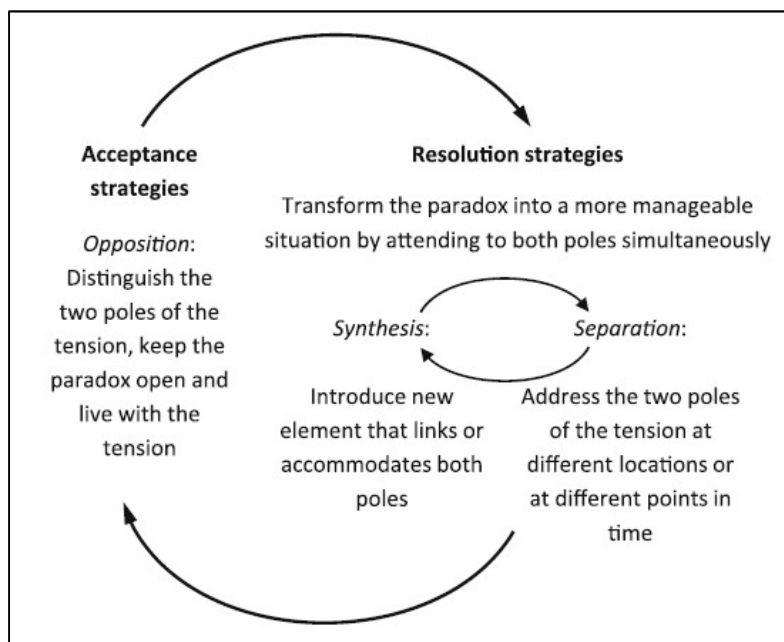
‘orientation à court terme des objectifs financiers’ et ‘orientation à long terme pour des considérations sociétales’, une stratégie d’acceptation implique de reconnaître que les pratiques d’affaires bénéfiques en termes de résultats financiers à court terme doivent être complétées par des pratiques qui évitent les impacts économiques, environnementaux ou sociaux préjudiciables à long terme. Dans cette perspective, les entreprises peuvent mettre en œuvre des pratiques organisationnelles qui incitent les managers à prendre davantage en compte les considérations de long terme. L’une de ces pratiques peut par exemple consister à mettre en place des systèmes de rémunération, qui combinent des objectifs à court et à long terme, en intégrant des critères de performance financiers et non financiers. Ces systèmes ne traduisant pas les objectifs à long terme en objectifs financiers, ils maintiennent séparés les deux pôles du paradoxe et obligent les managers à atteindre simultanément des objectifs à court et à long termes, malgré leurs contradictions inhérentes (Hahn *et al.*, 2015).

Les réponses associées à la séparation et à la synthèse constituent, quant à elles, des stratégies de résolution (Hahn *et al.*, 2015 ; Smith et Lewis, 2011), la « résolution » n’impliquant toutefois pas ici l’élimination d’un pôle au profit de l’autre. Il s’agit plutôt de transformer le paradoxe en une situation plus gérable (Hahn *et al.*, 2015), en recherchant un moyen de répondre à des exigences concurrentes ou de considérer simultanément des idées divergentes (Smith et Lewis, 2011), tout en maintenant la tension sous-jacente (Hahn *et al.*, 2015). Pour ce faire, trois tactiques sont donc possibles : (1) la séparation spatiale, qui consiste à situer les pôles en tension A et B à différents niveaux organisationnels ou en différents lieux ; (2) la séparation temporelle, qui consiste à situer A et B à différents moments dans le temps (*i.e.* l’accent est mis sur A à un moment donné, puis l’accent est ensuite mis sur B) ; (3) la synthèse, qui consiste à proposer un nouveau point de vue qui permet d’accommoder A et B et de « gommer » leur opposition (Beech *et al.*, 2004 ; Hahn *et al.*, 2015 ; Poole et Van de Ven, 1989). Ainsi, pour répondre à la tension prise en exemple ci-dessus, la tension entre ‘orientation à court terme des objectifs financiers’ et ‘orientation à long terme pour des considérations sociétales’, les entreprises peuvent, dans une stratégie de résolution, choisir de séparer les parties de l’organisation qui devraient s’occuper des problèmes à court terme *versus* à long terme, ou choisir de privilégier la synthèse grâce à la mise en place d’une structure de gouvernance qui permettrait aux managers de poursuivre les deux simultanément (Hahn *et al.*, 2015).

Pour Poole et Van de Ven (1989), ces réponses stratégiques ne sont pas mutuellement exclusives et peuvent être combinées ; l’acceptation du paradoxe pouvant, par exemple, constituer une étape préalable aux réponses visant la résolution. Ce constat a été partagé par d’autres auteurs (Hahn *et al.*, 2015 ; Smith et Lewis, 2011), qui ont récemment préconisé la combinaison de plusieurs stratégies de gestion des paradoxes dans une approche dynamique (*cf.* Figure 6).



**Figure 6. Les stratégies de gestion des paradoxes dans une approche dynamique**



Source : Hahn et al., 2015, p. 300

Si les réponses susmentionnées font écho à la typologie de Poole et Van de Ven (1989), fréquemment citée dans la littérature (Hahn *et al.*, 2015 ; Smith et Lewis, 2011), elles sont toutefois loin d'être exhaustives. Certains auteurs en ont, en effet, recensé une douzaine (*e.g.* Jarzabkowski et Lê, 2017). Face à la multiplicité des réponses aux paradoxes discutées dans les travaux antérieurs, et à leur apparente hétérogénéité, nous avons préféré le cadre intégrateur de Josserand et Perret (2003), pour appréhender les différentes approches permettant de « faire avec » les paradoxes dans les entreprises.

Ces auteurs ont proposé de regrouper les différentes pratiques de gestion des paradoxes en trois grandes logiques paradoxales : les logiques de la différenciation, du dialogue et de la disparition. Tandis que les logiques de la différenciation et du dialogue consistent « à jouer avec le paradoxe en permettant l'expression des dimensions contraires », la logique de la disparition vise en revanche à faire tomber le paradoxe, en ce sens que dans celle-ci « les contradictions à la source du paradoxe ne sont pas aménagées, elles disparaissent, libérant ainsi l'organisation de l'emprise du paradoxe » (Josserand et Perret, 2003, p. 166). Le tableau 16 ci-après décrit plus précisément chacune de ces trois logiques organisationnelles qui offrent une issue aux paradoxes, et identifie les types de pratiques paradoxales qui leur sont associées.

**Tableau 16. Les logiques et pratiques organisationnelles paradoxales selon Josserand et Perret (2003)**

<b>Différenciation</b>	<p>Cette logique s'exprime dans l'affirmation des différences entre les pôles d'un paradoxe. Elle consiste à clarifier chacun des pôles pour ensuite affirmer leurs spécificités. Le paradoxe y est non pas tranché, mais simplement parcellisé.</p> <p>Elle repose sur un travail de segmentation en limitant les points de rencontres entre les pôles distants pour éviter les frictions, tout en reconnaissant la complémentarité des contradictions en présence.</p>	<p><i>Pratiques paradoxales :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratiques séquentielles (expression de chacun des pôles opposés dans des périodes successives)</li> <li>• Compartimentage (expression de chacun des pôles opposés en des espaces différents au sein de l'organisation)</li> </ul>
<b>Dialogue</b>	<p>Cette logique vise à gérer le paradoxe en favorisant les échanges entre les pôles pour créer des interactions réciproques continues, non pas dans le but de produire une voie moyenne mais dans celui de permettre un enrichissement mutuel dans une sorte de symbiose.</p> <p>Le dialogue des contraires, <i>i.e.</i> l'échange, permet à l'organisation d'atteindre un niveau supérieur de complexité, lui permettant d'affronter une réalité initialement perçue comme inconcevable.</p>	<p><i>Pratiques paradoxales :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratification (processus d'apprentissage cumulatif par lequel les contraires sont progressivement intégrés)</li> <li>• Oscillation (rythme élevé du passage d'un pôle à l'autre)</li> <li>• Construction locale (interpénétration des contraires en un lieu particulier où l'on peut échanger et développer des solutions de synthèse)</li> </ul>
<b>Disparition</b>	<p>Cette logique consiste à gérer le paradoxe en cherchant à le faire disparaître. Elle ne nie pas l'existence du paradoxe, dans la mesure où elle consiste à le reconnaître pour ensuite intégrer les contradictions, afin de ne plus vivre une situation de double contrainte ou de dilemme. Il s'agit d'amener les acteurs à se représenter la réalité différemment de manière à ce que le paradoxe tombe de lui-même.</p> <p>Tout l'enjeu de cette logique est de sortir les acteurs de leurs cadres de références par un saut cognitif.</p>	<p><i>Pratiques paradoxales :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recadrage (introduction d'un nouvel élément ou cadre qui permet de sortir de la contradiction, de se libérer des limites fixées à son champ cognitif)</li> </ul>

En somme, la littérature est foisonnante sur les stratégies de gestion des paradoxes. On constate toutefois une tendance à se centrer, dans les travaux antérieurs, sur un type de paradoxes en particulier, par exemple le paradoxe 'exploration-exploitation' (*e.g.* Knight et Paroutis, 2017 ; Smith, 2015 ; Smith et Tushman, 2005) ou le paradoxe 'objectifs économiques-sociétaux' (*e.g.* Iivonen, 2018 ; Van der Byl et Slawinski, 2015). À la suite de Calabretta *et al.* (2017), on peut toutefois se demander si les conclusions des travaux antérieurs tiennent dans les cas de paradoxes multiples. En outre, la littérature tend à se centrer sur les grandes entreprises. Pourtant, les PME feraient face à des défis d'autant plus importants pour gérer les paradoxes qu'elles ont des ressources limitées, ainsi que des structures organisationnelles et des styles de management particuliers (Abebe et Angriawan, 2014 ; Bierly et Daly, 2007). La question de la mise en œuvre d'une gestion paradoxale dans les PME, qui font face à plusieurs paradoxes simultanément, est donc capitale.

### 3.1.2 *La gestion de paradoxes multiples dans une PME axée sur la durabilité et en forte croissance*

Pour aborder la question de la mise en œuvre d'une gestion paradoxale, nous avons analysé en profondeur les pratiques mises en œuvre dans une PME qui a dû faire face à différentes tensions paradoxales durant sa trajectoire de croissance. Le cas que nous avons mobilisé à cette fin est celui de BioDistri<sup>14</sup> [**Prod#9 ; Prod#11 ; Prod#16**], une PME axée sur la durabilité et en forte croissance, et plus précisément, une entreprise pionnière du bio qui a contribué au développement de la filière bio en France et à l'étranger.

Les PME axées sur la durabilité sont des entreprises dont l'objectif primordial est l'amélioration du bien-être écologique et social, et qui ne considèrent les aspects d'ordre économique que comme un moyen d'atteindre cet objectif (Parrish, 2010). Hockerts et Wüstenhagen (2010) qualifient ces PME de « David » militants, autrement dit, des petites entreprises qui sont surtout guidées par un ensemble de normes et valeurs, et moins par des incitations pécuniaires (Hall *et al.*, 2010). Si certaines d'entre elles ne cherchent pas, pour des raisons idéalistes, à grandir au-delà de leur petit marché de niche, d'autres peuvent faire le choix de la forte croissance pour améliorer leur impact environnemental et social et, ultimement, pour transformer les standards d'une industrie en faveur du développement durable (Hockerts et Wüstenhagen, 2010). Cependant, la forte croissance risque simultanément de compromettre l'impact qu'elles recherchent (Smith *et al.*, 2013), car elle peut les conduire à renier, au moins en partie, leurs valeurs et principes (Parrish, 2010). Ces PME sont en effet amenées, pour croître de manière proactive, à intégrer des pratiques et principes plus conventionnels et moins idéalistes, donc plus proches de ceux des « *greening Goliath* », autrement dit, des grandes entreprises dont le but premier est la recherche de profit et qui sont moins ambitieuses dans leurs objectifs environnementaux et sociaux (Hockerts et Wüstenhagen, 2010). En somme, ces PME, qui par leur croissance peuvent contribuer au développement durable, auraient paradoxalement du mal à grandir tout en restant axées sur la durabilité (Weinberg, 1998). Pour ces entreprises, la forte croissance serait ainsi source de tensions paradoxales (Smith *et al.*, 2013 ; Weinberg, 1998). Le président fondateur de BioDistri en a d'ailleurs pleinement conscience, lorsqu'il relate, par exemple, sa décision d'ouvrir le capital à des investisseurs pour soutenir la croissance :

*« Quand je fais rentrer des actionnaires financiers dans le capital, je me dis : 'on va voir ce que c'est, on va aller dans la gueule du loup'. Quand on est dans un milieu plutôt alternatif, on regarde le monde financier comme étant un monde absolument épouvantable. Seulement, il faut y aller. Je sais maintenant que c'est un monde épouvantable. Mais, tout cela est intéressant et on ne peut éviter aucun paradoxe ».*

---

<sup>14</sup> Pour des raisons de confidentialité et de respect de l'anonymat, il s'agit d'un nom fictif.

Ainsi, le cas de BioDistri, un « David » militant qui a fait le choix de la forte croissance, s’est révélé être un cas particulièrement intéressant pour explorer les logiques paradoxales mises en œuvre, ainsi que les difficultés rencontrées. Il s’agit en effet d’un cas jugé exemplaire, tant sur le plan de la démarche guidée par le développement durable, que sur celui de la forte croissance (cf. Encadré 6). En outre, cette PME axée sur la durabilité ayant adopté progressivement les pratiques des entreprises plus traditionnelles, elle représente un entre-deux, propice à un effet de grossissement du phénomène étudié.

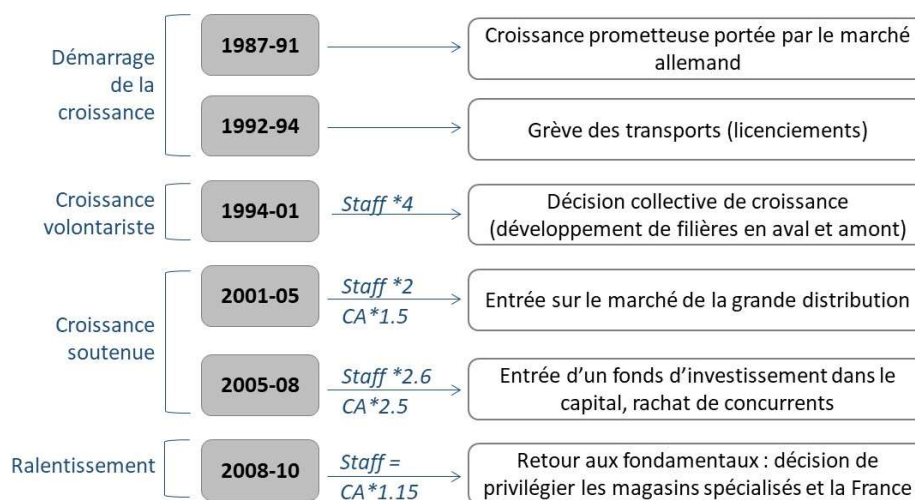
**Encadré 6. Présentation du cas de BioDistri et de sa trajectoire [cf. Prod#11]**

***BioDistri, un cas exemplaire tant sur le plan de la démarche guidée par la durabilité, que sur le plan de la forte croissance.***

- D’une part, il s’agit d’une entreprise pionnière du bio, qui a contribué au développement de la filière bio en France et à l’étranger dans une logique de commerce équitable, militantisme revendiqué du fondateur. Cette PME a également développé une réelle politique sociale basée sur la diversité et l’évolution interne.
- D’autre part, grâce à une stratégie de croissance volontariste, elle a vécu une croissance pouvant être qualifiée de forte, étant donné qu’elle est passée, en quelques années, d’un effectif d’une quarantaine de salariés à plus de 200, et a enchaîné des taux de croissance annuelle du chiffre d’affaires de plus de 25%. C’est au terme de sa phase de forte croissance que nous avons eu l’opportunité d’explorer la façon dont les acteurs de cette aventure l’ont vécue, de repérer les tensions paradoxales qui sont apparues et d’analyser la façon dont ces acteurs s’en sont emparés.

***La trajectoire de croissance de BioDistri.***

BioDistri, une entreprise française, a été fondée en 1987 par un maraîcher « atypique ». Musicien de formation, parisien d’origine, il a effectué son « retour à la terre » dans les années 80 pour reprendre l’exploitation d’un oncle pionnier de l’agriculture biologique. L’activité de son entreprise était alors orientée vers la commercialisation de fruits et légumes bio de la Provence vers des grossistes allemands. L’entreprise s’est rapidement distinguée sur un marché embryonnaire et peu structuré.



Au cours de sa trajectoire de croissance, cette PME a dû faire face à quatre grandes tensions paradoxales [Prod#11] : (1) tension entre *considérations sociétales* (mission des entreprises à visée essentiellement sociétale) et *considérations économiques* (mission des entreprises « traditionnelles »)<sup>15</sup> ; (2) tension entre *exploration* (expérimenter des idées radicalement nouvelles et innover de manière avant-gardiste) et *exploitation* (maîtriser et améliorer les technologies existantes, l'efficacité et la qualité) ; (3) tension entre *croissance interne* (grandir de l'intérieur en s'auto-développant) et *croissance externe* (grandir en procédant à des fusions-acquisitions, en développant de fortes relations avec les partenaires) ; (4) tension entre *désorganisation* (besoin de désordre et de souplesse d'actions) et *structuration* (besoin d'ordre et de formalisme). Précisons que les trois premières tensions forment des paradoxes stratégiques au sens de Smith (2015), étant donné que les exigences contradictoires qu'elles impliquent ont été intégrées dans les objectifs eux-mêmes de la PME, pour croître de manière proactive. En revanche, la dernière tension, celle entre *désorganisation* et *structuration*, fait plus écho au paradoxe de type *organizing* dans la typologie de Smith et Lewis (2011), qui porte non pas sur les objectifs stratégiques d'une entreprise mais sur les « *designs et processus concurrents pour atteindre un résultat souhaité* » (p. 383-384).

Il nous est apparu, à la lumière du cadre proposé par Josserand et Perret (2003), que pour faire avec ces tensions, BioDistri s'est appuyé sur deux logiques paradoxales : les logiques de la différenciation et du dialogue [Prod#11].

En premier lieu, la PME a opté pour une logique de la différenciation des rôles et des profils. Pour croître de manière proactive, BioDistri a dû, en effet, acquérir des compétences plus proches du monde des « Goliath », qui lui manquaient à ses débuts. Les propos du fondateur, vis-à-vis de l'un des militants présents dès les débuts de BioDistri, soulignent clairement ceci : « *Je parle de lui parce que c'est un type de très grande qualité, [...] mais il ne peut pas prendre la direction générale du groupe parce qu'il y a trop de choses qui lui manquent. Le directeur général, je suis obligé d'aller le chercher ailleurs.* ». Cela a conduit à la coexistence de deux mondes au sein de la PME, aux cultures différentes : les mondes des « David » militants et des « Goliath » plus conventionnels. Si chacun de ces deux mondes a contribué à la croissance de la PME, leurs responsabilités sont toutefois restées bien distinctes. D'une part, le fondateur et les militants du début ont gardé la main sur les activités à la source des avantages concurrentiels que la PME détient sur ses concurrents de plus grande taille. Ils s'occupent essentiellement du développement des filières d'approvisionnement, du travail institutionnel (lobbying, veille réglementaire, communication) au sein de la filière bio, et du marché des magasins spécialisés (celui-ci concernant des distributeurs souvent eux-mêmes militants). D'autre part, les cadres à profil plus classique sont responsables de la logistique et des activités commerciales sur le

---

<sup>15</sup> Dans notre article [Prod#11], cette tension faisait initialement référence à la tension entre *identité normative* et *identité utilitariste*.

marché de la grande distribution. Ils gèrent aussi les relations avec les partenaires financiers, ainsi que les opérations de croissance externe. Ainsi, si les profils et compétences au sein de BioDistri traduisent la coexistence de deux mondes *a priori* antagonistes, un travail de segmentation a été effectué pour limiter leurs points de rencontre. Cette logique de la différenciation est probablement inhérente au fait que la PME en question soit axée sur la durabilité. Plus généralement, une telle logique tend, en effet, à être adoptée par les entreprises dites hybrides (Battilana et Dorado, 2010).

L'analyse du cas de BioDistri a alors permis de suggérer que la différenciation des rôles et profils ait surtout constitué un moyen pour la PME de gérer la tension relative à la présence simultanée d'opérations de croissance interne et externe, mais aussi celle relative aux considérations à la fois économiques (typiques des « Goliath ») et sociétales (typiques des « David » militants). Pour autant, il peut être supposé que ces pratiques de différenciation servent l'ensemble des tensions paradoxales. En effet, la coexistence des deux mondes permet, selon Hockerts et Wüstenhagen (2010), de combiner l'innovation de produit et la bonne compréhension du marché des « David » militants avec l'innovation de process et le management plus professionnel des « Goliath ». Ainsi, l'acquisition de compétences nouvelles et différenciées, plus proches de celles du monde des « Goliath », a très certainement aidé cette PME axée sur la durabilité à actionner chacun des pôles en tension qui sont apparus pendant ses périodes de forte croissance.

En second lieu, BioDistri a mis en œuvre un ensemble de pratiques contribuant à créer des temps et espaces d'échanges, dans une logique de dialogue. D'une part, l'analyse du cas a révélé l'existence de pratiques internes qui contribuent à l'*empowerment* des salariés, en favorisant la responsabilisation et la participation dans la prise de décision, ainsi que l'échange d'information (Nauman *et al.*, 2010 ; Seibert *et al.*, 2004). Cela passe, par exemple, par un style de management participatif, du temps dédié aux échanges informels et la démocratisation de l'information. D'autre part, d'autres pratiques tournées vers l'externe, qui repoussent les frontières de l'organisation, concernent le développement (1) d'un réseau social étendu, tant sur la scène nationale qu'internationale, et (2) d'un véritable entrepreneuriat institutionnel. Premièrement, son réseau social s'est plus précisément construit au travers des collaborations avec des organisations professionnelles du secteur, et au fur et à mesure des rencontres avec les producteurs et distributeurs. Pour le Secrétaire général de BioDistri, il s'agit d'ailleurs d'un « *métier dans lequel certaines rencontres ont donné naissance à des projets importants* ». Deuxièmement, le fondateur de la PME se comporte en véritable entrepreneur institutionnel (Pacheco *et al.*, 2010), en ce sens qu'il a participé, dès le début, à la construction du marché et à l'invention d'un modèle économique basé sur une juste rémunération de l'ensemble des maillons de la chaîne. Il a continué, par la suite, à participer à la construction des normes et

règles du secteur du bio, en s'investissant auprès de différentes institutions (Commission Européenne, organismes de certifications, comité bio de l'interprofession fruits et légumes...).

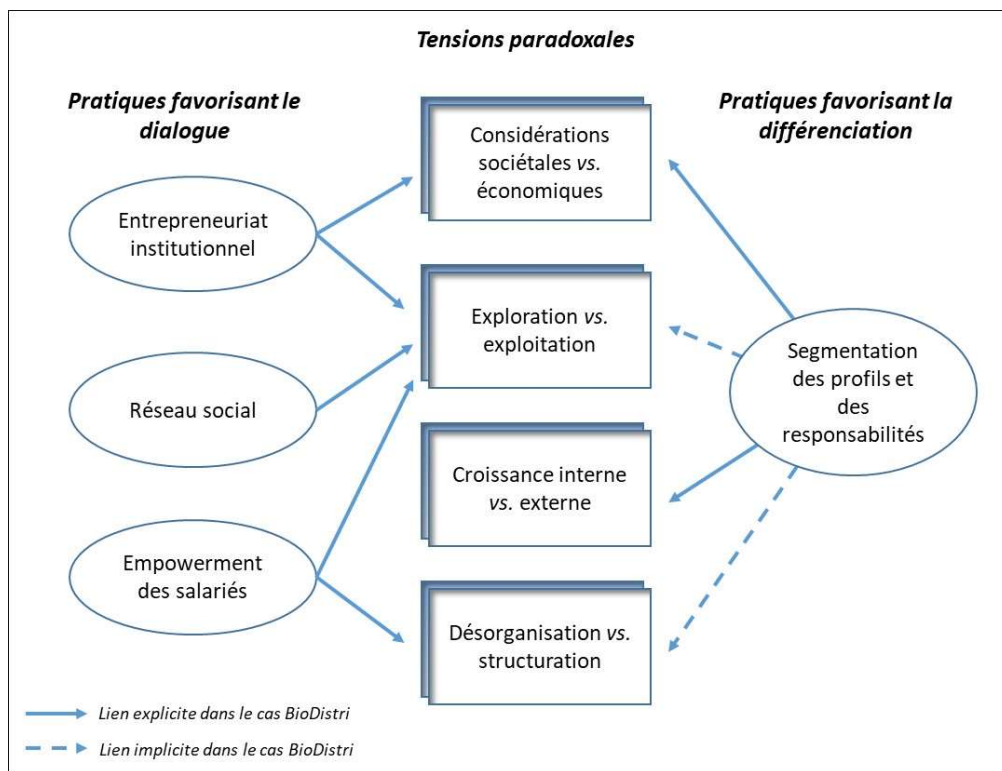
Au regard de la littérature, il nous est alors apparu que ces différentes pratiques, qui conduisent à multiplier les temps et espaces d'échanges dans une logique de dialogue, peuvent être associées plus directement à certaines des tensions paradoxales repérées chez BioDistri [**Prod#11**] :

- Les pratiques d'*empowerment* peuvent agir sur la tension 'désorganisation-structuration'. En effet, bien que l'organisation se soit progressivement structurée, l'*empowerment* a favorisé en parallèle « *une très grande latitude pour prendre des décisions au quotidien* », selon le Secrétaire général de BioDistri. Une structure plus formalisée et complexe, mais en même temps une tendance à adopter un management plus participatif, seraient d'ailleurs caractéristiques des PME en forte croissance (Julien, 2001).
- Les pratiques d'*empowerment* peuvent aussi contribuer à la tension 'exploration-exploitation'. La littérature suggère en effet que l'*empowerment* soit un levier tant à l'exploration qu'à l'exploitation (Chang, 2016). Certains de nos récents travaux [**Prod#2 ; Prod#5**], portant sur une enquête réalisée auprès de 530 PME, ont d'ailleurs confirmé que l'*empowerment* exerce une influence positive sur chacune de ces deux orientations stratégiques.
- Les développements d'un réseau social et d'un entrepreneuriat institutionnel peuvent également représenter une issue à la tension 'exploration-exploitation'. En effet, ces pratiques tournées vers l'externe ont permis à la PME de se doter d'un véritable capital social, lui-même associé, dans la littérature, à un levier de l'exploration et l'exploitation dans les PME (Thorpe *et al.*, 2005).
- Enfin, la volonté de développer un entrepreneuriat institutionnel peut aussi être un moyen de créer des interactions réciproques entre les considérations économiques et sociétales. Par ce biais, la PME a pu exploiter les synergies existant entre les deux missions : la volonté de développer le marché bio constitue un avantage concurrentiel clé, la création de valeur sociétale devenant alors créatrice de valeur économique (Berger-Douce, 2011).

La figure 7 ci-après résume les enseignements tirés de notre analyse du cas de BioDistri, en identifiant les pratiques mises en œuvre pour favoriser la différenciation d'une part, et le dialogue d'autre part, en réponse aux tensions paradoxales inhérentes à sa forte croissance. Il est intéressant de noter que la logique de la disparition n'a donc pas été perçue dans ce cas. Précisons toutefois que, lors de la phase de ralentissement de la croissance de cette PME, la tension 'croissance interne-externe' s'est estompée. Cette phase se caractérisant par un

recentrage sur le cœur de métier, en réaction à un environnement jugé hostile, on peut alors s'interroger sur les conséquences de ce recentrage sur les tensions paradoxales. En particulier, la question<sup>16</sup> serait de savoir si des paradoxes sont tombés d'eux-mêmes en raison d'un environnement différent (dans une logique paradoxale de disparition), ou si l'équipe dirigeante a fait le choix de trancher en faveur de l'un des pôles.

**Figure 7. Les logiques et pratiques de BioDistri pour faire avec les tensions paradoxales**



*Adapté de Bérard et al., 2015, p. 218 [Prod#11]*

Dans la lignée des travaux qui suggèrent que le succès de la forte croissance d'une PME repose sur la gestion combinée de tensions paradoxales (Chanut-Guieu et Guieu, 2011b), le cas de BioDistri montre ainsi que cette PME a réussi à gérer différents paradoxes simultanément pour croître de manière proactive et durable. Plus généralement, qu'il s'agisse de PME axées ou non sur la durabilité, les paradoxes sont d'ailleurs vus comme étant à la fois conséquences et moteurs de la forte croissance (Chanut-Guieu et Guieu, 2011a). Cela ne signifie pas pour autant que BioDistri ne s'est pas heurté à certaines difficultés. Au contraire, la PME a dû faire face à trois problèmes majeurs [Prod#9 ; Prod#16], résumés dans l'encadré 7 ci-après.

<sup>16</sup> Seules les deux premières années de la phase de ralentissement de BioDistri ont été couvertes par la collecte de données, ne permettant pas une analyse en profondeur des conséquences du recentrage sur les tensions paradoxales.



**Encadré 7. Les difficultés inhérentes à la gestion paradoxale chez BioDistri [cf. Prod#9 et Prod#16]**

- Comme toutes PME en forte croissance, l'intégration de nouvelles ressources humaines, recrutées ou acquises lors des opérations de croissance externe, a présenté un réel défi pour l'entreprise. Comme le soulignent St-Jean *et al.* (2008), les nouveaux employés peuvent parfois difficilement s'intégrer et ébranler la culture et les routines de l'entreprise. De même, les nouveaux dirigeants peuvent bouleverser la stabilité et la culture de l'équipe, perturbant la cohérence organisationnelle jusque-là établie. Dans le cas de BioDistri, l'échec du recrutement d'un nouveau directeur général en est un bon exemple : pour le président-fondateur, il s'agit d'un « *type extrêmement brillant, intelligent* » mais au bout d'un an à son poste, l'entreprise « *s'est arrêtée. Cela roulait, cela marchait, tout était parfait, mais c'était fini, plus rien* ».
- La PME a, en outre, rencontré certaines difficultés pour mettre en œuvre les changements organisationnels associés à une plus forte structuration et formalisation. La présence d'électrons libres dans la structure est finalement restée caractéristique de l'entreprise. Par exemple, le développeur de nouvelles filières indique : « *Je n'ai pas de poste, je suis indépendant dans la boîte. Je ne veux pas de poste hiérarchisé, je veux être libre* ». Le fondateur lui-même le présente ainsi : « *Ce n'est pas quelqu'un à qui vous allez dire : 'tu vas t'asseoir à cette table et tu vas faire cela'. Il fait ce qu'il a envie de faire* ». En outre, la PME a essuyé un échec lorsqu'elle a tenté de scinder le service commercial et le service achat : « *on s'est aperçu trois mois après que ça paralysait en fait l'organisation de l'entreprise et que ça enlevait de l'initiative et qu'il y avait des choses que l'on ne voyait plus* ». En somme, BioDistri s'est heurtée à la complexité de trouver un équilibre entre « trop » et « pas assez » de structuration et de formalisation (Fombrun et Wally, 1989).
- Enfin, la coexistence des mondes des « David » et des « Goliath » a posé des défis en termes de diversité des valeurs. En effet, certaines des valeurs des « David » militants ont pu compromettre la rentabilité, pourtant devenue aussi une priorité de l'entreprise. Par exemple, BioDistri a maintenu des échanges commerciaux équitables avec des fournisseurs étrangers, qui ne correspondaient toutefois plus à la demande du marché. À l'inverse, certaines des pratiques des « Goliath » ont pu perturber les valeurs militantes qui continuaient pourtant à guider le fondateur et une grande partie des employés de BioDistri. Notamment, les décisions de servir la grande distribution et de faire entrer un investisseur financier dans le capital ont généré de vifs débats au sein de la PME. Au final, comme le souligne le Directeur des ressources humaines, il est difficile « *d'arriver à conjuguer les deux milieux. Le milieu de la finance de partenaires et puis du staff de la direction qui vient de grandes écoles et puis qui a une formation de 15 ou 20 premières années quelque part dans un grand groupe et puis [ceux] qui sont vraiment des hommes de terrain... D'arriver à conjuguer tout ça, c'est compliqué, parce qu'on est dans une toute petite boîte, les uns avec les autres* ». La PME a donc dû faire face aux risques sous-jacents à la diversité des valeurs due à la coexistence des deux mondes ; ces risques pouvant inclure, selon Harrison et Klein (2007), une cohésion réduite, des conflits interpersonnels, de la méfiance et une baisse de la performance des tâches.

En définitive, l'analyse du cas de BioDistri a permis de montrer que, dans une même organisation, les logiques de la différenciation et du dialogue peuvent cohabiter dans le cadre d'une gestion paradoxale. Ce constat est en accord avec les travaux antérieurs qui ont souligné l'intérêt de combiner différentes stratégies de gestion des paradoxes (Hahn *et al.*, 2015 ; Smith et Lewis, 2011). Précisons toutefois que chez BioDistri, la logique de la différenciation semble

progressivement laisser place à une logique du dialogue, avec notamment la volonté de plus en plus prégnante de s'organiser en mode projet. Le président-fondateur explique ainsi, au sujet de la filière belge : « *On est en train de travailler en mode projet avec des gens des deux camps et qui, tout à coup, découvrent qu'ils ont vraiment des choses utiles à faire ensemble, et qu'ils sont contents de travailler ensemble. Peut-être que là, on commence à trouver un modèle qui va être un modèle de terrain commun* ». La logique de la différenciation pourrait donc ne constituer qu'une étape intermédiaire vers celle du dialogue déjà actionnée.

L'analyse de ce cas a également révélé que certaines pratiques managériales peuvent contribuer à la gestion simultanée de différentes tensions paradoxales, les pratiques d'*empowerment* pouvant agir à la fois sur les tensions 'désorganisation-structuration' et 'exploration-exploitation', et le développement d'un entrepreneuriat institutionnel à la fois sur les tensions 'exploration-exploitation' et 'considérations économiques et sociétales'. Elle permet ainsi d'offrir des éléments de réponse à Calabretta *et al.* (2017), qui posent la question de savoir si les pratiques de gestion des paradoxes identifiées pour un paradoxe donné demeurent efficaces dans les cas de paradoxes multiples. Notamment, elle permet de souligner les rôles clés des pratiques tournées vers l'externe et des pratiques participatives en interne pour faire face à plusieurs paradoxes. Or, la littérature a suggéré que la gestion des contradictions reposerait, en partie, sur de telles pratiques externes et internes contribuant à un dialogue ouvert et intense (*e.g.* Lewis *et al.*, 2014). En particulier, Hahn *et al.* (2015) ont suggéré que l'*empowerment* des salariés puisse effectivement aider à accommoder des pôles en tension.

Toujours est-il qu'au-delà des pratiques qui peuvent être associées à différents paradoxes simultanément, des relations entre les paradoxes eux-mêmes pourraient également être attendues (Comeau-Vallée *et al.*, 2017 ; Jarzabkowski *et al.*, 2013 ; Schad *et al.*, 2016 ; Smith et Lewis, 2011). Nos travaux sur le cas de BioDistri n'ayant toutefois pas permis d'étudier de telles relations, nous avons voulu aller plus loin, en analysant la relation entre deux types de paradoxes stratégiques ('exploration-exploitation' et 'considérations économiques-sociétales'), à l'aide d'une démarche quantitative reposant sur un échantillon de 488 PME [Prod#15].

### 3.1.3 *La gestion de paradoxes en interrelation : le lien entre les paradoxes 'exploration - exploitation' et 'considérations économiques - sociétales'*

Bien que nous n'ayons encore que peu approfondi, dans nos travaux, les interrelations pouvant exister entre différents paradoxes, l'une de nos communications [Prod#15] représente toutefois un premier pas en ce sens. Cette communication avait comme objectif d'analyser, à partir d'une enquête réalisée auprès de 488 PME rhônalpines, la relation entre, d'une part, la responsabilité sociale des entreprises (désormais RSE) et, d'autre part, l'exploration et l'exploitation dans les PME. Elle peut dès lors, selon nous, apporter un éclairage quant à la relation entre les paradoxes

stratégiques ‘considérations économiques-sociétales’ et ‘exploration-exploitation’. Si nos données ne nous ont, certes, pas permis de formellement reconnaître l’existence ou l’absence du paradoxe ‘considérations économiques-sociétales’, nous pouvons en effet suggérer qu’une démarche de RSE intensément développée, dans des PME guidées avant tout par des considérations d’ordre économique<sup>17</sup>, se traduise par l’intégration de considérations à la fois économiques et sociétales dans les objectifs de l’organisation, sous la forme possible d’un paradoxe.

Notre intérêt pour une telle recherche a été stimulé par les travaux antérieurs qui ont suggéré un lien positif entre RSE et innovation (Bocquet *et al.*, 2013 ; McWilliams et Siegel, 2001 ; Wagner, 2010). Ceux qui se sont plus particulièrement centrés sur le contexte des PME, en soulignant que la RSE peut leur offrir des opportunités en termes non seulement d’innovation, mais aussi de productivité, d’économies de coûts, ou encore, d’accès au marché (Lefebvre et Lefebvre 2012 ; Perrini, 2006), sont également venus renforcer cet intérêt. Pour notre part, nous avons donc plus précisément étudié l’influence de l’adoption des pratiques de RSE (*cf.* la liste de ces pratiques dans le Tableau 17), sur la propension de la PME à explorer et/ou à exploiter.

**Tableau 17. Liste des pratiques de RSE (selon la Commission Européenne, 2005)**

<i>Catégorie</i>	<i>Identifiant</i>	<i>Pratique</i>
<b>Workplace policies</b>	WORK1	You encourage your employees to develop real skills
	WORK2	You fight against all forms of discrimination, both in the workplace and at the time of recruitment
	WORK3	Your enterprise applies suitable arrangements for health, safety and welfare that provide good protection for your employees
	WORK4	You promote social dialogue on all issues of work organization
	WORK5	You face problems of dissatisfaction in relation to conditions of work (-)
	WORK6	You consult your employees when you are taking an important decision
<b>Environmental policies</b>	ENV1	You try to optimize your energy consumption
	ENV2	You try to reduce waste and recycle
	ENV3	You try to prevent pollution
	ENV4	You consider the potential env. impacts when developing new products/services
	ENV5	You are able to measure the environmental impacts of your business
	ENV6	Your production system can control the env. aspects and energy efficiency
<b>Market policies</b>	MARK1	You select your suppliers or subcontractors based on their societal practices
	MARK2	Your production system can meet a logical overall performance with your partners
	MARK3	You have the capacity to share with your customers performance data
	MARK4	You have a formal system for monitoring customer complaints
<b>Communities policies</b>	COMM1	Your enterprise tries to purchase locally
	COMM2	Your enterprise offers training opportunities to people from the local community
	COMM3	Your enterprise gives regular support to local community activities and projects
<b>Firm values</b>	VAL1	You have clearly defined your enterprise’s values and rules of conduct
	VAL2	Your employees are aware of your enterprise’s values and rules of conduct
	VAL3	Your partners are aware of your enterprise’s values and rules of conduct

*Source : Bérard et al., 2013, p. 8 [Prod#15]*

<sup>17</sup> Précisons, en effet, que les PME de notre échantillon étaient avant tout guidées par des considérations d’ordre économique, y compris celles adoptant de manière intense un large éventail de pratiques de RSE : dans notre échantillon de PME, seuls 1,4% des dirigeants indiquent avoir, comme finalité principale, la responsabilité sociétale et le développement durable.

Pour ce faire, notre étude a tout d’abord permis de classifier, à l’aide de techniques de *clustering*, les entreprises de notre échantillon en quatre groupes : (1) les PME qui mettent l’accent sur l’exploitation ; (2) celles qui mettent l’accent sur l’exploration ; (3) les PME ambidextres, autrement dit, qui à la fois exploitent et explorent ; (4) les autres PME, c’est-à-dire celles qui présentent de faibles niveaux d’exploration et d’exploitation. Nous avons ensuite réalisé une analyse discriminante barycentrique, afin d’identifier les pratiques de RSE qui caractérisent et différencient le plus ces groupes (*cf.* Tableau 18). Nos résultats ont alors révélé l’existence d’une relation entre l’adoption des pratiques de RSE et la propension de la PME à explorer et/ou exploiter. En effet, la faible adoption d’un ensemble de pratiques de RSE est typique des entreprises qui explorent, alors que celles qui exploitent se caractérisent par un effort plus important pour développer de manière intense les pratiques mises en œuvre, bien que peu nombreuses. De plus, et en accord avec les propos de Berger-Douce (2011), nos résultats ont montré que l’adoption intense d’un large éventail de pratiques RSE est associée aux entreprises dites ambidextres. Ainsi, la forte adoption d’un grand nombre de pratiques de RSE tend à avoir un effet positif sur la propension de la PME à, à la fois, explorer et exploiter. La RSE devant être pensée comme « *un concept large qui inclut des aspects liés aux sphères économiques, sociales et environnementales* » (López-Pérez *et al.*, 2007, p. 277), on peut dès lors suggérer que la gestion des tensions entre les considérations économiques, sociales et environnementales puisse également contribuer à l’ambidextrie en termes d’exploration et d’exploitation.

**Tableau 18. L’étendue et l’intensité des pratiques de RSE par groupe de PME**

CSR practices		Exploitation	Exploration	Exploit. and explor.	Neither..., nor
<b>Workplace policies</b>	WORK1				
	WORK2				
	WORK3				
	WORK4				
	WORK5				
	WORK6				
<b>Environmental policies</b>	ENV1				
	ENV2				
	ENV3				
	ENV4				
	ENV5				
	ENV6				
<b>Marketplace policies</b>	MARK1				
	MARK2				
	MARK3				
	MARK4				
<b>Communities policies</b>	COMM1				
	COMM2				
	COMM3				
<b>Firm values</b>	VAL1				
	VAL2				
	VAL3				

	Non-significant		Strongly disagree or disagree		Medium		Agree or strongly agree
--	-----------------	--	-------------------------------	--	--------	--	-------------------------

Source : Bérard *et al.*, 2013, p. 16 [Prod#15]

Nos résultats ayant montré que les PME à forte intensité de RSE tendent à être des entreprises ambidextres, nous pouvons ainsi supposer une possible relation entre les paradoxes ‘considérations économiques-sociétales’ et ‘exploration-exploitation’. Cette suggestion va d’ailleurs dans le sens de nombreux auteurs qui reconnaissent qu’un paradoxe peut en renforcer un autre (Comeau-Vallée *et al.*, 2017 ; Jarzabkowski *et al.*, 2013). Elle invite également à approfondir davantage les interrelations entre différents types de paradoxes, qui pourraient se soutenir réciproquement, dans une approche plus holistique des tensions et de leur gestion dans les organisations (Andriopoulos et Lewis, 2009 ; Smith et Lewis, 2011).

### **3.2 Les conditions d’une gestion efficace des tensions paradoxales : le cas du paradoxe stratégique ‘exploration – exploitation’**

Comme déjà souligné à plusieurs reprises, les tenants de la perspective du paradoxe partagent la croyance que la performance durable d’une entreprise repose sur l’adoption simultanée de plusieurs forces opposées (Lewis et Smith, 2014), considérant que les tensions peuvent constituer un levier de performance, dès lors qu’elles sont efficacement gérées, autrement dit, qu’elles sont gérées de manière à en exploiter le potentiel positif (Smith et Lewis, 2011). En conséquence, un certain nombre d’études a souligné l’existence d’un lien entre gestion des paradoxes et performance des entreprises (Knight et Harvey, 2015 ; Lewis *et al.*, 2014). C’est d’ailleurs ce lien positif présumé qui, à l’origine, a suscité notre intérêt pour l’objet de recherche que constituent les paradoxes stratégiques.

Alors que dans nos recherches et réflexions, nous avons jusque-là considéré ce lien comme implicitement admis, il nous a paru essentiel, plus récemment, d’étudier les conditions dans lesquelles la gestion des tensions peut effectivement permettre d’exploiter le potentiel positif du paradoxe et constituer, *in fine*, un levier de performance pour la PME. Pour ce faire, nous avons fait le choix de nous centrer sur l’exploration et l’exploitation, comme « *un exemple clé de paradoxes stratégiques* » qui représente, en effet, « *des exigences stratégiques paradoxales, impliquant des tensions contradictoires, interdépendantes et persistantes* » (Smith, 2015, p. 59). Nos récents travaux empiriques [**Prod#1 ; Prod#2 ; Prod#3 ; Prod#4 ; Prod#5 ; Prod#10**] ont donc mis l’accent sur l’exploration et l’exploitation dans le contexte particulier des PME. Ceux-ci se sont appuyés sur une enquête menée auprès des dirigeants d’un grand échantillon de PME rhônalpines, réalisée dans le cadre d’un projet collectif porté par notre laboratoire COACTIS et en collaboration avec la Région Auvergne-Rhône-Alpes.

Avant de présenter les enseignements tirés de ces travaux, nous réalisons un bref retour sur la littérature qui porte sur l’exploration, l’exploitation et l’ambidextrie, et qui traite des implications sur la performance et des défis à relever par les PME (*cf.* § 3.2.1). Ensuite, nous proposons une relecture de nos travaux sur l’exploration et l’exploitation dans les PME, pour

initier une réflexion quant aux conditions d'une gestion efficace de la tension entre exploration et exploitation et, plus précisément, quant aux capacités opérationnelles à développer (cf. § 3.2.2 ; [Prod#2 ; Prod#3 ; Prod#5 ; Prod#10]). Enfin, nous nous centrons plus précisément sur les conditions dans lesquelles l'ambidextrie, en tant que résultat d'une gestion efficace de la tension entre exploration et exploitation, peut effectivement contribuer à la performance de la PME (cf. § 3.2.3 ; [Prod#1 ; Prod#4]).

### 3.2.1 *La relation paradoxale entre exploration et exploitation, et les implications sur la performance : les enseignements de la littérature*

Le texte fondateur de March (1991) sur l'apprentissage organisationnel a ouvert la voie à de nombreuses recherches autour de l'idée que le succès d'une entreprise dépend non seulement de sa capacité à explorer de nouvelles compétences et opportunités, mais aussi à exploiter ses compétences et capacités existantes (Lavie *et al.*, 2010 ; Raisch *et al.*, 2009). En effet, l'exploration est jugée essentielle à l'adaptation et à la survie sur le long terme des entreprises, tandis que l'exploitation est présentée comme une condition de survie à court terme (Gilsing et Nootboom, 2006).

Si tant l'exploration que l'exploitation sont nécessaires à la performance et à la survie des entreprises (Filippini *et al.*, 2012 ; Gupta *et al.*, 2006 ; Lavie *et al.*, 2010), elles traduisent toutefois deux orientations stratégiques fondamentalement différentes, qui visent des objectifs distincts (Bierly et Daly, 2007 ; Sirén *et al.*, 2012) : l'exploration vise à créer de nouvelles connaissances, au travers d'actions expérimentales et exploratoires et en s'ouvrant à des opportunités d'affaires qui peuvent être radicalement nouvelles pour l'entreprise (Sirén *et al.*, 2012), alors que l'exploitation vise à utiliser de manière efficace les capacités et actifs actuels de l'entreprise (Gilsing et Nootboom, 2006), en misant ainsi sur le prolongement et le raffinement de l'existant (Auh et Menguc, 2005). Comme l'ont résumé Bierly et Daly (2007, p. 494), l'exploration se centre donc sur le développement de « *capacités à exceller dans la création ou l'acquisition de nouvelles connaissances* », tandis que l'exploitation met l'accent sur le développement de « *capacités à exceller dans l'aptitude à tirer profit des connaissances existantes* ». Le tableau 19 ci-après indique plus précisément la manière dont ces auteurs ont proposé d'opérationnaliser ces deux orientations, opérationnalisation que nous avons nous-même mobilisée dans nos travaux. Leurs échelles de mesure permettent, en effet, de mettre l'accent sur l'exploration et l'exploitation « *en tant qu'orientations stratégiques, plutôt que de chercher à mesurer des actes spécifiques* » pour chacune (Bierly et Daly, 2007, p. 511). Par ailleurs, ces auteurs ayant développé ces échelles dans le cadre d'une étude portant sur les PME, elles présentent l'avantage d'avoir été éprouvées dans ce contexte particulier.

**Tableau 19. L'exploration et l'exploitation selon Bierly et Daly (2007)**

<b>Exploration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nous avons expérimenté des idées radicalement nouvelles</li> <li>• Des employés ont eu des idées créatives</li> <li>• Le pourcentage de nos ventes réalisé avec des produits/services nouveaux a été supérieur à celui de nos concurrents principaux</li> <li>• Nous avons été parmi les premiers de notre secteur à utiliser de nouvelles technologies avant-gardistes</li> </ul>
<b>Exploitation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un accent fort a été mis sur l'amélioration de l'efficacité</li> <li>• Nous avons réussi à maîtriser et améliorer les technologies existantes</li> <li>• Nous avons réajusté des procédures, règles ou politiques dans notre entreprise</li> </ul>

Si l'exploration et l'exploitation traduisent ainsi deux orientations stratégiques distinctes, mais toutes deux nécessaires au succès de l'entreprise, elles entrent en compétition pour les ressources limitées de l'entreprise (He et Wong, 2004 ; March, 1991). Elles requièrent, en outre, des structures, capacités et processus fondamentalement différents (He et Wong, 2004 ; Koryak *et al.*, 2018). Par exemple, l'exploration est généralement associée à la flexibilité, aux structures organiques, à la décentralisation, à l'improvisation et à l'autonomie, tandis que l'exploitation est généralement associée à l'efficacité, aux structures mécanistes, à la centralisation et à la routinisation (Benner et Tushman, 2003 ; He et Wong, 2004 ; Koryak *et al.*, 2018). Au final, l'exploration et l'exploitation créent des tensions organisationnelles persistantes (Koryak *et al.*, 2018 ; Lubatkin *et al.*, 2006 ; Smith, 2015). Pour autant, elles tendent aussi à se renforcer mutuellement lorsqu'elles coexistent dans le temps (Andriopoulos et Lewis, 2009 ; Bierly et Daly, 2007 ; He et Wong, 2004), l'exploitation pouvant mener à l'exploration et l'exploration pouvant favoriser l'exploitation future (Bierly et Daly, 2007). En définitive, la littérature sur l'ambidextrie, qui s'intéresse aux entreprises capables à la fois d'explorer et d'exploiter, reconnaît aujourd'hui que l'exploration et l'exploitation forment une « *relation paradoxale* » (Koryak *et al.*, 2018, p. 413).

Les tensions associées à l'exploration et à l'exploitation sont donc devenues une question centrale dans la littérature (He et Wong, 2004 ; O'Reilly et Tushman, 2013). Des auteurs regrettent toutefois que les travaux antérieurs aient mis l'accent sur les grandes entreprises et moins sur les PME, qui sont pourtant confrontées à de plus grands défis pour gérer les tensions associées à l'exploration et l'exploitation (Abebe et Angriawan, 2014 ; Bierly et Daly, 2007 ; Lubatkin *et al.*, 2006). Plus précisément, le type de systèmes hiérarchiques et le manque de *slack* de ressources, qui caractérisent ces entreprises, ont souvent été considérés comme des facteurs qui les restreignent dans leur capacité à simultanément explorer et exploiter (Abebe et Angriawan, 2014 ; Bierly et Daly, 2007 ; Lubatkin *et al.*, 2006 ; Prajogo et McDermott, 2014). Étant donné que l'ambidextrie est le résultat d'une gestion efficace des tensions (Schad *et al.*, 2016), il semble désormais essentiel d'identifier les leviers d'une gestion efficace du paradoxe

‘exploration-exploitation’ dans les PME, dont notamment les capacités opérationnelles à développer. En effet, il a été suggéré que l’exploration et l’exploitation ne soient efficaces que lorsque l’entreprise déploie, renouvelle et améliore les capacités nécessaires au niveau opérationnel ou fonctionnel (O’Cass *et al.*, 2014).

La question d’une gestion efficace de la tension entre exploration et exploitation dans les PME est d’autant plus importante que la littérature souligne le rôle clé de l’ambidextrie en tant que levier de performance des entreprises. Par exemple, Heavey *et al.* (2015) et Lubatkin *et al.* (2006) ont montré une association positive significative entre ambidextrie et performance. Ou encore, He et Wong (2004) et Patel *et al.* (2013) ont conclu à un effet positif significatif de l’ambidextrie sur le taux de croissance. Cependant, la relation positive entre ambidextrie et performance n’a pas toujours été systématiquement démontrée dans les travaux antérieurs. Menguc et Auh (2008) et Bierly et Daly (2007) ont notamment montré que l’ambidextrie n’a pas d’effet significatif sur la performance. D’autres ont, quant à eux, « *préconisé un équilibre inégal, recommandant de consacrer plus de ressources à l’exploration [...] ou de déplacer le curseur vers l’exploitation* » (D’Souza *et al.*, 2017, p. 124). La relation entre ambidextrie et performance ne semble donc pas encore suffisamment comprise, les travaux antérieurs produisant des résultats contradictoires (Junni *et al.*, 2013 ; Raisch et Birkinshaw, 2008 ; Schmitt *et al.*, 2010). Des auteurs soulignent ainsi la complexité de la relation entre ambidextrie et performance, et recommandent de prendre en considération des médiateurs et/ou modérateurs qui pourraient affecter ce lien (Raisch *et al.*, 2009 ; Sirén *et al.*, 2012). D’autres rappellent que même si des effets positifs peuvent être attendus sur la performance, l’ambidextrie représente un coût pour l’entreprise. En particulier, Gibson et Birkinshaw (2004) mentionnent les coûts de mise en œuvre des systèmes et processus qui permettent l’ambidextrie, coûts qui peuvent être plus difficiles à assumer par les entreprises aux ressources limitées.

### ***3.2.2 Les capacités opérationnelles à développer face à la tension stratégique entre exploration et exploitation***

Si l’ambidextrie peut être vue comme le résultat d’une gestion efficace du paradoxe stratégique ‘exploration-exploitation’, il est tout d’abord nécessaire de réfléchir aux conditions d’une telle gestion. En particulier, et dans la lignée de O’Cass *et al.* (2014), nous pensons que, pour pouvoir tirer avantage de la tension stratégique entre exploration et exploitation, l’entreprise doit développer les capacités nécessaires au niveau opérationnel dans plusieurs domaines fonctionnels.

Bien que nous n’ayons pas traité directement de cette question dans nos travaux, quelques-uns d’entre eux [**Prod#2 ; Prod#3 ; Prod#5 ; Prod#10**] permettent toutefois de discuter de certaines capacités opérationnelles pouvant jouer un rôle important vis-à-vis de la capacité des



PME à, à la fois, explorer et exploiter. Plus précisément, ont émergé de nos travaux, portant sur un grand échantillon de PME rhônalpines, trois catégories de capacités qui pourraient être nécessaires pour embrasser les pôles en tension, que sont l'exploration et l'exploitation, et en libérer le potentiel positif : (i) les capacités marketing, (ii) les capacités financières, et (iii) les capacités RH.

(i) *Le rôle des capacités marketing : adopter une orientation interactionnelle*

Des travaux en marketing se sont récemment emparés des concepts de l'exploration et de l'exploitation pour expliquer la performance des entreprises (e.g. Chen *et al.*, 2012 ; O'Cass *et al.*, 2014 ; Sarkees *et al.*, 2010 ; Vorhies *et al.*, 2011). Parmi ceux-ci, certains ont souligné le rôle clé des capacités marketing centrées sur le client et, plus précisément, du rôle de la gestion de la relation client (désormais GRC) comme antécédent (e.g. Chen *et al.*, 2012) ou comme conséquence (e.g. Vorhies *et al.*, 2011) de la capacité à explorer et exploiter.

Dans nos propres travaux [**Prod#3 ; Prod#10**], nous avons supposé que tant l'exploration que l'exploitation sont essentielles à l'amélioration de la relation client (Cegarra-Navarro et Dewhurst, 2007), elle-même connue pour être un levier de performance (Ramani et Kumar, 2008). Pour opérationnaliser cette notion complexe qu'est la GRC, nous avons mobilisé le concept de l'orientation interactionnelle, dont les dimensions sont présentées dans le tableau 20 ci-après. Ce concept permet, en effet, de comprendre où en est une entreprise dans ses efforts pour gérer la relation client, en considérant non seulement la culture client (*i.e.* la croyance quant à la place des clients au cœur de la réflexion stratégique), mais aussi sa capacité à interagir au travers d'une interface client, à gérer la valeur client et à impliquer les clients dans une logique d'*empowerment* (Ramani et Kumar, 2008).

Nos résultats ont confirmé que tant l'exploration que l'exploitation ont un impact positif sur l'orientation interactionnelle, qui a elle-même un effet positif sur la performance financière de la PME [**Prod#3**]. Or, la littérature suggère également l'existence d'une relation inverse : une telle orientation pourrait renforcer à la fois les capacités à explorer et à exploiter de l'entreprise (Chen *et al.*, 2012). Nous pouvons donc suggérer, sur la base de ce premier travail et de la littérature, que les capacités marketing centrées sur le client, et plus précisément l'orientation interactionnelle, puissent contribuer à l'instauration d'un cercle vertueux en faveur de l'ambidextrie.

Des analyses supplémentaires ont toutefois permis de montrer que l'exploration et l'exploitation n'entretiennent pas les mêmes relations avec les différentes dimensions d'une orientation interactionnelle : l'exploration contribue principalement à l'*empowerment* des clients, tandis que l'exploitation agit surtout sur la culture client, la gestion de l'interface avec le client et la gestion de la valeur client [**Prod#3**]. Ces résultats permettent alors de suggérer

qu'une cohérence d'ensemble doit être recherchée entre les orientations stratégiques que sont l'exploration et l'exploitation, et les approches et pratiques de GRC mises en œuvre par la PME, pour que cette dernière puisse en tirer pleinement avantage.

**Tableau 20. Les dimensions de l'orientation interactionnelle (adaptées de Ramani et Kumar, 2008 [cf. Prod#3])**

<b>Culture client</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• We think that it is essential to adapt our products to satisfy our customers</li> <li>• We always try to figure out what our customer needs are</li> <li>• We design our products that are best suited to our customers' problems</li> <li>• We always offer products in the best interest of our customers</li> </ul>
<b>Interface client</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Our firm is able to analyze customer transactions at the individual level</li> <li>• Our firm can identify all transactions pertaining to each individual customer</li> <li>• In our firm, all customer interfaces possess transaction information on individual customers at all times</li> </ul>
<b>Valeur client</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Our firm has an excellent idea of what each individual customer has been contributing to our profits</li> <li>• Our firm predicts what each individual customer will contribute to its profits in the future</li> <li>• Our firm computes the revenues generated as a result of every marketing action directed at an individual customer</li> </ul>
<b>Empowerment client</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Our firm encourages customers to share their opinions of our products with us</li> <li>• Our firm encourages customers to share opinions of our products with other customers</li> <li>• Our firm encourages customers to participate actively in designing products</li> </ul>

*(ii) Le rôle des capacités financières : détenir et exploiter un slack*

Une autre catégorie de capacités opérationnelles à développer, plus largement discutée dans la littérature sur l'ambidextrie, concerne les capacités financières et, plus précisément, le rôle du *slack* financier dans la capacité des entreprises à explorer et exploiter. Comme déjà souligné à plusieurs reprises, le manque de *slack* de ressources des PME serait, en effet, au cœur de leurs enjeux spécifiques pour atteindre l'ambidextrie (Abebe et Angriawan, 2014 ; Bierly et Daly, 2007 ; Lubatkin *et al.*, 2006).

Ainsi, nous avons souhaité analyser empiriquement le rôle du *slack* financier en tant qu'antécédent de l'exploration et de l'exploitation dans les PME [Prod#2 ; Prod#5]. Ce type de *slack* fait référence aux actifs liquides non absorbés par l'entreprise et faciles à déployer (Wang *et al.*, 2016). Il représente l'excédent de ressources que l'entreprise peut allouer à de nouvelles activités, sans affecter celles existantes. Il peut être mesuré *via* les réserves de trésorerie (George, 2005 ; Voss *et al.*, 2008), ou *via* la facilité d'accès à des sources de financement supplémentaire en cas de besoin [Prod#2 ; Prod#5].

Dans la littérature, ce *slack* est souvent positivement associé à l'exploration (e.g. Josephson *et al.*, 2016 ; Voss *et al.*, 2008), étant donné qu'il apporte une certaine flexibilité financière pour la recherche de nouvelles opportunités (Josephson *et al.*, 2016) et encourage la prise de risque et l'expérimentation (Sidhu *et al.*, 2004). Les travaux antérieurs sont, en revanche, plus mitigés en ce qui concerne la relation entre le *slack* financier et l'exploitation. Alors que certains supposent que les entreprises disposant d'un *slack* élevé peuvent ne pas être enclines à exploiter, car ne jugeant pas suffisamment attractives les modestes retombées de l'exploitation (Voss *et al.*, 2008), d'autres soulignent que le *slack* financier peut toutefois être aussi utilisé pour optimiser les processus actuels et affiner les positions actuelles sur le marché (Bradley *et al.*, 2011). Nos propres résultats ont montré que le *slack* financier a certes une influence plus forte sur l'exploration que sur l'exploitation, mais que son influence est significativement positive dans les deux cas [**Prod#2 ; Prod#5**].

Nos résultats permettent alors de suggérer que ce type de *slack* puisse être un levier de l'ambidextrie dans les PME. Cette conclusion est d'ailleurs en accord avec Jansen *et al.* (2012, p. 1291), qui soulignent que « *les ressources financières non engagées au sein des organisations [...] sont très flexibles et offrent des opportunités aux unités ambidextries* ». Le déploiement de ressources financières excédentaires peut, en outre, aider à atténuer les éventuelles conséquences négatives sur la performance financière que peut engendrer la réponse à des demandes paradoxales (Jansen *et al.*, 2012).

### (iii) *Le rôle des capacités RH : créer de l'empowerment*

Bien que les capacités associées aux ressources humaines (désormais RH) n'aient été abordées qu'en filigrane dans nos travaux, elles devraient jouer un rôle essentiel dans la capacité de la PME à embrasser des pôles en tension et en libérer le potentiel positif. Rappelons en effet que les difficultés auxquelles a dû faire face la PME BioDistri (cf. § 3.1.2), dans le cadre de sa gestion paradoxale, ont notamment concerné l'intégration de nouvelles ressources humaines, conduisant à la coexistence des mondes des « David » et des « Goliath », aux valeurs très différentes (cf. encadré 7).

Ce même cas ayant révélé que les pratiques d'*empowerment* des RH ont aidé la PME à « faire avec » la tension 'exploration-exploitation' (cf. § 3.1.2 ; [**Prod#11**]), nous avons souhaité analyser, sur un grand échantillon de PME, le rôle du climat d'*empowerment* en tant qu'antécédent de l'exploration et de l'exploitation [**Prod#2 ; Prod#5**]. Ce climat, également appelé *empowerment* structurel, fait référence à « *la mesure dans laquelle une organisation utilise des structures, des politiques et des pratiques favorisant l'empowerment des employés* » (Seibert *et al.*, 2004, p. 334). Il concerne plus précisément les politiques et pratiques de délégation et de décentralisation, et prend place dans des environnements de travail participatif

(Conger et Kanungo, 1988 ; Ford *et al.*, 1995). Différentes pratiques peuvent contribuer à l’instauration d’un tel climat (*cf.* Tableau 21), celles-ci touchant principalement à l’autonomie, le partage d’informations et la responsabilisation (Nauman *et al.* 2010 ; Randolph, 1995 ; Seibert *et al.*, 2004).

**Tableau 21. Les pratiques constitutives d’un climat d’*empowerment* (adaptées de Nauman *et al.*, 2010 [*cf.* Prod#2 ; Prod#5])**

- Easy access to information and data on firm’s projects
- Easy circulation of project documentations to facilitate discussion
- Collaboration between the members of the management team
- Clear understanding of individual roles and responsibilities
- Open communication among firm members
- Delegate responsibilities
- Team work important for the firm
- Encourage professional growth of employees and training
- Encourage participative decision-making

Nos résultats ont montré que le climat d’*empowerment* a une influence significative positive tant sur l’exploration que sur l’exploitation, suggérant ainsi qu’il puisse être un levier de l’ambidextrie [**Prod#2 ; Prod#5**]. Cela est en accord avec la littérature sur l’ambidextrie qui suggère que l’*empowerment* puisse être propice à la fois à l’exploration et à l’exploitation (Chang, 2016). Par exemple, des études ont, en effet, souligné que la décentralisation et la formation des employés peuvent être des facilitateurs clés de l’ambidextrie (Gibson et Birkinshaw, 2004).

#### (iv) Synthèse

Au total, nos travaux permettent de souligner que, pour pouvoir tirer avantage de la tension stratégique entre exploration et exploitation, l’entreprise doit déployer des capacités spécifiques au niveau opérationnel (orientation interactionnelle, *slack* financier, climat d’*empowerment*), qui touchent de fait plusieurs domaines fonctionnels. Dans une certaine mesure, nos conclusions vont dans le sens des propos de Sarkees *et al.* (2010), qui montrent que pour les entreprises qui poursuivent une approche ambidextre, la mise en œuvre fonctionnelle est cruciale.

En particulier, nos travaux permettent de suggérer que les capacités susmentionnées pourraient être nécessaires pour éviter d’enfermer la PME dans des « cercles vicieux » (Smith et Lewis, 2011 ; Tsoukas et Cunha, 2017), dans lesquels un pôle serait de plus en plus privilégié au détriment de l’autre. Au contraire, elles pourraient aider la PME à embrasser les pôles en tension que sont l’exploration et l’exploitation, et donc contribuer à l’instauration de « cercles vertueux » (Smith et Lewis, 2011 ; Tsoukas et Cunha, 2017), qui autoriseraient ainsi la gestion du paradoxe ‘exploration-exploitation’ au service de la performance de la PME.

### 3.2.3 De l'ambidextrie à la performance des PME : vers une approche configurationnelle

Comme déjà mentionné, de nombreux auteurs ont souligné l'existence d'un lien positif entre ambidextrie et performance, mais ce lien n'a pas toujours été vérifié empiriquement, les travaux antérieurs ayant produit des résultats contradictoires (Junni *et al.*, 2013 ; Raisch et Birkinshaw, 2008 ; Schmitt *et al.*, 2010). Ainsi, nous avons souhaité approfondir la question de l'impact sur la performance de l'ambidextrie, cette dernière étant vue, rappelons-le, comme le résultat d'une gestion efficace du paradoxe stratégique 'exploration-exploitation'.

Pour analyser cette relation complexe entre ambidextrie et performance, et tel que récemment recommandé dans la littérature sur les paradoxes (Lewis et Smith, 2014 ; Ricciardi *et al.*, 2016), nous avons mobilisé la théorie de la configuration [**Prod#1 ; Prod#4**].

La théorie de la configuration se fonde sur l'idée que les phénomènes d'intérêt peuvent être mieux compris en analysant des configurations, plutôt qu'en recherchant des relations universelles entre les variables, et que ce sont des ensembles de conditions (*i.e.* des configurations), plutôt qu'une seule, qui déterminent les résultats des initiatives stratégiques des entreprises (Böhm *et al.*, 2017). Cette théorie postule ainsi que « *l'efficacité accrue est attribuée à la cohérence interne, ou le fit, entre des ensembles de facteurs contextuels, structurels et stratégiques* » (Hill et Birkinshaw, 2008, p. 428) et « *conduit à l'identification de combinaisons pertinentes, souvent peu nombreuses, sources de performance pour l'organisation* » (Cloutier *et al.*, 2013, p. 43). Elle repose, plus précisément, sur trois principes clés (*cf.* Hill et Birkinshaw, 2008, p. 428) :

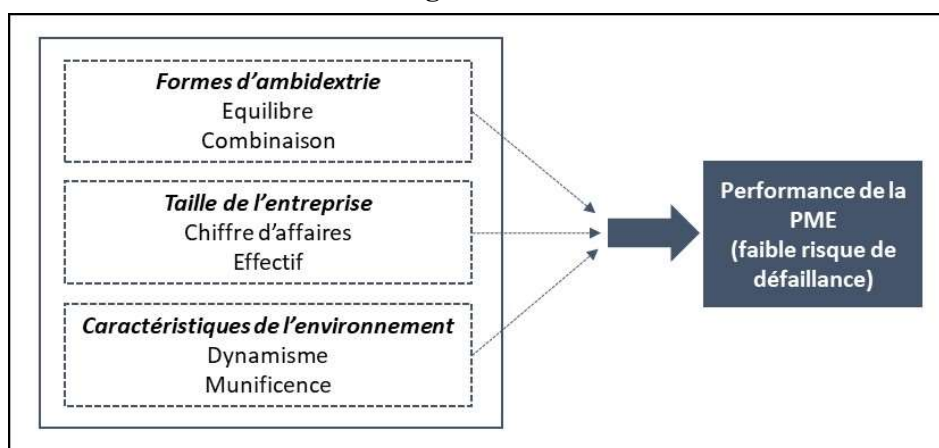
- Elle n'impose pas un nombre limité de concepts, permettant la prise en compte de multiples facteurs.
- Elle suppose que les relations entre les éléments d'une configuration sont réciproques, plutôt qu'unidirectionnelles.
- Elle reconnaît, en accord avec le principe de l'équifinalité, que plusieurs voies peuvent aboutir au même résultat, et donc qu'il y a plusieurs chemins possibles pour réussir dans chaque type de contexte.

Les principes sur lesquels se fonde la théorie de la configuration permettent ainsi des approches non linéaires et plus complexes, que les approches traditionnelles, en décrivant des constellations de variables et la manière dont leurs relations affectent un résultat d'intérêt. En cela, de telles approches rejoignent certains des principes de l'approche systémique qui, rappelons-le, conteste en effet elle-aussi les modèles linéaires. Elles sont alors jugées particulièrement utiles pour analyser des tensions paradoxales, car elles offrent un meilleur aperçu des interactions complexes entre les exigences contradictoires dans un système (Lewis

et Smith, 2014). Par exemple, Ricciardi *et al.* (2016) ont mobilisé une approche configurationnelle pour analyser la manière dont les capacités dynamiques et trois paires d'éléments paradoxaux (coopération-compétition, exploration-exploitation, conformité-agence) se combinent pour expliquer la performance.

Dans nos propres travaux, nous avons cherché à identifier, à partir de 359 cas de PME manufacturières [**Prod#1 ; Prod#4**], quelles configurations de formes d'ambidextrie, de taille d'entreprise et de caractéristiques environnementales peuvent conduire à une performance supérieure, en l'occurrence, un faible risque de défaillance de la PME. D'une part, et dans la lignée de Cao *et al.* (2009), nous avons considéré, au sein d'une même étude, les deux formes d'ambidextrie généralement distinguées dans la littérature : (1) l'équilibre (*balance*) entre l'exploration et l'exploitation (*i.e.* plus est faible la différence absolue entre les deux, qui entrent en compétition pour les ressources, plus est élevée l'ambidextrie) ; (2) la combinaison (*combination*) de l'exploration et de l'exploitation (*i.e.* plus est élevé le niveau combiné des deux, qui se renforcent mutuellement, plus est élevée l'ambidextrie). D'autre part, nous avons pris en considération plusieurs variables de contingence (la taille de l'entreprise, le dynamisme de l'environnement et la munificence de l'environnement), tel que recommandé dans la littérature portant sur les implications de l'ambidextrie (Junni *et al.*, 2013 ; Raisch *et al.*, 2009). Le cadre conceptuel que nous avons développé à cette fin est précisé dans la figure 8 ci-après.

**Figure 8. La relation entre ambidextrie et risque de défaillance : une approche configurationnelle**



*Adapté de Bérard et al., 2018 [Prod#4]*

Pour tester ce cadre conceptuel, et donc pour faire émerger des configurations, nous avons mobilisé la méthode *fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis* (désormais fsQCA). Cette méthode, proposée par Ragin (2000), est en effet particulièrement alignée avec les hypothèses et principes de la théorie de la configuration (Böhm *et al.*, 2017). Elle repose sur une compréhension configurationnelle de la manière dont des causes se combinent pour produire des résultats (Fiss, 2011), sachant que pour un résultat donné, plusieurs configurations

alternatives peuvent coexister (Campbell *et al.*, 2016 ; Lisboa *et al.*, 2016 ; Skarmeas *et al.*, 2016). En d'autres termes, cette méthode permet d'identifier les différentes configurations qui peuvent conduire à des performances supérieures, lesquelles sont expliquées en fonction de la cohérence, ou du *fit*, entre la stratégie de l'entreprise et les caractéristiques formant son contexte (Böhm *et al.*, 2017). Cette méthode suscite alors un intérêt grandissant dans la littérature en sciences de gestion, notamment dans les domaines de la stratégie et de l'organisation (*e.g.* Fiss, 2011 ; Campbell *et al.*, 2016 ; Lisboa *et al.*, 2016 ; Skarmeas *et al.*, 2016) et des PME (*e.g.* Gast *et al.*, 2018 ; Kimmitt et Muñoz, 2017). Elle a également été récemment appliquée dans des études portant sur les paradoxes (*e.g.* Ricciardi *et al.*, 2016). Un numéro spécial dans le *Journal of Business Research* lui a même été consacré en 2016 (Roig-Tierno *et al.*, 2016).

Les analyses fsQCA, que nous avons menées en lien avec le cadre conceptuel présenté dans la figure 8, démontrent que les facteurs théoriquement importants (les formes d'ambidextrie, la taille de l'entreprise et les caractéristiques environnementales) se combinent en six configurations différentes, pour mener à un faible risque de défaillance (*cf.* Tableau 22). Dans ces six configurations, il apparaît qu'au moins l'une des deux formes d'ambidextrie est une condition systématiquement pertinente, que la condition soit présente ou absente. Dès lors, nos résultats permettent de suggérer que l'ambidextrie, quelle que soit sa forme, sa présence ou son absence, soit une variable clé qui compte dans la performance des PME. L'ambidextrie n'agit toutefois pas de manière isolée, mais en combinaison avec d'autres variables spécifiques selon les configurations. En ce qui concerne, par exemple, les PME dont l'effectif est supérieur à 10 (*cf.* configurations 1, 2 et 3), les résultats suivants ont ainsi été obtenus [**Prod#1 ; Prod#4**] :

- Lorsque la munificence est faible et que le dynamisme de l'environnement est faible (configuration 2) ou qu'il n'importe pas dans l'analyse (configuration 1), ces PME peuvent, d'une part, mettre l'accent sur l'exploration ou sur l'exploitation (*i.e.* absence de l'ambidextrie « équilibre ») pour réduire le risque de défaillance (et ce, qu'elles s'engagent ou non dans l'ambidextrie « combinaison »). D'autre part, elles peuvent miser sur la combinaison de l'exploration et de l'exploitation (et ce, qu'elles recherchent ou non un équilibre entre les deux).
- Lorsque la munificence est faible mais que le dynamisme de l'environnement est élevé (configuration 3), ces PME peuvent privilégier l'ambidextrie « équilibre » pour réduire le risque de défaillance (et ce, qu'elles s'engagent ou non en parallèle dans l'ambidextrie « combinaison »).

**Tableau 22. Les configurations pour atteindre un faible risque de défaillance**

Configurations	1	2	3	4	5	6
<i>Ambidextrie</i>						
Equilibre		⊙	●	⊙	●	●
Combinaison	●			●	⊙	⊙
<i>Caractéristiques entreprise (taille)</i>						
Chiffre d'affaires élevé	●	●	●	⊙	⊙	⊙
Effectif (pas TPE)	●	●	●	⊙	⊙	⊙
<i>Caractéristiques environnement</i>						
Dynamisme		⊙	●	⊙	⊙	●
Munificence	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
Couverture globale	0,23	0,16	0,15	0,06	0,07	0,06
Couverture unique	0,05	0,04	0,02	0,03	0,02	0,04
Cohérence	0,84	0,82	0,82	0,83	0,83	0,82
Couverture de la solution				0,41		
Cohérence de la solution				0,82		

*Légende* : ● indique la présence de la condition ; ⊙ indique l'absence de la condition ; une case vide signifie « aucune importance » et indique ainsi que la condition n'est pas pertinente pour la configuration donnée

Source : Bérard et al., 2018 [Prod#4]

Au total, nos travaux permettent de montrer que tous les contextes ne demandent pas la même forme d'ambidextrie pour conduire à des performances supérieures. Pour que l'ambidextrie soit un réel levier de performance, la PME doit ainsi rechercher une cohérence d'ensemble, un *fit*, entre la ou les forme(s) d'ambidextrie poursuivie(s), les caractéristiques de son environnement et ses caractéristiques organisationnelles.

En accord avec la théorie de la configuration (Böhm *et al.*, 2017 ; Hill et Birkinshaw, 2008), cela nous amène à suggérer que la performance dépendrait donc de la cohérence entre d'une part, la stratégie de l'entreprise en matière de gestion des paradoxes et, d'autre part, les caractéristiques formant son contexte. Cela sous-tend que la gestion des paradoxes stratégiques doit être adaptée en fonction de facteurs contingents, pour pouvoir contribuer à la performance des entreprises. Toutefois, plus qu'une « simple » approche contingente de la gestion paradoxale, nos travaux soulignent la pertinence des approches configurationnelles. En effet, la théorie de la configuration apparaît ici être une alternative intéressante à la théorie de la contingence : si elle partage certains de ses principes (dont le rejet du *one best way* et l'accent mis sur le *fit* entre structure, stratégie et contexte), la théorie de la configuration permet d'aller au-delà des hypothèses restrictives de la théorie de la contingence, en permettant la prise en compte de multiples facteurs, des relations réciproques entre eux et du principe d'équifinalité (Hill et Birkinshaw, 2008).



### **3.3 Conclusion : la nécessité d'une compréhension plus fine de la mise en œuvre d'une gestion paradoxale et des conditions de réussite**

Ce troisième chapitre avait comme objectif de mieux comprendre comment les dirigeants de PME peuvent faire face à plusieurs tensions paradoxales et exploiter leur potentiel positif pour, *in fine*, en faire un levier de performance.

L'étude en profondeur du cas de BioDistri, une PME axée sur la durabilité et en forte croissance, a tout d'abord permis de s'intéresser à une entreprise particulière, qui a réussi à gérer différents paradoxes simultanément pour croître de manière proactive et durable. Dans la lignée des travaux qui suggèrent que le succès de la forte croissance d'une PME repose sur la gestion combinée de tensions paradoxales (Chanut-Guieu et Guieu, 2011b), l'analyse de ce cas a permis de repérer un ensemble de pratiques pour aider à gérer différents types de paradoxes simultanément. En l'occurrence, ces pratiques ont reposé sur deux grandes logiques paradoxales, qui ont cohabité durant la trajectoire de forte croissance de la PME : les logiques de la différenciation et du dialogue.

Pour approfondir les questions de la mise en œuvre d'une gestion paradoxale et de ses conditions de réussite, nous avons ensuite mobilisé nos travaux sur l'exploration et l'exploitation, qui se sont appuyés, quant à eux, sur un grand échantillon de PME. Trois résultats principaux méritent d'être résumés ici :

- La gestion du paradoxe stratégique 'considérations économiques-sociétales' peut également contribuer à l'ambidextrie en termes d'exploration et d'exploitation. Ce résultat invite à approfondir davantage les interrelations possibles entre différents types de paradoxes, qui pourraient se soutenir réciproquement, dans une approche plus holistique des tensions paradoxales et de leur gestion.
- Des capacités marketing, financières et RH doivent être développées pour pouvoir tirer avantage de la tension stratégique entre exploration et exploitation. Plus généralement, il peut donc être suggéré que l'entreprise doit déployer des capacités spécifiques au niveau opérationnel, dans différents domaines fonctionnels, pour être en mesure d'embrasser avec succès différents pôles en tension.
- Pour que l'ambidextrie contribue à la performance, l'entreprise doit rechercher un *fit* entre la forme d'ambidextrie poursuivie et un ensemble de caractéristiques qui définissent son contexte. Cela suggère la nécessaire prise en compte de facteurs de contingence dans le cadre d'une gestion paradoxale.

Les travaux que nous avons mobilisés dans ce chapitre ne sont toutefois pas exempts de limites. Sans vouloir en dresser une liste exhaustive ici, nous pouvons mentionner :

- *Le recours à des approches non suffisamment holistiques.* Or, le recours systématique à des approches holistiques permettrait de prendre en considération les relations entre différents paradoxes, mais aussi entre les multiples capacités opérationnelles à déployer dans le cadre d'une gestion paradoxale. Rappelons en effet que « *les enjeux de l'holisme sont encore plus complexes lorsque l'on considère que les organisations sont confrontées simultanément à de multiples paradoxes imbriqués* » (Schad *et al.*, 2016, p. 38).
- *L'ambidextrie limitée au contexte de l'exploration et de l'exploitation.* Nos travaux sur l'ambidextrie, dont ceux mobilisant une approche configurationnelle, mériteraient d'être étendus à d'autres types de paradoxes stratégiques. Par exemple, il serait intéressant d'appliquer, à l'instar d'Hahn *et al.* (2016), les concepts de l'ambidextrie « équilibre » et « combinaison » au contexte de performance sociale des entreprises.
- *La question de la performance et de sa mesure.* Nous n'avons encore que peu analysé empiriquement la relation entre gestion des paradoxes et performance. En outre, nos derniers travaux, qui s'inscrivent dans cette perspective, se sont concentrés sur le risque de défaillance. La performance est toutefois un concept multidimensionnel (He et Wong, 2004) et la littérature sur l'ambidextrie recommande de recourir, dans les études empiriques, à de multiples mesures de performance (Junni *et al.*, 2013).

Dès lors, des perspectives de recherche se présentent pour approfondir ces éléments. En premier lieu, il s'agirait d'étendre nos connaissances sur les capacités opérationnelles à déployer pour tirer avantage des paradoxes stratégiques. D'une part, on peut se demander si les capacités marketing, financières et RH, repérées dans nos travaux sur l'exploration et l'exploitation, tiennent en situation de paradoxes multiples. Au regard du cas de la PME BioDistri, qui s'est confrontée simultanément à différentes tensions paradoxales, il semblerait que oui :

- Les capacités marketing, et plus précisément la capacité à gérer la relation client et à interagir avec lui, apparaissent cruciales chez BioDistri, qui privilégie même la différenciation des rôles et profils pour s'adapter à ses différents types de clients. En effet, rappelons que le fondateur et les militants de BioDistri prennent essentiellement en charge les clients qui tendent à être eux-mêmes militants (au sein du marché des magasins spécialisés), tandis que les cadres à profil plus classique sont responsables des activités commerciales sur le marché de la grande distribution.
- Les capacités financières, et en particulier la capacité à mobiliser de nouvelles sources de financement pour accompagner les projets de développement, ont joué un rôle déterminant dans la trajectoire de croissance de la PME. L'ouverture du capital et l'entrée d'un fonds d'investissement, pour permettre une croissance soutenue, en sont un bon exemple.

- Les pratiques d'*empowerment*, en lien avec les capacités RH, ont contribué à créer des temps et espaces d'échanges au sein de la PME, dans une logique de dialogue. Nos résultats ont alors permis de suggérer que ces pratiques puissent agir tant sur la tension entre exploration et exploitation, que sur celle entre désorganisation et structuration.

D'autre part, d'autres capacités opérationnelles, au-delà de celles susmentionnées, pourraient être utilement analysées. Par exemple, il peut être suggéré que des capacités réticulaires et de lobbying puissent jouer un rôle important dans la gestion des paradoxes stratégiques. En effet, dans le cas de BioDistri, les développements d'un réseau social étendu et d'un véritable entrepreneuriat institutionnel ont contribué à l'instauration d'une logique de dialogue pour « jouer » avec les différents paradoxes.

En second lieu, nos travaux, qui ont permis de suggérer que tous les contextes ne demandent pas la même forme d'ambidextrie pour conduire à des performances supérieures, mériteraient d'être étendus à la question suivante : dans quelles conditions la gestion simultanée de plusieurs paradoxes stratégiques peut-elle conduire à la performance ? En particulier, il s'agirait de mobiliser une approche configurationnelle pour analyser comment l'existence ou l'absence de différents paradoxes se combine à différents éléments de contexte (taille de l'entreprise et caractéristiques de son environnement) et à différentes capacités opérationnelles (dont la gestion de la relation client, le *slack* financier et le climat d'*empowerment*), pour conduire à une performance supérieure. En accord avec la théorie de la configuration, nous pensons en effet que, pour que la gestion des paradoxes stratégiques soit un réel levier de performance, l'entreprise doit rechercher une cohérence d'ensemble, un *fit*, entre les caractéristiques formant son contexte, les capacités opérationnelles déployées et les comportements adoptés vis-à-vis des tensions imbriquées qu'elle doit gérer. Plus généralement, et à l'instar de Lewis et Smith (2014), nous pensons que la théorie de la configuration, appliquée aux études sur les paradoxes, peut ouvrir la voie à des perspectives de recherche originales et à de nouvelles connaissances scientifiques sur le phénomène complexe de la gestion des paradoxes stratégiques.

# Chapitre conclusif. Vers le développement d'une méta-capacité à gérer les paradoxes stratégiques face à la complexité

Ce mémoire d'HDR visait à apporter des éléments de réponse à la question suivante : comment les décideurs peuvent-ils gérer les paradoxes stratégiques, inhérents à la complexité des environnements contemporains, au service de la performance de leur organisation ? C'est ainsi autour de cette question qu'ont été articulés et mis en perspective nos travaux, qui ont alimenté les deux grandes étapes de notre trajectoire de recherche :

- Dans un premier temps, nos travaux sur la prise de décision dans les systèmes complexes, en matière de développement de politiques publiques, ont permis de mieux comprendre, d'une part, comment sont gérées les tensions dans les administrations publiques, et d'autre part, en quoi les outils d'aide à la décision basés sur la modélisation systémique peuvent contribuer à leur gestion. Si ce n'est pas la problématique de la gestion des paradoxes stratégiques qui a initialement guidé la réalisation de ces travaux, le terrain qu'ils ont mobilisé a permis d'étudier un contexte pluraliste, propice à la découverte de nombreux paradoxes stratégiques. Nous avons ainsi pu proposer une relecture de nos premiers travaux, afin d'éclairer le lien entre décision et paradoxe.
- Ces premiers travaux ayant également fait émerger de nouvelles interrogations, nous avons cherché, dans un second temps, à comprendre comment les dirigeants d'entreprises plus traditionnelles peuvent faire face à plusieurs tensions paradoxales et en exploiter le potentiel positif, pour en faire un levier de performance. D'une part, nos travaux ont plus précisément permis d'identifier les pratiques mises en œuvre par les dirigeants de PME, en situation de multiples paradoxes stratégiques. D'autre part, nos travaux portant sur le paradoxe stratégique 'exploration-exploitation' se sont intéressés aux conditions dans lesquelles les PME peuvent effectivement être en mesure d'embrasser avec succès ces pôles en tension, pour augmenter leur performance.

Dans ce chapitre conclusif, nous proposons, en premier lieu, un bilan de l'ensemble de ces travaux, afin d'apporter des éléments de réponse à la question susmentionnée. Ce bilan s'attache, en particulier, à identifier les éléments essentiels au développement d'une méta-capacité à gérer les paradoxes stratégiques, dans le but d'en faire un levier de performance. Il propose également une discussion à la croisée de plusieurs courants théoriques, qui nous incite notamment à davantage explorer les apports d'une approche configurationnelle de la gestion des paradoxes stratégiques. En second lieu, ce chapitre conclusif revient sur les limites de nos

travaux pour traiter de la problématique de la gestion des paradoxes stratégiques, ainsi que sur les perspectives et programmes de recherche que ces limites suscitent.

### ***Bilan de nos travaux : la gestion des paradoxes stratégiques comme méta-capacité***

Les résultats de nos travaux permettent de mieux comprendre comment peuvent être gérées les multiples tensions paradoxales dans les organisations, eu égard à deux cas d'étude très différents : (1) celui du développement de politiques publiques en matière de propriété intellectuelle des innovations technologiques, dans les administrations publiques ; et (2) celui de la forte croissance dans une PME axée sur la durabilité, la PME BioDistri. À des fins de synthèse, le tableau 23 ci-dessous résume les démarches mises en œuvre par les décideurs, dans chacun des deux cas étudiés, pour gérer les différentes tensions auxquelles ils ont fait face.

**Tableau 23. Les façons de gérer les tensions dans les deux cas étudiés**

<b>Démarches mises en œuvre par les décideurs politiques – le cas de la propriété intellectuelle des innovations biotechnologiques</b>	<b>Démarches mises en œuvre par l'équipe dirigeante d'une PME en forte croissance et axée sur la durabilité – le cas de BioDistri</b>
<p>Démarche d'analyse fragmentée, chaque service administratif analysant les conséquences et enjeux relatifs à sa propre structure</p> <p>Rôle clé du phénomène d'ajustement mutuel partisan et démarche participative (incluant des acteurs internes et externes)</p> <p>Démarche décisionnelle incrémentale, combinant différentes formes de rationalité</p>	<p>Logique de la différenciation – segmentation des profils et des responsabilités</p> <p>Logique du dialogue – pratiques internes favorisant l'<i>empowerment</i> des salariés et pratiques tournées vers l'externe <i>via</i> un réseau social étendu et un entrepreneuriat institutionnel</p>

Il est alors intéressant de noter que certains vecteurs dans les PME ne sont pas si différents de ceux dans les administrations publiques. Ainsi, la démarche d'analyse fragmentée repérée dans les administrations publiques rejoint, dans une certaine mesure, la logique de la différenciation mise en œuvre chez BioDistri, qui conduit à segmenter les rôles et profils. Également, les démarches participatives mises en œuvre dans le contexte des politiques publiques peuvent être rapprochées des pratiques contribuant à créer des temps et des espaces d'échanges chez BioDistri, dans une logique de dialogue. La participation prend, certes, des formes différentes selon le type de l'organisation : si une participation étendue et profonde des parties prenantes est attendue du côté des administrations publiques (Howlett et Migone, 2010 ; Jardine *et al.*, 2007), celle-ci pourrait se limiter, dans les entreprises traditionnelles, à l'*empowerment* des salariés. À noter toutefois que les entreprises traditionnelles semblent elles-aussi s'ouvrir de plus en plus à l'extérieur, notamment avec les démarches modernes d'*empowerment* des clients (*cf.* Ramani et Kumar, 2008) et de co-création de l'innovation avec les parties prenantes (*cf.* Ommen *et al.*, 2016).

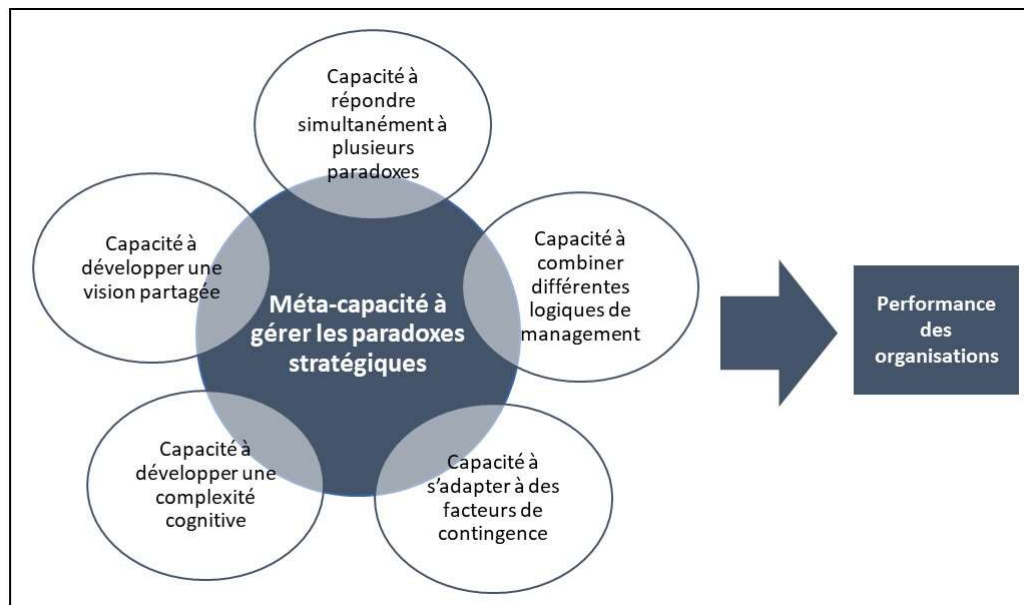
La mise en œuvre de telles démarches ou pratiques ne suffit toutefois pas à mettre la gestion des paradoxes au service de la performance de l'organisation. Pour cela, l'organisation doit développer une véritable capacité à explorer les tensions et à leur apporter en continu des réponses stratégiques, pour lui permettre de s'engager durablement envers les paradoxes stratégiques et leur gestion. Rappelons, en effet, qu'en raison de leur caractère persistant, les paradoxes doivent être continuellement traités (Jarzabkowski *et al.*, 2013) et exigent ainsi des réponses stratégiques continues (Jarzabkowski et Lê, 2017 ; Smith et Lewis, 2011 ; Smith, 2015). Plus précisément, l'analyse de l'ensemble de nos travaux, ne se limitant donc pas aux deux cas susmentionnés, nous permet de suggérer que les organisations, pour être performantes, doivent développer une « méta-capacité » à gérer les paradoxes stratégiques, combinant de fait un ensemble de capacités collectives à développer par les décideurs (au niveau des équipes dirigeantes d'entreprises ou des services d'administrations publiques, par exemple). Ces capacités collectives, schématisées dans la figure 9 ci-après, incluent :

- *La capacité à répondre simultanément à plusieurs paradoxes stratégiques.* Nos travaux, qu'ils aient porté sur les administrations publiques ou sur la PME BioDistri, ont en effet illustré le fait que les organisations font face à différents paradoxes simultanément. L'une de nos études a, de plus, suggéré un lien entre les paradoxes stratégiques 'considérations économiques-sociétales' et 'exploration-exploitation'. Cela implique, dès lors, que les décideurs doivent reconnaître que les paradoxes stratégiques n'agissent pas de manière isolée, et qu'ils doivent donc tenir compte de leurs interactions. Cette proposition est d'ailleurs en accord avec la littérature qui souligne qu'un paradoxe peut en renforcer un autre (Comeau-Vallée *et al.*, 2017 ; Jarzabkowski *et al.*, 2013), et que la gestion individuelle des paradoxes pourrait susciter de nouvelles tensions, voire conduire à des stratégies inférieures (Schad *et al.*, 2016).
- *La capacité à combiner différentes logiques de management.* Cela passe, en particulier, par la capacité des décideurs à combiner différentes stratégies de gestion des paradoxes (Hahn *et al.*, 2015 ; Smith et Lewis, 2011), telle que la coexistence des logiques de la différenciation et du dialogue empruntées aux travaux de Josserand et Perret (2003), que nos travaux ont révélée au sein d'une même PME. Cela peut également passer, comme l'a suggéré notre analyse de la gestion des tensions au sein des administrations publiques, par la capacité des décideurs à faire coexister différentes formes de rationalité et/ou de démarches d'analyse lors de la prise de décision. Rappelons, en effet, que la littérature sur les paradoxes souligne l'intérêt de combiner rationalité procédurale et opportunisme politique (Velu et Stiles, 2013) ou approches rationnelles et intuitives (Calabretta *et al.*, 2017).
- *La capacité à s'adapter à des facteurs de contingence.* Nos travaux ont souligné la nécessité d'adapter la stratégie de l'entreprise en matière de gestion des paradoxes

stratégiques aux caractéristiques formant son contexte. En particulier, et en accord avec les approches configurationnelles (Böhm *et al.*, 2017 ; Hill et Birkinshaw, 2008), ils ont permis de discuter de la cohérence à atteindre entre les formes d'ambidextrie poursuivies, la taille de l'entreprise et son contexte environnemental (en l'occurrence, en termes de munificence et de dynamisme). Les formes de gestion paradoxale à privilégier dépendent ainsi du contexte, et cela suggère donc la nécessaire prise en compte, par les décideurs, de facteurs de contingence.

- *La capacité à développer une complexité cognitive.* Si la littérature suggère que les individus démontrant une certaine complexité cognitive soient plus à même d'accepter et de gérer efficacement les paradoxes (Schad *et al.*, 2016), nos propres travaux ont également montré l'intérêt, pour les décideurs, de repousser leurs jugements limites, de défier leurs modèles mentaux, et de penser en termes d'interrelations. Au-delà d'une capacité individuelle, le développement d'une complexité cognitive devrait, *in fine*, revêtir une dimension collective, traduisant par exemple la capacité collective d'une équipe de direction à démontrer une telle complexité (*cf.* Carmeli et Halevi, 2009).
- *La capacité à développer une vision partagée.* Bien que peu discuté dans le présent mémoire, le rôle d'une vision partagée, non seulement par les décideurs (par exemple, au sein d'une équipe dirigeante ou d'un service d'une administration publique) mais aussi avec les parties prenantes clés, mérite d'être souligné. Rappelons, en effet, que la gestion des paradoxes implique le développement d'une vision conduisant à accepter et tenir compte des tensions (Low et Johnston, 2012 ; Sundaramurthy et Lewis, 2003). Lüscher et Lewis (2008) précisent ainsi que les managers, à différents niveaux organisationnels, auraient intérêt à avoir une vision paradoxale partagée. Nos travaux ont aussi permis d'illustrer cela : l'importance du phénomène de l'ajustement mutuel partisan, de l'adhésion des différentes parties prenantes aux solutions proposées et de l'atteinte d'un consensus a été mise en évidence dans le contexte des administrations publiques ; tandis que des défis posés en termes de diversité des valeurs ont été repérés chez BioDistri, démontrant l'enjeu de développer un socle de valeurs partagées.

Compte tenu des récurrences repérées entre nos deux contextes d'étude, cette méta-capacité peut s'appliquer, selon nous, à différents types d'organisations. Ainsi, les décideurs tant au sein des PME que des administrations publiques auraient avantage à développer l'ensemble des capacités susmentionnées, pour gérer efficacement les paradoxes. Nous pouvons toutefois supposer des différences, selon le type d'organisation, quant à l'importance relative et à l'étendue de chacune de ces capacités. Notamment, la capacité à développer une vision partagée, avec un grand nombre de parties prenantes externes, pourrait s'avérer plus importante pour les administrations publiques, que pour les PME.

**Figure 9. Le développement d'une méta-capacité à gérer les paradoxes stratégiques**

Au regard de l'ensemble de nos travaux, il apparaît que différentes ressources et compétences devraient être activées derrière chacune de ces capacités collectives. Nous avons pu, plus précisément, repérer plusieurs leviers managériaux, permettant de contribuer aux capacités constitutives de la méta-capacité à gérer les paradoxes stratégiques. Ces leviers sont présentés dans le tableau 24 ci-après. Bien que chaque capacité soit associée, dans ce tableau, à des leviers spécifiques, précisons que certains d'entre eux agissent à un niveau transversal. Tel est par exemple le cas des pratiques de l'*empowerment*, qui constituent un levier pour plusieurs des capacités à développer. Précisons également que nous n'avons pas été en mesure d'identifier, dans nos travaux, de leviers dédiés à la capacité d'adaptation à des facteurs de contingence. Une analyse plus approfondie des contingences à considérer serait ainsi nécessaire et constitue, dès lors, l'une des perspectives de recherche que nous développerons plus loin, sous l'angle des approches configurationnelles.

En somme, une telle méta-capacité devant aider les décideurs à gérer les paradoxes, cela suggère qu'il soit possible d'apprendre à « faire avec » les paradoxes et à s'emparer de leur potentiel, pour en faire un levier de performance. Autrement dit, le développement de cette méta-capacité peut contribuer, selon nous, à l'apprentissage dans l'organisation, qui sera ainsi mieux armée pour faire face aux autres futurs paradoxes qui se présenteront. Or, cet apprentissage apparaît être crucial pour les organisations, étant donné que la capacité à vivre avec le paradoxe et les ambiguïtés qui lui sont associées est l'une des compétences organisationnelles clés à détenir pour survivre (Low et Johnston, 2012). Ainsi, si l'ensemble des capacités constitutives de la méta-capacité à gérer les paradoxes, ainsi que leurs leviers respectifs, peuvent aider les organisations à s'emparer du potentiel de multiples paradoxes pour



atteindre une performance supérieure et durable, ils devraient aussi, dans une certaine mesure, contribuer à accroître la tolérance à l’ambiguïté des décideurs.

Toujours est-il que le développement d’une telle méta-capacité peut représenter un coût élevé, non seulement financier mais aussi cognitif, pouvant dès lors affecter la performance. Le fait que les décideurs puissent apprendre à gérer de plus en plus efficacement de multiples paradoxes devrait toutefois permettre de compenser ce coût. En fin de compte, c’est d’ailleurs cet investissement considérable qui permettra d’assurer la pérennité de l’organisation, en participant notamment à la création de capacités dynamiques. La littérature reconnaît, en effet, que la capacité à vivre avec le paradoxe et à embrasser des opposés favorise la création de capacités dynamiques (*cf.* Smith, 2015), autrement dit, des capacités qui permettent à l’organisation « *d’intégrer, créer et reconfigurer ses compétences internes et externes pour faire face à des environnements en mutation rapide* » (Teece *et al.*, 1997, p. 516) et qui expliquent, *in fine*, les performances à long terme des organisations (Teece, 2014).

**Tableau 24. Les leviers managériaux des capacités collectives à développer**

<b>Répondre simultanément à plusieurs paradoxes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mise en œuvre de pratiques managériales, qui permettent à l’organisation de faire face à plusieurs paradoxes.</b> Par exemple, nos travaux ont montré que le développement de l’entrepreneuriat institutionnel (qui vise à participer à la construction d’un marché et de ses règles), l’<i>empowerment</i> des salariés et la segmentation des profils peuvent contribuer à plusieurs paradoxes simultanément.</li> <li>• <b>Déploiement de capacités spécifiques au niveau opérationnel, dans différents domaines fonctionnels</b> (adoption d’une orientation interactionnelle au niveau marketing, entretien et exploitation d’un <i>slack</i> au niveau financier, création d’un climat d’<i>empowerment</i> au niveau RH...).</li> </ul>
<b>Combiner différentes logiques de management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mise en œuvre de pratiques managériales qui favorisent des logiques différentes ;</b> par exemple, certaines favorisant des espaces de temps et de dialogue (<i>empowerment</i>, réseautage, participation des parties prenantes...) et d’autres favorisant la différenciation (segmentation des profils...).</li> <li>• <b>Mise en œuvre d’une gestion paradoxale de manière progressive.</b> D’une part, le cas de BioDistri a montré que le mix entre différenciation et dialogue peut évoluer peu à peu (progressivement, la PME privilégie plus le dialogue et moins la différenciation). D’autre part, les décideurs politiques privilégient des approches incrémentales, qui facilitent la coexistence de différents types de rationalité.</li> <li>• <b>Recherche d’une diversité (de valeurs, de compétences, de traits de personnalité...) au sein de l’équipe de décideurs,</b> pour encourager la coexistence de différentes logiques managériales. Dans les administrations publiques, les décisions prises en interservices traduisent ainsi une diversité de compétences ; tandis que l’analyse du cas de la PME BioDistri a révélé une diversité de valeurs au sein de l’équipe de direction.</li> </ul>

<b>Développer une complexité cognitive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ouverture des décideurs aux autres</b>, pour défier les modèles mentaux, voir les choses sous plusieurs angles, etc. Cela peut par exemple passer, pour les décideurs politiques, par une participation étendue et profonde des parties prenantes ; ou, pour les équipes dirigeantes de PME, par le développement d'un réseau social étendu et de pratiques d'<i>empowerment</i> (des salariés, mais aussi des clients).</li> <li>• <b>Recours aux outils de la modélisation systémique</b>, qui aident en effet à avoir une approche holistique des problèmes, à repousser les jugements limites des décideurs, à mieux comprendre les interrelations...</li> </ul>
<b>Développer une vision partagée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mise en place de démarches participatives</b>, que ce soit sous la forme de participation des parties prenantes, de création de groupes de travail, et/ou d'<i>empowerment</i> des salariés et des clients.</li> <li>• <b>Réalisation de projets de modélisation systémique en groupe</b>, incluant les acteurs clés (internes ou externes à l'organisation). Rappelons, en effet, que de tels projets contribuent, au niveau collectif, à l'alignement des modèles mentaux, à l'adhésion des membres du groupe vis-à-vis des solutions proposées, et à l'atteinte d'un consensus.</li> </ul>

En définitive, les résultats tirés de nos travaux autour de l'objet des paradoxes stratégiques peuvent contribuer à différentes perspectives de recherche et à différents champs théoriques.

En premier lieu, nos travaux ont permis de suggérer la complémentarité des perspectives systémique et paradoxale. Si la littérature portant sur les paradoxes a souligné l'intérêt de s'appuyer sur des approches telles que la dynamique des systèmes, pour être en mesure de capter toute la complexité du phénomène (Schad *et al.*, 2016 ; Smith et Lewis, 2011), rares pourtant sont les études antérieures qui ont mobilisé de tels outils pour appréhender les tensions paradoxales. La relecture de nos travaux ayant eu recours à cette approche de modélisation systémique se veut alors un premier pas en ce sens. D'une part, cela nous a permis de discuter de l'utilité de la modélisation systémique pour identifier et explorer les tensions paradoxales. En particulier, nous avons montré en quoi la modélisation par la dynamique des systèmes peut aider à une meilleure compréhension des interactions entre les différentes parties d'un système, à l'origine des tensions organisationnelles. D'autre part, nous avons suggéré que la modélisation systémique puisse contribuer au développement d'une complexité cognitive, que des auteurs (*e.g.* Denison *et al.*, 1995 ; Schad *et al.*, 2016) jugent effectivement nécessaire face aux paradoxes. Nous pouvons d'ailleurs aussi suggérer qu'elle puisse contribuer à accroître la tolérance à l'ambiguïté des décideurs, étant donné qu'elle aide à raisonner en termes de rétroactions et sous l'angle des multiples perspectives induites par la complexité.

Plus généralement, le fait d'avoir mobilisé tant les approches systémique que paradoxale peut nous permettre de répondre, dans une certaine mesure, à l'invitation de Comeau-Vallée *et al.* (2017), qui proposent d'appliquer les principes systémiques à l'objet des paradoxes<sup>18</sup>. Concernant le principe de rétroaction, on peut ainsi suggérer que le développement de la méta-

<sup>18</sup> Nous faisons référence ici aux voies futures de recherche (présentées dans le tableau 11 du chapitre 1), proposées par Comeau-Vallée *et al.* (2017), qui découlent de l'application des principes systémiques (dont la connectivité, l'interdépendance, la rétroaction et l'émergence) à l'objet des paradoxes.

capacité susmentionnée puisse aider à trouver le bon équilibre entre les rétroactions positives et négatives d'un système, qui stimulent les paradoxes. Concernant les principes de l'interdépendance et de l'émergence, on peut également suggérer l'intérêt de prendre en considération les caractéristiques formant le contexte de l'organisation, dans le cadre notamment d'une approche configurationnelle, étant donné que des paradoxes de différente nature peuvent survenir selon le type et les caractéristiques de l'organisation. En revanche, notre approche ne nous permet pas de discuter de l'applicabilité du principe de connectivité, lequel conduirait à considérer que le paradoxe peut être plus qu'une dyade. Nous nous sommes en effet concentrée sur les tensions à deux pôles, tel que généralement fait dans la littérature sur les paradoxes (Smith et Lewis, 2011). Pour autant, notre approche des tensions dans les administrations publiques, en tant qu'organisations pluralistes, aurait pu nous amener à considérer des tensions « trialectiques » ou plurielles. On pourrait également se demander si le paradoxe 'considérations économiques-sociétales' ne mériterait pas d'être traité en tant que paradoxe à trois branches, pour distinguer les considérations économiques, sociales et environnementales. Penser les tensions en trois pôles, plutôt qu'en deux, n'est toutefois pas une tâche cognitive aisée. Là encore, les outils de la modélisation systémique pourraient alors s'avérer utiles. D'ailleurs, l'analyse des dynamiques de la confiance dans les relations interorganisationnelles, que nous avons menée dans l'une de nos études mobilisant la dynamique des systèmes<sup>19</sup>, pourrait nous amener à conclure, par exemple, à l'existence d'un paradoxe 'confiance-opportunisme-dépendance', au-delà de la simple dyade 'confiance-opportunisme'.

En second lieu, nos travaux centrés sur les PME se trouvent à la croisée de plusieurs champs théoriques, dont ceux du paradoxe, de l'ambidextrie et, plus récemment, de la configuration. Alors que le rapprochement fait entre paradoxe et ambidextrie n'est en rien nouveau, étant donné que l'ambidextrie peut être vue comme le résultat d'une gestion efficace de la tension paradoxale entre exploration et exploitation (*cf.* Schad *et al.*, 2016), celui fait entre paradoxe et configuration trouve moins d'écho dans la littérature. En effet, bien que les principes sur lesquels repose la théorie de la configuration soient jugés pertinents pour analyser les tensions paradoxales (*cf.* Lewis et Smith, 2014 ; Ricciardi *et al.*, 2016), encore peu d'études s'inscrivent dans cette perspective. Nos récents travaux permettent alors de combler ce *gap*, soulignant effectivement l'intérêt de mobiliser la théorie de la configuration dans l'étude des paradoxes stratégiques. En accord avec cette théorie (Böhm *et al.*, 2017 ; Hill et Birkinshaw, 2008), nous avons en effet constaté que la performance des PME dépend de la cohérence entre la stratégie de l'entreprise en matière d'ambidextrie, et les caractéristiques formant son contexte (en termes de taille d'entreprise, de dynamisme environnemental et de munificence

---

<sup>19</sup> Nous faisons ici référence à l'exemple de modélisation par la dynamique des systèmes, que nous avons présenté dans l'encadré 1 du chapitre 1 [*cf.* Prod#23].

environnementale). Cela suppose ainsi la nécessaire prise en compte de facteurs de contingence dans le cadre d'une gestion paradoxale. Cela suggère, de fait, que l'étude des paradoxes dans les PME doit tenir compte de l'hétérogénéité des comportements de cette population en matière de gestion des paradoxes stratégiques, et donc que la population des PME ne puisse être étudiée comme un ensemble unifié.

Si nos travaux enrichissent ainsi la littérature centrée sur les PME, ils pourraient également contribuer, plus généralement, au champ de l'entrepreneuriat stratégique, selon lequel les entreprises, quelle que soit leur taille, auraient avantage à mener des actions entrepreneuriales selon une perspective stratégique (Hitt *et al.*, 2001), autrement dit, à combiner l'entrepreneuriat et le management stratégique (Ireland *et al.*, 2003 ; Kuratko et Audretsch, 2009). Plus précisément, l'entrepreneuriat stratégique fait en effet référence aux « *efforts des entreprises visant simultanément à exploiter les avantages concurrentiels d'aujourd'hui, tout en explorant les innovations qui constitueront les fondements des avantages concurrentiels de demain* » (Ireland et Webb, 2007, p. 50). Au-delà du rôle central qu'accorde ainsi ce champ de recherche à la tension entre exploration et exploitation (Ireland et Webb, 2007 ; Sirén *et al.*, 2012), d'autres tensions paradoxales pourraient toutefois être ici essentielles à gérer. Rappelons en effet que les paradoxes n'agissent pas de manière isolée, et qu'il est donc nécessaire de tenir compte de leurs interactions. Dès lors, l'intérêt de davantage articuler les champs de l'entrepreneuriat stratégique et de la gestion des paradoxes peut être suggéré ; et ce, d'autant plus que l'esprit d'entreprendre et l'action stratégique ont été longtemps considérés comme étant, par définition, en contradiction (Höglund, 2011). Au total, le développement d'une méta-capacité à gérer les paradoxes stratégiques, telle que précédemment décrite, pourrait même constituer le levier de l'entrepreneuriat stratégique, lui-même nécessaire à la performance et à la survie des organisations.

### ***Limites et perspectives : proposition d'un double programme de recherche***

Si ce mémoire d'HDR a ainsi permis d'aboutir à un ensemble d'implications, quant au développement d'une méta-capacité à gérer les paradoxes stratégiques, et d'apporter des contributions à la croisée de plusieurs champs théoriques, il présente toutefois des limites qui viennent restreindre sa portée et suggèrent des perspectives futures de recherche. Chacune de nos deux grandes étapes de recherche ayant déjà fait l'objet, dans les chapitres précédents, d'une réflexion quant à leurs limites et perspectives respectives, la discussion qui en est proposée ci-dessous se veut plus générale.

Premièrement, la question de la compatibilité, en termes de méthodologie, des différentes approches mobilisées dans ce mémoire d'HDR peut être posée. Alors que nos travaux se sont

inscrits dans des perspectives systémique et paradoxale des tensions organisationnelles, mettant toutes deux l'accent sur l'holisme et l'existence de relations non linéaires, certaines des méthodes quantitatives que nous avons mobilisées (telles que les modèles d'équations structurelles, les régressions multiples et la méthode *Seemingly Unrelated Regressions*) postulent l'existence de relations linéaires. Il nous semble, avec le recul, que ces méthodes quantitatives traditionnelles ne permettent pas de capter toute la complexité inhérente à la gestion des paradoxes stratégiques. En revanche, la méthode *fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis* (fsQCA), que nous avons récemment appliquée, est une nouvelle approche plus complexe et non linéaire, qui peut être vue comme un entre-deux entre les méthodes traditionnelles linéaires et les approches holistiques systémiques, et qui s'avère donc pertinente pour les recherches portant sur les paradoxes. Elle permet, en effet, de s'inscrire dans une approche configurationnelle de la gestion des paradoxes stratégiques, laquelle offre un meilleur aperçu des interactions complexes qui surviennent entre les exigences contradictoires dans un système (Lewis et Smith, 2014). Ainsi, la méthode fsQCA est une approche qui nous semble particulièrement adaptée à l'étude des paradoxes stratégiques et de leur gestion.

Des approches qualitatives, telles que des études de cas en profondeur (à l'instar de celle que nous avons réalisée auprès de la PME BioDistri), peuvent bien évidemment être aussi recommandées pour explorer les tensions et décrire les relations dynamiques sous-jacentes (Lewis et Smith, 2014), étant donné qu'elles permettent une grande richesse contextuelle et une profonde compréhension des processus dynamiques (Smith et Lewis, 2011). En raison de la complexité inhérente à la recherche sur les paradoxes, nous aurions toutefois avantage à mobiliser des approches qualitatives plus « sophistiquées » (Schad *et al.*, 2016), telles que :

- *Des études longitudinales, pour capter les dynamiques de la gestion des paradoxes au fil du temps.* La littérature sur les paradoxes met en avant les approches longitudinales (Cuganesan, 2017 ; Knight et Harvey, 2015 ; Schad *et al.*, 2016), pour suivre dans le temps les phénomènes complexes des paradoxes et de leur gestion. Précisons d'ailleurs que nos propres études qualitatives ont permis de souligner l'intérêt de prendre en compte la dimension temporelle de la gestion des paradoxes : d'une part, l'étude du cas de la PME BioDistri a montré que les tensions paradoxales se sont intensifiées de manière progressive durant sa trajectoire de croissance<sup>20</sup> ; d'autre part, nos travaux portant sur les administrations publiques ont suggéré que, face aux tensions, les décideurs avancent de manière graduelle. Plus généralement, rappelons que les paradoxes doivent être pensés comme des processus continus (Schad *et al.*, 2016), qui exigent des réponses continues (Jarzabkowski et Lê, 2017 ; Smith et Lewis, 2011 ;

---

<sup>20</sup> Bien que ce résultat n'ait pas été développé dans le présent mémoire, l'un de nos articles [*cf. Prod#11*] a en effet permis de constater l'apparition progressive des tensions paradoxales dans la trajectoire de croissance de BioDistri.

Smith, 2015). Il existerait ainsi des cycles de tensions et de réponses, et il conviendrait notamment de comprendre comment différentes réponses façonnent les paradoxes et leurs interrelations au fil du temps (Jarzabkowski *et al.*, 2013). En particulier, il pourrait s'agir d'explorer les caractéristiques et les dynamiques, dans le temps, de la prise de décision en matière de gestion paradoxale.

- *Des études ethnographiques, pour examiner le rôle des micro-pratiques dans la gestion des paradoxes.* Si les paradoxes sont inhérents aux systèmes complexes, ils sont également socialement construits, au travers des réponses aux tensions qu'apportent les acteurs (Knight et Paroutis, 2017 ; Lewis et Smith, 2014). Pour Jarzabkowski et Lê (2017), des approches méthodologiques s'inscrivant dans une perspective de la pratique et permettant d'étudier cette construction dans les actions quotidiennes des acteurs à un niveau micro pourraient, dès lors, s'avérer particulièrement utiles. Cela pourrait notamment s'appuyer sur la réalisation d'études de cas longitudinales, principalement fondées sur l'observation (*e.g.* Jarzabkowski et Lê, 2017). Plus généralement, l'analyse d'un ou de quelques cas en profondeur, devant permettre une véritable démarche ethnographique et des données en temps réel, est effectivement recommandée pour comprendre l'évolution des micro-pratiques, leurs interrelations et leurs implications à un niveau plus macro (Kouamé et Langley, 2018).

Deuxièmement, notre mémoire d'HDR a mis l'accent sur les paradoxes stratégiques, au sens de Smith (2015), autrement dit, sur les tensions de type *performing* (qui découlent de la pluralité des parties prenantes et résultent en des objectifs concurrents), au détriment d'autres types de tensions paradoxales. Dans notre approche des organisations, qu'elles soient pluralistes ou traditionnelles, nous avons en effet accordé un poids important aux parties prenantes. Cela se justifie par le fait que la complexité et le dynamisme croissants de l'environnement ont considérablement impacté le nombre et le type de parties prenantes concernées par l'organisation (Waldman et Bowen, 2016). Comme le soulignent ainsi Waldman et Bowen (2016, p. 317), si « *les parties prenantes concernées étaient relativement peu nombreuses par le passé (i.e. surtout les propriétaires ou actionnaires d'une entreprise) et restaient statiques au fil du temps* », elles « *incluent toutefois aujourd'hui les employés, les fournisseurs, les clients, les groupes de surveillance des consommateurs ou de l'environnement, les communautés locales, etc.* ». Dès lors, une approche multi-objectifs, qui permet un réel engagement envers les intérêts des différentes parties prenantes concernées, est devenue viable (Mitchell *et al.*, 2016) et a ainsi dirigé notre attention vers les tensions de type *performing*.

Néanmoins, les organisations font également face à d'autres types de tensions paradoxales. L'analyse du cas de BioDistri a notamment révélé que cette PME a été amenée à gérer, durant sa trajectoire de forte croissance, des tensions non seulement de type *performing* mais aussi de type *organizing* ; ces dernières portant, selon la typologie de Smith et Lewis (2011), non pas

sur des objectifs stratégiques concurrents mais sur des design et processus organisationnels concurrents. Plus généralement, la littérature reconnaît que les organisations font face à de multiples paradoxes imbriqués, de différents types, qu'il convient de ne pas traiter de manière isolée (Schad *et al.*, 2016 ; Smith et Lewis, 2011). Alors que notre mémoire d'HDR souligne l'intérêt de considérer simultanément différents paradoxes stratégiques, il serait dès lors pertinent d'étendre la réflexion au-delà de ces seuls paradoxes, dans une approche plus holistique et intégrée des multiples paradoxes organisationnels interreliés.

Troisièmement, notre trajectoire de recherche nous a progressivement amenée à affiner les concepts mobilisés autour de la problématique de la gestion des paradoxes stratégiques. En particulier, nos récents travaux portant sur l'ambidextrie dans les PME ont souligné la nécessité d'étudier les différentes dimensions, ou formes, de l'ambidextrie organisationnelle (en l'occurrence, équilibre et/ou combinaison). Cela va d'ailleurs dans le sens de Cao *et al.* (2009), qui recommandent d'apporter une plus grande clarté conceptuelle à la description de l'ambidextrie. Nous pensons également qu'il est possible de s'interroger de manière plus fine encore sur les formes de différenciation et de dialogue privilégiées, ou plus généralement, sur les différentes formes de gestion paradoxale. À l'instar de la littérature sur l'ambidextrie, il serait par exemple utile de distinguer les formes de gestion paradoxale suivantes (O'Reilly et Tushman, 2013) : la forme séquentielle (qui consiste à alterner, de manière temporelle et séquentielle, des structures organisationnelles qui favorisent respectivement l'un des pôles de la tension, puis l'autre ; et qui fait également référence au concept de « vacillation »), la forme structurelle (qui permet de poursuivre simultanément les deux pôles en tension, mais *via* des unités séparées), et la forme contextuelle (qui peut résoudre la tension au niveau non plus structurel mais individuel, *via* la capacité comportementale à jouer simultanément sur les deux pôles en tension au sein d'une même unité).

Si des perspectives de recherche découlent ainsi directement des limites susmentionnées, celles-ci donnent plus globalement naissance à un premier programme de recherche, que nous souhaiterions développer, autour de l'articulation entre gestion des paradoxes et théorie de la configuration. Par ailleurs, un deuxième programme de recherche nous semble particulièrement intéressant à mettre en œuvre, non pas pour pallier les limites de nos travaux passés, mais pour ancrer la gestion des paradoxes dans une thématique de recherche qui prend aujourd'hui de l'ampleur, celle de la gestion des risques. Ce chapitre conclusif se termine ainsi sur la présentation, ci-dessous, de chacun de ces deux programmes que nous souhaiterions porter à court et à moyen termes.

(i) *Articulation gestion des paradoxes et théorie de la configuration*

Tel que déjà mentionné dans le présent mémoire, la littérature permet de distinguer trois perspectives différentes en matière de comportement à adopter face aux tensions organisationnelles : les perspectives du *one best way* et de la contingence, qui incitent à faire un choix entre des propositions opposées ; et la perspective du paradoxe qui souligne, quant à elle, l'intérêt de faire coexister des opposés. Elle reconnaît toutefois également que les perspectives de la contingence et du paradoxe peuvent en réalité être complémentaires, en ce sens que la perspective « *du paradoxe vise à comprendre les tensions et leur gestion continue* », tandis que celle « *de la contingence peut aider à comprendre les mouvements entre les différents pôles ou stratégies, en clarifiant les conditions susceptibles de mener à de tels mouvements* » (Schad *et al.*, 2016, p. 47).

Selon nous, une autre perspective pourrait alors s'avérer pertinente dans l'étude des tensions organisationnelles : la perspective de la configuration, qui apparaît être une alternative intéressante à celle de la contingence. En effet, tout en mettant elle aussi l'accent sur l'alignement des décisions managériales et des facteurs de contingence, cette perspective permet de prendre davantage en compte de multiples éléments, les relations réciproques entre eux et le principe d'équifinalité (Hill et Birkinshaw, 2008). Appliquée aux tensions organisationnelles, elle pourrait signifier que ce sont des ensembles de conditions (autrement dit, des configurations), incluant différents éléments de contexte couplés à la présence ou l'absence de chacun des opposés, qu'il convient d'analyser. Plutôt que d'inciter au choix ou à la coexistence, cette perspective permettrait avant tout de reconnaître qu'il existe plusieurs comportements possibles en matière de gestion des tensions, pour réussir dans chaque type de contexte. *In fine*, nous pensons que les perspectives de la configuration et du paradoxe sont complémentaires, et qu'elles pourraient donc être utilement combinées pour appréhender le phénomène complexe de la gestion des paradoxes stratégiques.

Il nous semble ainsi pertinent de développer un programme de recherche dans la lignée de nos récents travaux mobilisant l'approche configurationnelle, et plus précisément la méthode fsQCA, en cherchant à davantage articuler la gestion des paradoxes stratégiques et la théorie de la configuration. Trois raisons, en particulier, justifient la volonté de développer un tel programme :

- *La nécessaire prise en compte du contexte.* Tous les contextes ne sont en effet pas soumis aux mêmes paradoxes (Comeau-Vallée *et al.*, 2017), ni à la même ampleur du phénomène (Jarzabkowski *et al.*, 2013). En outre, nous avons suggéré que l'importance relative et l'étendue des différentes capacités à développer, dans le cadre d'une méta-capacité à gérer les paradoxes, puissent différer selon le type de l'organisation. Ainsi, il



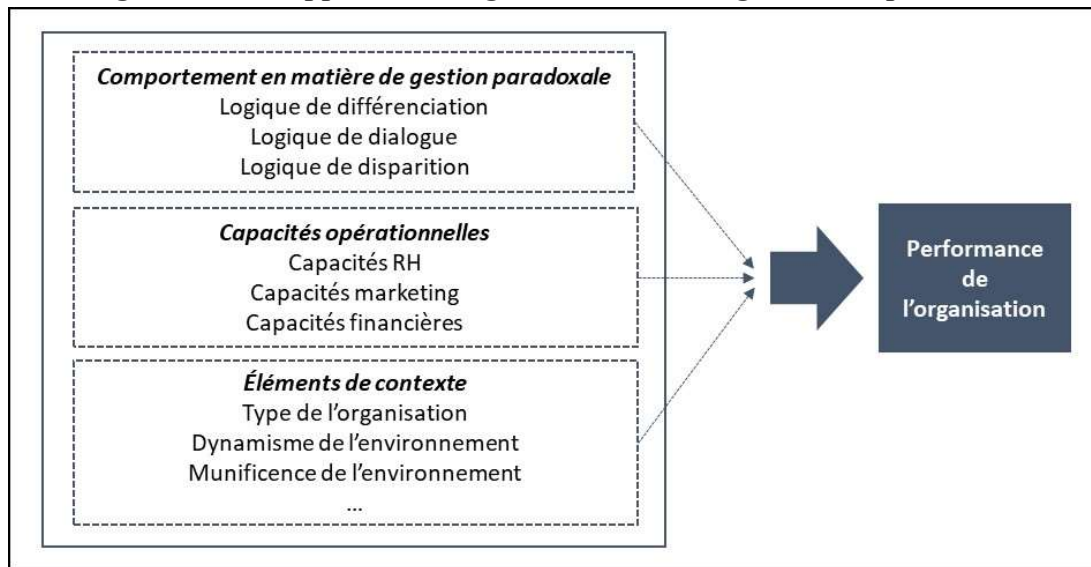
nous semble indispensable de considérer le contexte, en tant que condition causale dans des configurations, et non pas en tant que simple variable de contrôle.

- *La nécessaire prise en compte de relations non linéaires.* Les approches traditionnelles qui supposent des relations linéaires entre les variables ne permettent pas, de fait, de capter les relations non linéaires pourtant caractéristiques des systèmes complexes (Saurin *et al.*, 2013). Pour Lewis et Smith (2014), les approches non linéaires, telles que les approches configurationnelles, sont ainsi recommandées pour mieux comprendre les interactions complexes entre les exigences contradictoires dans un système.
- *Des difficultés à tester empiriquement l'un de nos modèles avec des techniques statistiques traditionnelles.* Si nous avons récemment découvert la méthode fsQCA, dans le cadre de notre étude portant sur la relation entre ambidextrie et risque de défaillance [*cf.* **Prod#1 ; Prod#4**], c'est parce que nous n'avons pas été en mesure d'expliquer cette relation en mobilisant des techniques statistiques traditionnelles. Alors que nous avions au départ envisagé de tester cette relation *via* des modèles de régressions multiples, nous nous sommes heurtée à un problème de pourcentages de variance expliquée extrêmement faibles (aux alentours de 0.01). Ce problème nous a alors amenée à considérer les deux points susmentionnés, à savoir la nécessité de tenir compte du contexte et des relations non linéaires. Il nous a donc amenée à repenser la relation entre ambidextrie et risque de défaillance sous l'angle d'une approche configurationnelle.

Dans ce programme de recherche, visant à adopter une approche configurationnelle de la gestion des paradoxes stratégiques, nous souhaiterions notamment faire émerger et analyser les différentes configurations, qui conduisent à une performance supérieure, en tenant compte des variables contextuelles clés (dont le type de l'organisation et les caractéristiques de l'environnement), des capacités opérationnelles déployées (incluant, par exemple, celles mises en évidence dans nos travaux, à savoir les capacités RH, marketing, financière), et des comportements adoptés en matière de gestion paradoxale. Sur ce dernier point, il s'agirait de considérer l'absence ou la présence de différentes formes de gestion paradoxale. Plus précisément, nous pourrions ici distinguer les formes relevant des logiques du dialogue, de la différenciation et de la disparition (*cf.* Josserand et Perret, 2003), ou les formes dites séquentielle, structurelle et contextuelle (*cf.* O'Reilly et Tushman, 2013). Dès lors, cela permettrait notamment de distinguer les cas dans lesquels un comportement unique est adopté face aux différents paradoxes (par exemple, présence de la logique de la différenciation et absence des autres logiques) et les cas dans lesquels un comportement multiple (par exemple, présence d'au moins deux logiques) est, à l'inverse, privilégié.

Au total, le but poursuivi par un tel programme de recherche serait ainsi de repérer et d'analyser les différents chemins possibles menant à une performance élevée, en fonction de différentes capacités opérationnelles et de différentes formes de gestion des paradoxes, et ce, selon différents contextes. L'objectif étant ici de comprendre comment gérer les paradoxes stratégiques pour en faire un levier de performance, et non pas de caractériser la nature de ces différents paradoxes, ce programme nous permettrait, *in fine*, d'analyser le comportement général d'une équipe dirigeante face aux paradoxes, ainsi que ses contingences et ses conséquences. Le cadre conceptuel global, autour duquel pourraient ainsi s'articuler nos futurs travaux, est schématisé dans la figure 10 ci-dessous.

**Figure 10. Une approche configurationnelle de la gestion des paradoxes**



*(ii) Articulation gestion des paradoxes et gestion des risques*

Nous souhaitons, en outre, rapprocher la question de la gestion paradoxale de celle de la gestion des risques, qui suscite un intérêt grandissant dans la littérature. En effet, la gestion des risques est jugée essentielle à la survie des entreprises et à la création de valeur durable (Verbano et Venturini, 2013). Désormais, de nouvelles normes ISO la placent même au cœur des préoccupations des organisations. Pour autant, malgré ses enjeux et l'abondance de lignes directrices en la matière, la gestion des risques n'est toujours pas une « discipline » pouvant être qualifiée de mature (Mikes et Kaplan, 2015). Il apparaît ainsi nécessaire de développer les modèles conceptuels et les connaissances empiriques sur la gestion des risques, qui constitue une réelle préoccupation des décideurs.

Dans cette perspective, nous avons nous-même co-porté deux projets collectifs sur cette thématique, lesquels sont brièvement présentés dans l'encadré 8 ci-dessous. De ces projets, ont directement découlé deux de nos récentes productions (*cf.* Tableau 25 et Annexe 1), à savoir un

ouvrage collectif, que nous avons coordonné avec Christine Teyssier, sur la gestion des risques dans les PME [Prod#6], et la parution, dans cet ouvrage, d'un chapitre sur les changements organisationnels entraînés par la décision d'adopter un système de gestion des risques [Prod#7].

#### Encadré 8. Les projets collectifs co-portés sur la gestion des risques

**Projet « Identification, prévention des risques et gouvernance dans les PME industrielles : Une approche interdisciplinaire »** (porté par C. Bérard et M. Séville)

- Période d'exécution : deux années (2015 et 2016)
- Laboratoires impliqués : COACTIS et DCT (le laboratoire en Droits, Contrats et Territoires de l'Université Lyon 2)
- Financement obtenu (appel à projets internes Lyon 2) : 22 298 €
- Objectif : développer une connaissance croisée et multidimensionnelle des risques (financiers, stratégiques, juridiques...) inhérents au développement des PME industrielles, et identifier leurs enjeux pour les dirigeants et la gouvernance de ces entreprises
- Démarche : approche qualitative par études de cas multiples (neuf), fondée sur des entretiens auprès de dirigeants de PME et ETI pour explorer (1) les situations que le dirigeant a jugées risquées pour le développement de son entreprise, (2) les pratiques de gestion des risques mises en œuvre dans son entreprise, (3) les rôles et perceptions des différentes parties prenantes concernées par la gestion des risques
- Principaux résultats : (1) organisation d'un colloque Risques & PME (avril 2015), à l'Université Lyon 2 ; (2) développement de connaissances autour du rôle du système de gouvernance dans la gestion stratégiques des risques ; (3) développement de connaissances sur les transformations organisationnelles induites par la mise en place d'un système de gestion des risques

**Projet « Gestion des risques et gouvernance dans les PME et ETI »** (porté par C. Bérard et C. Teyssier)

- Période d'exécution : 9 mois (2015-16)
- Laboratoires impliqués : COACTIS, Magellan, LSAF, EMLyon
- Financement obtenu (appel à projets de la SFR MAELYSE) : 9 600 €
- Objectif : déployer des initiatives de recherche visant à faire rencontrer les chercheurs, mais aussi les praticiens, intéressés par cette thématique de la gestion des risques dans les PME et ETI
- Démarche : organisation de rencontres scientifiques, incluant des chercheurs (séminaires de recherche) ou des acteurs socio-économiques (table ronde)
- Principal résultat : réalisation d'un ouvrage collectif [cf. Prod#6] (dont deux chapitres, incluant le nôtre [cf. Prod#7], mobilisent les études de cas réalisées dans le projet susmentionné)

**Tableau 25. Nos récentes productions autour de la gestion des risques**

	[Identifiant de la production] Référence *	Méthodologie
Coordination d'un ouvrage collectif	<b>[Prod#6] Bérard C., Teyssier C. (2017).</b> Risk management - Lever for SME development and stakeholder value creation, Wiley-ISTE, London, UK. <i>Version en français : Bérard C., Teyssier C. (2018).</i> La gestion des risques dans les PME – Levier de développement et de création de valeur partenariale, ISTE Éditions.	Ouvrage collectif incluant des chapitres à visée conceptuelle et des chapitres à visée empirique
Chapitre d'ouvrage	<b>[Prod#7] Bérard C., Claveau N. (2017).</b> Risk management: A lever for organizational change for SMEs? Dans <i>Risk management – Lever for SME development and stakeholder value creation</i> , coordonné par Bérard C. et Teyssier C. (Eds), Ch. 6, Wiley-ISTE, London, UK. <i>Version en français : Bérard C., Claveau N. (2018).</i> La gestion des risques : un levier de changements organisationnels pour la PME ? Dans <i>La gestion des risques dans les PME – Levier de développement et de création de valeur partenariale</i> , coordonné par Bérard C. et Teyssier C. (Eds), Ch. 6, ISTE.	<b>Étude de cas : 3 PME</b> <b>Analyse qualitative :</b> codage ouvert

\* Le numéro des identifiants renvoie à celui de la liste des productions retenues pour notre mémoire d'HDR, présentée en Annexe 1.

Cette thématique de la gestion des risques pourrait permettre, selon nous, d'alimenter la recherche sur la gestion des paradoxes stratégiques, et vice et versa. Il nous semble ainsi pertinent de proposer un programme de recherche autour de l'articulation entre gestion des paradoxes et gestion des risques, dont le lien nous paraît être, en effet, inextricable.

D'un côté, rappelons que nos récents travaux **[Prod#1 ; Prod#4]** ont souligné le rôle clé que joue l'ambidextrie dans l'atteinte d'un faible risque de défaillance des entreprises. Plus généralement, il est alors possible de suggérer que la méta-capacité à gérer les paradoxes stratégiques puisse constituer un vecteur de la gestion des risques. La gestion des paradoxes stratégiques pourrait ainsi être mise au service de la gestion des risques, et pourrait même constituer une compétence clé de son approche moderne et holistique (de type *Enterprise Risk Management*, désormais ERM). Par conséquent, l'articulation de ces deux champs de recherche permettrait d'apporter un éclairage quant aux capacités à développer pour mettre en œuvre une approche de type ERM, jugée essentielle pour la performance des organisations (Gordon *et al.*, 2009).

D'un autre côté, la gestion des risques, et en particulier des risques stratégiques, pourrait constituer un vecteur de la gestion des paradoxes stratégiques, elle-même jugée essentielle pour la performance des organisations. En effet, ces risques concernent « *les événements et scénarii internes et externes susceptibles d'empêcher une organisation d'atteindre ses objectifs stratégiques* » (Frigo et Anderson, 2011, p. 21). Leur gestion pourrait, dès lors, contribuer à celle des paradoxes stratégiques, qui implique en effet un engagement durable envers des objectifs stratégiques contradictoires et interdépendants (Iivonen, 2018 ; Smith, 2015). L'articulation de ces deux champs de recherche permettrait ici, notamment, d'améliorer notre compréhension de la relation entre gestion des risques et performance, une relation encore

sujette à débat dans la littérature (*cf.* Brustbauer, 2016). Dans la lignée de notre propre étude qui suggère que la gestion des risques puisse constituer un vecteur de transformation organisationnelle conduisant, *in fine*, à une meilleure performance de la PME [Prod#7], il pourrait ainsi être supposé que la gestion des paradoxes stratégiques puisse agir tel un médiateur entre gestion des risques et performance.

En somme, un tel programme de recherche permettrait de « réconcilier » ces deux champs théoriques. En effet, la littérature tend à associer les efforts menés par les organisations en termes de gestion des risques aux approches contingentes, et moins à une gestion paradoxale qui sous-tend, quant à elle, la complexité, l'ambiguïté et l'incertitude (Smith et Lewis, 2011). Pourtant, si les enjeux d'une gestion proactive des risques deviennent de plus en plus importants pour les organisations, c'est justement parce qu'elles évoluent aujourd'hui dans des environnements d'affaires caractérisés par une forte incertitude et de multiples facteurs de risques, pouvant compromettre l'atteinte de leurs objectifs stratégiques (St-Pierre et Lacoursière, 2018). Par ailleurs, il apparaît que le champ théorique de la gestion des risques partage des traits communs avec celui de la gestion des paradoxes. D'une part, le poids du contexte et des contingences est également souligné dans la littérature portant sur l'ERM (*e.g.* Gordon *et al.*, 2009 ; Mikes et Kaplan, 2015). D'autre part, la nécessité de considérer les interactions entre les risques est mise en avant par plusieurs auteurs (*e.g.* Ackermann *et al.*, 2007), plaidant là aussi en faveur d'une approche systémique pour les appréhender.

En définitive, il nous semble que l'ouverture à la thématique de la gestion stratégique des risques permettrait d'apporter une explication à l'importance stratégique des paradoxes, en tant que phénomène organisationnel.

# Épilogue

La rédaction de ce mémoire d'HDR nous a permis de mener une réflexion approfondie quant à notre trajectoire de recherche, et de tenter de prendre de la hauteur vis-à-vis de nos travaux passés. En particulier, alors que l'approche par les paradoxes n'avait initialement pas guidé notre première étape de recherche, la relecture de notre travail doctoral (et des productions qui en ont découlé) sous le prisme des tensions organisationnelles nous a permis de porter un nouveau regard sur nos travaux traitant de la prise de décision dans les systèmes complexes, et d'ouvrir la voie à des recherches articulant les approches systémique et paradoxale. En outre, si le recentrage sur l'objet des paradoxes stratégiques, dans notre deuxième étape de recherche, nous a certes permis d'apporter un éclairage quant à la manière dont les dirigeants peuvent gérer efficacement les paradoxes, nous avons aussi pris conscience de la nécessité de davantage développer nos connaissances autour de cet objet et d'affiner le concept de gestion des paradoxes stratégiques. Au total, cette analyse réflexive nous a ainsi permis de proposer des programmes futurs de recherche, visant à enrichir notre compréhension du phénomène complexe de la gestion des paradoxes stratégiques. Car là réside en effet, selon nous, l'enjeu d'une HDR : réfléchir à sa trajectoire passée pour (ré)orienter ses futurs travaux.

Au-delà de cet enjeu personnel, le diplôme d'HDR représente avant tout, et par définition, le droit de diriger des recherches doctorales, ce qui est aujourd'hui notre souhait. Toutefois consciente de la difficulté de la tâche et de la lourde responsabilité qui incombe à un directeur de thèse, nous pensons qu'un apprentissage est nécessaire et prévoyons ainsi, dans un premier temps, de bénéficier de l'expérience de professeurs expérimentés, dans le cadre de co-directions de thèse. C'est d'ailleurs dans cette perspective que nous co-encadrons actuellement une thèse, sous la direction de Martine Séville, sur les thèmes croisés de l'ambidextrie et de la réduction des risques.

*In fine*, nous espérons que ce travail d'HDR pourra susciter l'intérêt, auprès des jeunes chercheurs, de poursuivre les recherches sur la gestion des paradoxes, qui se trouve être au cœur des enjeux contemporains des organisations et à l'origine de nombreuses études, mais pour laquelle nombre de questions restent encore en suspens. Le conseil, qui pourrait alors leur être donné, serait de privilégier des méthodes sophistiquées (par exemple, des méthodes non linéaires ou des approches longitudinales), permettant de capter toute la complexité de cet objet de recherche. Plus généralement, nous estimons important, pour les jeunes chercheurs, de s'ouvrir à différentes méthodes, afin de développer des habiletés en matière de méthodes mixtes et de bénéficier des avantages propres à chacune des approches qualitatives et quantitatives.

La complexité de l'objet des paradoxes peut, de plus, nécessiter de croiser différentes perspectives théoriques, voire différentes disciplines de sciences de gestion. L'ouverture doit donc être également d'ordre conceptuel, voire disciplinaire, et non pas uniquement d'ordre méthodologique. Dans une certaine mesure, le chercheur qui souhaite contribuer à la littérature sur les paradoxes devrait, au même titre que les acteurs, développer une certaine complexité cognitive. Pour notre part, cette ouverture a été rendue possible par les collaborations étroites nouées avec nos co-auteurs, mais aussi par les nombreux échanges stimulants avec nos collègues de COACTIS, en l'occurrence des chercheurs en stratégie, marketing, entrepreneuriat ou finance.

Ainsi, si ce mémoire d'HDR retrace notre parcours individuel de chercheur, celui-ci s'est toutefois largement construit autour de relations interindividuelles et de projets collectifs, qui se sont révélés être, pour nous, une véritable source de richesse intellectuelle.

# Bibliographie

- Abebe, M. A., & Angriawan, A. (2014). Organizational and competitive influences of exploration and exploitation activities in small firms. *Journal of Business Research*, 67(3), 339-345.
- Ackermann, F., Eden, C., Williams, T., & Howick, S. (2007). Systemic risk assessment: a case study. *Journal of the Operational Research Society*, 58(1), 39-51.
- Allison, G. T. (1971). *Essence of decision. Explaining the Cuban missile crisis*. Little Brown, Boston, MA.
- Andersen, D. F., & Richardson, G. P. (1997). Scripts for group model building. *System Dynamics Review*, 13(2), 107-129.
- Andersen, D. F., Richardson, G. P., & Vennix, J. A. (1997). Group model building: adding more science to the craft. *System Dynamics Review*, 13(2), 187-201.
- Anderson, P. (1999). Perspective: Complexity theory and organization science. *Organization Science*, 10(3), 216-232.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.
- Ashmos, D. P., Duchon, D., & McDaniel Jr, R. R. (1998). Participation in strategic decision making: The role of organizational predisposition and issue interpretation. *Decision Sciences*, 29(1), 25-51.
- Auh, S., & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, 58(12), 1652-1661.
- Avenier, M. J., & Thomas, C. (2012). À quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion ? *Le Libellio d'Aegis*, 8(4), 13-27.
- Barrett, M. (2004). *Intellectual property. The Emanuel Law Outlines Series*. Aspen Publishers.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Beech, N., Burns, H., de Caestecker, L., MacIntosh, R., & MacLean, D. (2004). Paradox as invitation to act in problematic change situations. *Human Relations*, 57(10), 1313-1332.
- Beers, P. J., Boshuizen, H. P., Kirschner, P. A., & Gijssels, W. H. (2006). Common ground, complex problems and decision making. *Group Decision and Negotiation*, 15(6), 529-556.
- Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. (2017). Paradox at an inter-firm level. A coopetition lens. Dans W. K. Smith, M. W. Lewis, P. Jarzabkowski et A. Langley (eds.), *The Oxford handbook of organizational paradox*, p. 296-314, Oxford University Press.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.



- Bennet, A., & Bennet, D. (2008). The decision-making process in a complex situation. Dans F. Burstein et C. W. Holsapple (eds.), *Handbook on decision support systems*, p. 3-20, Springer-Verlag, New York, NY.
- Berger-Douce, S. (2011). Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ? *Revue Française de Gestion*, 6, 147-166.
- Bierly, P. E., & Daly, P. S. (2007). Alternative knowledge strategies, competitive environment, and organizational performance in small manufacturing firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4), 493-516.
- Bloodgood, J. M., Hornsby, J. S., Burkemper, A. C., & Sarooghi, H. (2015). A system dynamics perspective of corporate entrepreneurship. *Small Business Economics*, 45(2), 383-402.
- Bocquet, R., Le Bas, C., Mothe, C., & Poussing, N. (2013). Are firms with different CSR profiles equally innovative? Empirical analysis with survey data. *European Management Journal*, 31(6), 642-654.
- Böhm, E., Eggert, A., & Thiesbrummel, C. (2017). Service transition: A viable option for manufacturing companies with deteriorating financial performance? *Industrial Marketing Management*, 60, 101-111.
- Bosch, O. J. H., King, C. A., Herbohn, J. L., Russell, I. W., & Smith, C. S. (2007). Getting the big picture in natural resource management—systems thinking as ‘method’ for scientists, policy makers and other stakeholders. *Systems Research and Behavioral Science*, 24(2), 217-232.
- Bosch, O. J., Nguyen, N. C., Maeno, T., & Yasui, T. (2013). Managing complex issues through evolutionary learning laboratories. *Systems Research and Behavioral Science*, 30(2), 116-135.
- Boschetti, F., Hardy, P., Grigg, N., & Horwitz, P. (2011). Can we learn how complex systems work? *Emergence: Complexity and Organization*, 13(4), 47-62.
- Bradley, S. W., Wiklund, J., & Shepherd, D. A. (2011). Swinging a double-edged sword: The effect of slack on entrepreneurial management and growth. *Journal of Business Venturing*, 26(5), 537-554.
- Brès, L., Raufflet, E., & Boghossian, J. (2018). Pluralism in organizations: Learning from unconventional forms of organizations. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 364-386.
- Bressers, H., & de Boer, C. (2013). Convergence of boundary judgments and innovative regional development concepts. *Management Research Review*, 36(12), 1195-1209.
- Brustbauer, J. (2016). Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model. *International Small Business Journal*, 34(1), 70-85.
- Buchholz, R. A., & Rosenthal, S. B. (2005). Toward a contemporary conceptual framework for stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 58(1-3), 137-148.
- Buckle Henning, P., & Chen, W. C. (2012). Systems thinking: Common ground or untapped territory? *Systems Research and Behavioral Science*, 29(5), 470-483.
- Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 73-90.

- Calabretta, G., Gemser, G., & Wijnberg, N. M. (2017). The interplay between intuition and rationality in strategic decision making: A paradox perspective. *Organization Studies*, 38(3-4), 365-401.
- Caldwell, R. (2012). Systems thinking, organizational change and agency: A practice theory critique of Senge's learning organization. *Journal of Change Management*, 12(2), 145-164.
- Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 32(5), 539-553.
- Campbell, J. T., Sirmon, D. G., & Schijven, M. (2016). Fuzzy logic and the market: A configurational approach to investor perceptions of acquisition announcements. *Academy of Management Journal*, 59(1), 163-187.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796.
- Carmeli, A., & Halevi, M. Y. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 207-218.
- Cegarra-Navarro, J. G., & Dewhurst, F. (2007). Linking organizational learning and customer capital through an ambidexterity context: an empirical investigation in SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1720-1735.
- Chang, Y. Y. (2016). High-performance work systems, joint impact of transformational leadership, an empowerment climate and organizational ambidexterity: Cross level evidence. *Journal of Organizational Change Management*, 29(3), 424-444.
- Chanut-Guieu, C., & Guieu, G. (2011a). Stratégie et structuration des trajectoires d'hyper croissance des PME. Une étude de cas comparative. *Management & Avenir*, (3), 37-56.
- Chanut-Guieu, C., & Guieu, G. (2011b). PME en hypercroissance : quelles clés de succès ? *Business Management Review*, 1(2), 24-35.
- Charreire, S., & Huault, I. (2001). Le constructivisme dans la pratique de recherche: une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(3), 31-55.
- Chen, Y. C., Li, P. C., & Evans, K. R. (2012). Effects of interaction and entrepreneurial orientation on organizational performance: Insights into market driven and market driving. *Industrial Marketing Management*, 41(6), 1019-1034.
- Child, J., Elbanna, S. A. I. D., & Rodrigues, S. (2010). The political aspects of strategic decision making. Dans P. C. Nutt et D. C. Wilson (eds.), *The handbook of decision making*, p. 105-137, Wiley-Blackwell.
- Clavier, J-P. (2006). Droit des brevets : vers de nouvelles frontières. Dans IRPI (Institut de Recherche en Propriété Intellectuelle) - Henri-Desbois, *La propriété intellectuelle en question(s). Regards croisés européens*, p. 133-147, Litec LexisNexis.
- Cloutier, M., Cueille, S., & Recasens, G. (2013). Facteurs structurants et leviers d'un développement pérenne de la jeune entreprise dans un dispositif d'accompagnement. *Question(s) de Management*, 1(2), 41-54.

- Comeau-Vallée, M., Denis, J-L., Normandin, J-M., & Therrien, M-C. (2017). Alternate prisms for pluralism and paradox in organizations. Dans W. K. Smith, M. W. Lewis, P. Jarzabkowski et A. Langley (eds.), *The Oxford handbook of organizational paradox*, p. 197-215, Oxford University Press.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Cramp, D. G., & Carson, E. R. (2009). Systems thinking, complexity and managerial decision-making: an analytical review. *Health Services Management Research*, 22(2), 71-80.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1980). *Actors and systems: The politics of collective action*. University of Chicago Press.
- Cuccurullo, C., & Lega, F. (2013). Effective strategizing practices in pluralistic settings: the case of Academic Medical Centers. *Journal of Management & Governance*, 17(3), 609-629.
- Cuganesan, S. (2017). Identity paradoxes: how senior managers and employees negotiate similarity and distinctiveness tensions over time. *Organization Studies*, 38(3-4), 489-511.
- D'Souza, D. E., Sigdya, P., & Struckell, E. (2017). Relative ambidexterity: a measure and a versatile framework. *The Academy of Management Perspectives*, 31(2), 124-136.
- Denis, J. L., Lamothe, L., & Langley, A. (2001). The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *Academy of Management Journal*, 44(4), 809-837.
- Denis, J. L., Langley, A., & Rouleau, L. (2006). The power of numbers in strategizing. *Strategic Organization*, 4(4), 349-377.
- Denis, J. L., Langley, A., & Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human Relations*, 60(1), 179-215.
- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6(5), 524-540.
- Diffenbach, J. (1982). Influence diagrams for complex strategic issues. *Strategic Management Journal*, 3(2), 133-146.
- Dinwoodie, G. B., & Dreyfuss, R. C. (2004). TRIPS and the Dynamics of Intellectual Property Lawmaking. *Case Western Reserve Journal of International Law*, 36(1), 95-122.
- Dominici, G. (2017). Governing business systems. Theories and challenges for systems thinking in practice. *Systems Research and Behavioral Science*, 34(3), 310-312.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Duit, A. (2016). Resilience thinking: Lessons for public administration. *Public Administration*, 94(2), 364-380.
- Edelenbos, J., & Klijjn, E. H. (2005). Managing stakeholder involvement in decision making: A comparative analysis of six interactive processes in the Netherlands. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 417-446.

- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17-37.
- Elbanna, S. (2006). Strategic decision-making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1-20.
- Eranova, M., & Prashantham, S. (2016). Decision making and paradox: Why study China? *European Management Journal*, 34(3), 193-201.
- Filippini, R., Güttel, W. H., & Nosella, A. (2012). Ambidexterity and the evolution of knowledge management initiatives. *Journal of Business Research*, 65(3), 317-324.
- Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393-420.
- Fletcher, A. J. (2017). Applying critical realism in qualitative research: methodology meets method. *International Journal of Social Research Methodology*, 20(2), 181-194.
- Flood, R. L. (1995). Total systems intervention (TSI): A reconstitution. *Journal of the Operational Research Society*, 46(2), 174-191.
- Fombrun, C. J., & Wally, S. (1989). Structuring small firms for rapid growth. *Journal of Business Venturing*, 4(2), 107-122.
- Ford, D. N., & Sobek, D. K. (2005). Adapting real options to new product development by modeling the second Toyota paradox. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 52(2), 175-185.
- Ford, R. C., Fottler, M. D., Russ, D. E., & Millam, E. R. (1995). Empowerment: A matter of degree. *The Academy of Management Executive*, 9(3), 21-31.
- Forrester, J. W. (1975). *Collected papers of Jay W. Forrester*. Productivity Press, Portland.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.
- Friedman, S. (2004). Learning to make more effective decisions: changing beliefs as a prelude to action. *The Learning Organization*, 11(2), 110-128.
- Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2011). What is strategic risk management? *Strategic Finance*, 92(10), 21-22.
- Gary, M. S. (2005). Implementation strategy and performance outcomes in related diversification. *Strategic Management Journal*, 26(7), 643-664.
- Gast, J., Filser, M., Rigtering, J. C., Harms, R., Kraus, S., & Chang, M. L. (2018). Socioemotional wealth and innovativeness in small-and medium-sized family enterprises: A configuration approach. *Journal of Small Business Management*, 56, 53-67.
- Gaumont-Prat, H. (2006). Éthiques et inventions biotechnologiques. Dans IRPI (Institut de Recherche en Propriété Intellectuelle) - Henri-Desbois, *La propriété intellectuelle en question(s). Regards croisés européens*, p. 201-209, Litec LexisNexis.
- Gavetti, G., Levinthal, D. A., & Rivkin, J. W. (2005). Strategy making in novel and complex worlds: The power of analogy. *Strategic Management Journal*, 26(8), 691-712.
- George, G. (2005). Slack resources and the performance of privately held firms. *Academy of Management Journal*, 48(4), 661-676.

- Gewertz, N.M., & Amado, R. (2004). Intellectual property and the pharmaceutical industry: A moral crossroads between health and property. *Journal of Business Ethics*, 55(3), 295-308.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gilsing, V., & Nooteboom, B. (2006). Exploration and exploitation in innovation systems: The case of pharmaceutical biotechnology. *Research Policy*, 35(1), 1-23.
- Giordano, Y. (2003). Les paradoxes : une perspective communicationnelle. Dans V. Perret et E. Josserand (dir.), *Le paradoxe, penser et gérer autrement les organisations*, p. 115-128, Ellipses.
- Gold, E. R., Adams, W., Castle, D., Cleret de Langavant, G., Cloutier, L. M., Daar, A. S., Glass, A., Smith, P. J., & Bernier, L. (2004). The unexamined assumptions of intellectual property. *Public Affairs Quarterly*, 18(4), 299-344.
- Gordon, L. A., Loeb, M. P., & Tseng, C. Y. (2009). Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 28(4), 301-327.
- Green, A. O., & Hunton-Clarke, L. (2003). A typology of stakeholder participation for company environmental decision-making. *Business Strategy and the Environment*, 12(5), 292-299.
- Grobman, G. M. (2005). Complexity theory: a new way to look at organizational change. *Public Administration Quarterly*, 350-382.
- Größler, A. (2004). A content and process view on bounded rationality in system dynamics. *Systems Research and Behavioral Science*, 21(4), 319-330.
- Guedri, Z., Hussler, C., & Loubarette, É. (2014). Contradictions, paradoxes et tensions en contexte(s). *Revue Française de Gestion*, (3), 13-28.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706.
- Hafsi, T., Séguin, F. & Toulouse, J-M. (2000). *La stratégie des organisations: Une synthèse*. Les Éditions Transcontinentales, Montréal.
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015). Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 297-316.
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2016). Ambidexterity for corporate social performance. *Organization Studies*, 37(2), 213-235.
- Hall, D. J., & Davis, R. A. (2007). Engaging multiple perspectives: A value-based decision-making model. *Decision Support Systems*, 43(4), 1588-1604.
- Hall, J. K., & Martin, M. J. (2005). Disruptive technologies, stakeholders and the innovation value-added chain: a framework for evaluating radical technology development. *R&D Management*, 35(3), 273-284.
- Hall, J. K., Daneke, G. A., & Lenox, M. J. (2010). Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 439-448.

- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228.
- Harrison, J. R., Lin, Z., Carroll, G. R., & Carley, K. M. (2007). Simulation modeling in organizational and management research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1229-1245.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- Heavey, C., Simsek, Z., & Fox, B. C. (2015). Managerial social networks and ambidexterity of SMEs: The moderating role of a proactive commitment to innovation. *Human Resource Management*, 54(S1).
- Henderson, J. C., & Nutt, P. C. (1980). The influence of decision style on decision making behavior. *Management Science*, 26(4), 371-386.
- Hill, S. A., & Birkinshaw, J. (2008). Strategy–organization configurations in corporate venture units: Impact on performance and survival. *Journal of Business Venturing*, 23(4), 423-444.
- Hillebrand, B., Driessen, P. H., & Koll, O. (2015). Stakeholder marketing: theoretical foundations and required capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(4), 411-428.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Guest editor's introduction to the special issue strategic entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 479-492.
- Hockerts, K., & Wüstenhagen, R. (2010). Greening Goliaths versus emerging Davids - Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 481-492.
- Höglund, L. (2011). Entrepreneurship in established firms from a strategic entrepreneurship perspective. *Studies in Industrial Renewal*, 317-327.
- Howlett, M., & Migone, A. R. (2010). The Canadian biotechnology regulatory regime: The role of participation. *Technology in Society*, 32(4), 280-287.
- Iivonen, K. (2018). Defensive responses to strategic sustainability paradoxes: Have your coke and drink it too! *Journal of Business Ethics*, 148(2), 309-327.
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50(1), 49-59.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- Jackson, M. C. (2006). Creative holism: a critical systems approach to complex problem situations. *Systems Research and Behavioral Science*, 23(5), 647-657.
- Jacquet, D. (2001). Les options réelles, une approche au service de l'innovation. *Encyclopédie de l'Innovation*, 233-253.
- Jansen, J. J., Simsek, Z., & Cao, Q. (2012). Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes. *Strategic Management Journal*, 33(11), 1286-1303.

- Jardine, C. G., Predy, G., & Mackenzie, A. (2007). Stakeholder participation in investigating the health impacts from coal-fired power generating stations in Alberta, Canada. *Journal of Risk Research*, 10(5), 693-714.
- Jarzabkowski, P. A., & Lê, J. K. (2017). We have to do this and that? You must be joking: Constructing and responding to paradox through humor. *Organization Studies*, 38(3-4), 433-462.
- Jarzabkowski, P., & Fenton, E. (2006). Strategizing and organizing in pluralistic contexts. *Long Range Planning*, 39(6), 631-648.
- Jarzabkowski, P., Lê, J. K., & Van de Ven, A. H. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization*, 11(3), 245-280.
- John, L., Boardman, J., & Sauser, B. (2008). Leveraging paradox in systems engineering: Discovering wisdom. *Information Knowledge Systems Management*, 7(4), 357-376.
- Jones, R., & Gross, M. (1996). Decision making during organizational change: observations on disjointed incrementalism in an Australian local government authority. *Management Decision*, 34(7), 23-32.
- Josephson, B. W., Johnson, J. L., & Mariadoss, B. J. (2016). Strategic marketing ambidexterity: antecedents and financial consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(4), 539-554.
- Josserand, E., & Perret, V. (2003). Pratiques organisationnelles du paradoxe. Dans V. Perret et E. Josserand (dir.), *Le paradoxe, penser et gérer autrement les organisations*, p. 165-187, Ellipses, Paris.
- Julien, P. A. (2001). Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente. *Revue Internationale P.M.E.*, 14(3-4), 129-161.
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312.
- Karhu, P., & Ritala, P. (2018). Dilemmas and paradoxes: how managers make the toughest decisions. *Journal of Business Strategy*, 39(1), 24-31.
- Keating, C. B., Kauffmann, P., & Dryer, D. (2001). A framework for systemic analysis of complex issues. *Journal of Management Development*, 20(9), 772-784.
- Kimmit, J., & Muñoz, P. (2017). Entrepreneurship and financial inclusion through the lens of instrumental freedoms. *International Small Business Journal*, 35(7), 803-828.
- Knight, E., & Harvey, W. (2015). Managing exploration and exploitation paradoxes in creative organisations. *Management Decision*, 53(4), 809-827.
- Knight, E., & Paroutis, S. (2017). Becoming salient: The TMT leader's role in shaping the interpretive context of paradoxical tensions. *Organization Studies*, 38(3-4), 403-432.
- Koryak, O., Lockett, A., Hayton, J., Nicolaou, N., & Mole, K. (2018). Disentangling the antecedents of ambidexterity: Exploration and exploitation. *Research Policy*, 47(2), 413-427.
- Kouamé, S., & Langley, A. (2018). Relating microprocesses to macro-outcomes in qualitative strategy process and practice research. *Strategic Management Journal*, 39(3), 559-581.

- Krabuanrat, K., & Phelps, R. (1998). Heuristics and rationality in strategic decision making: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 41(1), 83-93.
- Kumar, R., & Nti, K. O. (2004). National cultural values and the evolution of process and outcome discrepancies in international strategic alliances. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 344-361.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 1-17.
- Lado, A. A., Dant, R. R., & Tekleab, A. G. (2008). Trust-opportunism paradox, relationalism, and performance in interfirm relationships: evidence from the retail industry. *Strategic Management Journal*, 29(4), 401-423.
- Latrive, F. (2006). La propriété intellectuelle : l'irruption du public. Dans IRPI (Institut de Recherche en Propriété Intellectuelle) - Henri-Desbois, *La propriété intellectuelle en question(s). Regards croisés européens*, p. 15-21, Litec LexisNexis.
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155.
- Lee, L. S., & Green, E. (2015). Systems thinking and its implications in enterprise risk management. *Journal of Information Systems*, 29(2), 195-210.
- Lefebvre, V., & Lefebvre, M. R. (2012). Integrating corporate social responsibility at the start-up level: Constraint or catalyst for opportunity identification? *International Business Research*, 5(7), 17-27.
- Leischow, S. J., & Milstein, B. (2006). Systems thinking and modeling for public health practice. *American Journal of Public Health*, 96, 403-405.
- Levy, O., Beechler, S., Taylor, S., & Boyacigiller, N. A. (2007). What we talk about when we talk about 'global mindset': Managerial cognition in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 231-258.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760-776.
- Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127-149.
- Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. (2014). Paradoxical leadership to enable strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 58-77.
- Lindblom, C. E. (1959). The science of "muddling through". *Public Administration Review*, 19, 79-88.
- Lindblom, C. E. (1979). Still muddling, not yet through. *Public Administration Review*, 39(6), 517-526.
- Lindblom, C. E., & Woodhouse, E. J. (1993). *The policy-making process*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Lisboa, A., Skarmeas, D., & Saridakis, C. (2016). Entrepreneurial orientation pathways to performance: A fuzzy-set analysis. *Journal of Business Research*, 69(4), 1319-1324.



- Loosemore, M., & Cheung, E. (2015). Implementing systems thinking to manage risk in public private partnership projects. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1325-1334.
- López-Pérez, M. V., Perez-Lopez, M. C., & Rodriguez-Ariza, L. (2007). The opinions of European companies on corporate social responsibility and its relation to innovation. *Issues in Social and Environmental Accounting*, 1(2), 276-295.
- Low, B., & Johnston, W. (2012). Emergent technologies, network paradoxes, and incrementalism. *Journal of Business Research*, 65(6), 821-828.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Yan, L., & Veiga, J. F. (2006). Role of top management team behavioral integration ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: the pivotal. *Journal of Management*, 32(5), 646-72.
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240.
- Maani, K. E., & Maharaj, V. (2004). Links between systems thinking and complex decision making. *System Dynamics Review*, 20(1), 21-48.
- Maani, K., & Li, A. (2010). Decision-making in complex systems: Relationship between scale of change and performance. *Systems Research and Behavioral Science*, 27(5), 567-584.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- Marquez, A. C., & Blanchar, C. (2004). The procurement of strategic parts. Analysis of a portfolio of contracts with suppliers using a system dynamics simulation model. *International Journal of Production Economics*, 88(1), 29-49.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Meek, J. W., & Newell, W. H. (2005). Complexity, interdisciplinarity and public administration: Implications for integrating communities. *Public Administration Quarterly*, 29, 321-349.
- Meek, J. W., De Ladurantey, J., & Newell, W. H. (2007). Complex systems, governance and policy administration consequences. *Emergence: Complexity and Organization*, 9(1/2), 24-36.
- Menguc, B., & Auh, S. (2008). The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity–firm performance relationship for prospectors and defenders. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 455-470.
- Midgley, G. (2008). Systems Thinking, Complexity and the Philosophy of Science. *Emergence: Complexity & Organization*, 10(4), 55-73.
- Midgley, G., & Richardson, K. A. (2007). Systems thinking for community involvement in policy analysis. *Emergence: Complexity and Organization*, 9, 167–183.

- Mikes, A., & Kaplan, R. S. (2015). When one size doesn't fit all: Evolving directions in the research and practice of enterprise risk management. *Journal of Applied Corporate Finance*, 27(1), 37-40.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Miller, K. D. (2015). Agent-based modeling and organization studies: A critical realist perspective. *Organization Studies*, 36(2), 175-196.
- Mingers, J., & White, L. (2010). A review of the recent contribution of systems thinking to operational research and management science. *European Journal of Operational Research*, 207(3), 1147-1161.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Mitchell, R. K., Weaver, G. R., Agle, B. R., Bailey, A. D., & Carlson, J. (2016). Stakeholder agency and social welfare: Pluralism and decision making in the multi-objective corporation. *Academy of Management Review*, 41(2), 252-275.
- Modell, S. (2009). In defence of triangulation: A critical realist approach to mixed methods research in management accounting. *Management Accounting Research*, 20(3), 208-221.
- Morçöl, G. (2005). A new systems thinking: Implications of the sciences of complexity for public policy and administration. *Public Administration Quarterly*, 29(3/4), 297-320.
- Morçöl, G. (2008). Complexity of public policy and administration: Introduction to the special issue. *Public Administration Quarterly*, 32(3), 305-313.
- Morrison, B. (2015). The problem with workarounds is that they work: The persistence of resource shortages. *Journal of Operations Management*, 39, 79-91.
- Muller, P. (2013). *Les politiques publiques*. Collection « *Que sais-je ?* ». Presses universitaires de France.
- Nauman, S., Khan, A. M., & Ehsan, N. (2010). Patterns of empowerment and leadership style in project environment. *International Journal of Project Management*, 28(7), 638-649.
- Nilsson, F., & Darley, V. (2006). On complex adaptive systems and agent-based modelling for improving decision-making in manufacturing and logistics settings: Experiences from a packaging company. *International Journal of Operations and Production Management*, 26(12), 1351-1373.
- O'Cass, A., Heirati, N., & Ngo, L. V. (2014). Achieving new product success via the synchronization of exploration and exploitation across multiple levels and functional areas. *Industrial Marketing Management*, 43(5), 862-872.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Oliver, A. L., & Montgomery, K. (2001). A system cybernetic approach to the dynamics of individual-and organizational-level trust. *Human Relations*, 54(8), 1045-1063.

- Ommen, N. O., Blut, M., Backhaus, C., & Woisetschläger, D. M. (2016). Toward a better understanding of stakeholder participation in the service innovation process: More than one path to success. *Journal of Business Research*, 69(7), 2409-2416.
- Pacheco, D. F., York, J. G., Dean, T. J., & Sarasvathy, S. D. (2010). The coevolution of institutional entrepreneurship: A tale of two theories. *Journal of Management*, 36(4), 974-1010.
- Parrish, B. D. (2010). Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 510-523.
- Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2013). Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1420-1442.
- Perret, V., & Jossierand, E. (2003). La valeur heuristique du paradoxe pour les sciences de l'organisation. Dans V. Perret et E. Jossierand (dir.), *Le paradoxe, penser et gérer autrement les organisations*, p. 5-22, Ellipses.
- Perret, V., & Séville, M. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans R-A. Thietart et coll., *Méthodes de recherche en management*, p. 13-33, Dunod.
- Perrini, F. (2006). SMEs and CSR theory: Evidence and implications from an Italian perspective. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 305-316.
- Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, 14(4), 562-578.
- Prajogo, D., & McDermott, C. M. (2014). Antecedents of service innovation in SMEs: Comparing the effects of external and internal factors. *Journal of Small Business Management*, 52(3), 521-540.
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 65-171.
- Quinn, J.B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Irwin, Homewood, IL.
- Ragin, C. C. (2000). *Fuzzy-set social science*. University of Chicago Press.
- Ragozzino, R., Reuer, J. J., & Trigeorgis, L. (2016). Real options in strategy and finance: Current gaps and future linkages. *Academy of Management Perspectives*, 30(4), 428-440.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695.
- Rajagopalan, N., & Rasheed, A. M. (1995). Incremental models of policy formulation and Non-incremental changes: Critical review and synthesis. *British Journal of Management*, 6(4), 289-302.
- Ramani, G., & Kumar, V. (2008). Interaction orientation and firm performance. *Journal of Marketing*, 72(1), 27-45.

- Randolph, W. A. (1995). Navigating the journey to empowerment. *Organizational Dynamics*, 23(4), 19-32.
- Ricciardi, F., Zardini, A., & Rossignoli, C. (2016). Organizational dynamism and adaptive business model innovation: The triple paradox configuration. *Journal of Business Research*, 69(11), 5487-5493.
- Richardson, G. P., & Andersen, D. F. (1995). Teamwork in group model building. *System Dynamics Review*, 11(2), 113-137.
- Robinson, S. E., & Meier, K. J. (2006). Path dependence and organizational behavior: bureaucracy and social promotion. *The American Review of Public Administration*, 36(3), 241-260.
- Roig-Tierno, N., Huarng, K. H., & Ribeiro-Soriano, D. (2016). Qualitative comparative analysis: Crisp and fuzzy sets in business and management. *Journal of Business Research*, 69(4), 1261-1264.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Royer, I., & Séville, M. (à paraître), La décision stratégique. Dans S. Liarte, *Les grands courants en Management Stratégique*, EMS Éditions, Paris.
- Sarkees, M., Hulland, J., & Prescott, J. (2010). Ambidextrous organizations and firm performance: the role of marketing function implementation. *Journal of Strategic Marketing*, 18(2), 165-184.
- Saurin, T. A., Rooke, J., & Koskela, L. (2013). A complex systems theory perspective of lean production. *International Journal of Production Research*, 51(19), 5824-5838.
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64.
- Scherer, A. G., Palazzo, G., & Seidl, D. (2013). Managing legitimacy in complex and heterogeneous environments: Sustainable development in a globalized world. *Journal of Management Studies*, 50(2), 259-284.
- Schmitt, A., Probst, G., & Tushman, M. L. (2010). M@n@gement in times of economic crisis: Insights into organizational ambidexterity. *M@n@gement*, 13(3), 128-150.
- Scott, R. J., Cavana, R. Y., & Cameron, D. (2016). Recent evidence on the effectiveness of group model building. *European Journal of Operational Research*, 249(3), 908-918.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332-349.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art & practice of the learning organization*. Doubleday, New York, NY.
- Senge, P. (2016). *La cinquième discipline. L'innovation collective dans les organisations apprenantes*. Groupe Eyrolles, Paris.
- Senge, P. M., & Sterman, J. D. (1992). Systems thinking and organizational learning: Acting locally and thinking globally in the organization of the future. *European Journal of Operational Research*, 59(1), 137-150.

- Sidhu, J. S., Volberda, H. W., & Commandeur, H. R. (2004). Exploring exploration orientation and its determinants: Some empirical evidence. *Journal of Management Studies*, 41(6), 913-932.
- Siegel, D. S. (2009). Green management matters only if it yields more green: An economic/strategic perspective. *The Academy of Management Perspectives*, 5-16.
- Simon, H. A. (1945). *Administrative behavior. A study of decision-making processes*. The Free Press, New York, NY.
- Simon, H. A. (1962). The architecture of complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 106, 467-482.
- Simon, H. A. (1976). How complex are complex systems? *Philosophy of Science Association*, 2, 507-522.
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864-894.
- Sirén, C. A., Kohtamäki, M., & Kuckertz, A. (2012). Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(1), 18-41.
- Skarmeas, D., Lisboa, A., & Saridakis, C. (2016). Export performance as a function of market learning capabilities and intrapreneurship: SEM and FsQCA findings. *Journal of Business Research*, 69(11), 5342-5347.
- Smith, W. K. (2015). Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes. *Academy of Management Journal*, 1015(1), 58-89.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522-536.
- Smith, W. K., Besharov, M. L., Wessels, A. K., & Chertok, M. (2012). A paradoxical leadership model for social entrepreneurs: Challenges, leadership skills, and pedagogical tools for managing social and commercial demands. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 463-478.
- Smith, W. K., Binns, A., & Tushman, M. L. (2010). Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously. *Long Range Planning*, 43(2-3), 448-461.
- Smith, W. K., Erez, M., Jarvenpaa, S., Lewis, M. W., & Tracey, P. (2017a). Adding complexity to theories of paradox, tensions, and dualities of innovation and change. Introduction to organization studies special issue on paradox, tensions, and dualities of innovation and change. *Organization Studies*, 38(3-4), 303-317.
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407-442.
- Smith, W. K., Lewis, M. W., Jarzabkowski, P., & Langley, A. (2017b). Introduction. The paradoxes of paradox. Dans W. K. Smith, M. W. Lewis, P. Jarzabkowski et A. Langley (eds.), *The Oxford handbook of organizational paradox*, p. 1-24, Oxford University Press.

- Stave, K. A. (2002). Using system dynamics to improve public participation in environmental decisions. *System Dynamics Review*, 18(2), 139-167.
- Sterman, J. D. (1989). Modeling managerial behavior: Misperceptions of feedback in a dynamic decision making experiment. *Management Science*, 35(3), 321-339.
- Sterman, J. D. (2000). *Business dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world*. Irwin McGraw-Hill, Boston, MA.
- Sterman, J. D. (2001). System dynamics modeling: tools for learning in a complex world. *California Management Review*, 43(4), 8-25.
- Sterman, J. D., & Sweeney, L. B. (2002). Cloudy skies: assessing public understanding of global warming. *System Dynamics Review*, 18(2), 207-240.
- St-Jean, E., Julien, P. A., & Audet, J. (2008). Factors associated with growth changes in "gazelles". *Journal of Enterprising Culture*, 16(02), 161-188.
- St-Pierre, J., & Lacoursière, R. (2018). La gestion proactive des risques d'opération : un levier pour améliorer le financement externe des PME ? Dans C. Bérard et C. Teyssier (eds.), *La gestion des risques dans les PME. Levier de développement et de création de valeur partenariale*, p. 122-141, ISTE éditions.
- Sundaramurthy, C., & Lewis, M. (2003). Control and collaboration: Paradoxes of governance. *Academy of Management Review*, 28(3), 397-415.
- Sweeney, L. B., & Sterman, J. D. (2000). Bathtub dynamics: initial results of a systems thinking inventory. *System Dynamics Review*, 16(4), 249-286.
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thibodeau, P. H., Frantz, C. M., & Stroink, M. L. (2016). Situating a measure of systems thinking in a landscape of psychological constructs. *Systems Research and Behavioral Science*, 33(6), 753-769.
- Thiéart, R. A., & Forgues, B. (1995). Chaos theory and organization. *Organization Science*, 6(1), 19-31.
- Thomassin, P. J., & Cloutier, L. M. (2001). Informational requirements and the regulatory process of agricultural biotechnology. *Journal of Economic Issues*, 35(2), 323-333.
- Thorpe, R., Holt, R., Macpherson, A., & Pittaway, L. (2005). Using knowledge within small and medium-sized firms: a systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 257-281.
- Tsoukas, H., & Cunha, M P. (2017). On organizational circularity. Vicious and virtuous cycles in organizing. Dans W. K. Smith, M. W. Lewis, P. Jarzabkowski et A. Langley (eds.), *The Oxford handbook of organizational paradox*, p. 393-412, Oxford University Press.
- Van der Byl, C. A., & Slawinski, N. (2015). Embracing tensions in corporate sustainability: A review of research from win-wins and trade-offs to paradoxes and beyond. *Organization & Environment*, 28(1), 54-79.

- Velu, C., & Stiles, P. (2013). Managing decision-making and cannibalization for parallel business models. *Long Range Planning*, 46(6), 443-458.
- Vennix, J. A. (1999). Group model-building: tackling messy problems. *System Dynamics Review*, 15(4), 379-401.
- Vennix, J. A. M. (1996). *Group model building: Facilitating team learning using system dynamics*. John Wiley & Sons, Chichester, England.
- Vennix, J. A., Andersen, D. F., Richardson, G. P., & Rohrbaugh, J. (1992). Model-building for group decision support: Issues and alternatives in knowledge elicitation. *European Journal of Operational Research*, 59(1), 28-41.
- Verbano, C., & Venturini, K. (2013). Managing risks in SMEs: A literature review and research agenda. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(3), 186-197.
- Vidaillet, B. (2005). Décideurs et organisations : dans les coulisses de l'action collective. Dans B. Vidaillet, V. d'Estaintot et P. Abecassis (eds.), *La Décision. Une approche pluridisciplinaire des processus de choix*, p. 235-257, De Boeck Supérieur, Bruxelles.
- Von Bertalanffy, L. (1968). *General system theory*. George Braziller, New York.
- Vorhies, D. W., Orr, L. M., & Bush, V. D. (2011). Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(5), 736-756.
- Voss, G. B., Sirdeshmukh, D., & Voss, Z. G. (2008). The effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 51(1), 147-164.
- Wagner, M. (2010). Corporate social performance and innovation with high social benefits: A quantitative analysis. *Journal of Business Ethics*, 94(4), 581-594.
- Waldman, D. A., & Bowen, D. E. (2016). Learning to be a paradox-savvy leader. *Academy of Management Perspectives*, 30(3), 316-327.
- Wang, H., Choi, J., Wan, G., & Dong, J. Q. (2016). Slack resources and the rent-generating potential of firm-specific knowledge. *Journal of Management*, 42(2), 500-523.
- Weinberg, A. S. (1998). Distinguishing among green businesses: Growth, green, and anomie. *Society & Natural Resources*, 11(3), 241-250.
- Weitzman, M. L., Newey, W., & Rabin, M. (1981). Sequential R&D strategy for synfuels. *The Bell Journal of Economics*, 574-590.
- Werhane, P. H. (2008). Mental models, moral imagination and system thinking in the age of globalization. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 463-474.
- Zachariadis, M., Scott, S. V., & Barrett, M. I. (2013). Methodological implications of critical realism for mixed-methods research. *MIS Quarterly*, 37(3), 855-879.
- Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, 58(2), 538-566.

# Liste des tableaux, figures et encadrés

## Liste des tableaux

Tableau 1. Synthèse de nos productions scientifiques inhérentes aux deux étapes constitutives de notre trajectoire autour de l'objet des paradoxes stratégiques .....	13
Tableau 2. Hypothèses fondatrices du paradigme du réalisme critique .....	19
Tableau 3. Panorama des méthodologies utilisées dans nos principales productions scientifiques.....	21
Tableau 4. Caractéristiques des systèmes complexes .....	26
Tableau 5. Liste (non exhaustive) de nos productions sur la dynamique des systèmes.....	29
Tableau 6. Les utilisations de la simulation [cf. Prod#18] .....	36
Tableau 7. La modélisation en groupe : pourquoi et comment ? [cf. Prod#19 ; Prod#24] .....	37
Tableau 8. Les différentes perspectives pour appréhender les tensions organisationnelles.....	40
Tableau 9. Les quatre types de paradoxes selon Smith et Lewis (2011) .....	44
Tableau 10. La perspective du paradoxe : une synthèse .....	46
Tableau 11. Les principes systémiques appliqués à l'objet des paradoxes .....	48
Tableau 12. Liste de nos productions mobilisées dans le deuxième chapitre .....	51
Tableau 13. Incrémentalisme disjoint <i>versus</i> incrémentalisme logique [cf. Prod#12 ; Prod#17].....	57
Tableau 14. Les caractéristiques de la démarche incrémentale [cf. Prod#12 ; Prod#22].....	59
Tableau 15. Liste de nos productions mobilisées dans le troisième chapitre.....	77
Tableau 16. Les logiques et pratiques organisationnelles paradoxales selon Josserand et Perret (2003).....	81
Tableau 17. Liste des pratiques de RSE (selon la Commission Européenne, 2005).....	90
Tableau 18. L'étendue et l'intensité des pratiques de RSE par groupe de PME.....	91
Tableau 19. L'exploration et l'exploitation selon Bierly et Daly (2007).....	94
Tableau 20. Les dimensions de l'orientation interactionnelle (adaptées de Ramani et Kumar, 2008 [cf. Prod#3]) .....	97
Tableau 21. Les pratiques constitutives d'un climat d' <i>empowerment</i> (adaptées de Nauman <i>et al.</i> , 2010 [cf. Prod#2 ; Prod#5]).....	99
Tableau 22. Les configurations pour atteindre un faible risque de défaillance.....	103
Tableau 23. Les façons de gérer les tensions dans les deux cas étudiés .....	108
Tableau 24. Les leviers managériaux des capacités collectives à développer .....	112
Tableau 25. Nos récentes productions autour de la gestion des risques .....	123



### **Liste des figures**

Figure 1. Structure du mémoire.....	23
Figure 2. Le paradoxe du symbole Taoïste reposant sur une dualité .....	42
Figure 3. Les concepts de dilemme et de dialectique.....	43
Figure 4. Extrait de notre cadre d'analyse des démarches incrémentales [ <i>cf.</i> Prod#12].....	58
Figure 5. Les effets (attendus et démontrés) de l'utilisation d'un modèle systémique sur les jugements limites des décideurs [ <i>cf.</i> Prod#8] .....	71
Figure 6. Les stratégies de gestion des paradoxes dans une approche dynamique .....	80
Figure 7. Les logiques et pratiques de BioDistri pour faire avec les tensions paradoxales .....	87
Figure 8. La relation entre ambidextrie et risque de défaillance : une approche configurationnelle .....	101
Figure 9. Le développement d'une méta-capacité à gérer les paradoxes stratégiques.....	111
Figure 10. Une approche configurationnelle de la gestion des paradoxes .....	121

### **Liste des encadrés**

Encadré 1. Modélisation qualitative (exemple 1) : les dynamiques de la confiance dans les relations interorganisationnelles.....	31
Encadré 2. Modélisation qualitative (exemple 2) : extraits des dynamiques des options réelles dans les projets de R&D .....	34
Encadré 3. Le développement de politiques publiques dans le système de la propriété intellectuelle des innovations biotechnologiques : vers la nécessité de gérer les tensions [ <i>cf.</i> Prod#22].....	54
Encadré 4. Cadre théorique et d'analyse des démarches participatives [ <i>cf.</i> Prod#14].....	63
Encadré 5. L'outil d'aide à la décision basé sur la modélisation par la dynamique des systèmes [ <i>cf.</i> Prod#8] .....	69
Encadré 6. Présentation du cas de BioDistri et de sa trajectoire [ <i>cf.</i> Prod#11].....	83
Encadré 7. Les difficultés inhérentes à la gestion paradoxale chez BioDistri [ <i>cf.</i> Prod#9 et Prod#16].....	88
Encadré 8. Les projets collectifs co-portés sur la gestion des risques dans les PME.....	122

# Annexes

Annexe 1. Synthèse des productions retenues pour le mémoire d'HDR .....	146
Annexe 2. Curriculum Vitae détaillé.....	149

## Annexe 1. Synthèse des productions retenues pour le mémoire d'HDR

Production		Lien avec les chapitres du mémoire d'HDR				Nature de la contribution			Terrain		Design méthodologique		
		Ch. 1	Ch. 2	Ch. 3	Ch. conclusif	Conceptuel	Méthodologique	Empirique	Admin. publiques	PME	Qualitatif	Quantitatif	Mixte
#1	Tartea S., <b>Bérard C.</b> , Séville M. ( <i>en soumission</i> ). The role of ambidexterity in SME survival: A fuzzy set analysis.			X			X		X		X		
#2	<b>Bérard C.</b> , Fréchet M. ( <i>en soumission</i> ). Organizational antecedents of exploration and exploitation: The role of structural and resource attributes in SMEs.			X			X		X		X		
#3	Ambroise L., <b>Bérard C.</b> , Prim-Allaz I. ( <i>en soumission</i> ). Exploration and exploitation in SMEs: A lever for performance through interaction orientation.			X			X		X		X		
#4	<b>Bérard C.</b> , Séville M., Tartea S. (2018). Le rôle de l'ambidextrie dans la réduction du risque de défaillance des PME : Une analyse <i>fuzzy set</i> . CIFEPM, Toulouse.			X			X		X		X		
#5	<b>Bérard C.</b> , Fréchet M. (2018). Organizational antecedents of exploration and exploitation in SMEs: The role of structural and resource attributes. <i>AIMS</i> , Montpellier.			X			X		X		X		
#6	<b>Bérard C.</b> , Teyssier C. (2017). Risk Management - Lever for SME Development and Stakeholder Value Creation, Wiley-ISTE.			X									
#7	<b>Bérard C.</b> , Claveau N. (2017), « Risk management: A lever for organizational change for SMEs? », dans <i>Risk Management – Lever for SME Development and Stakeholder Value Creation</i> , coordonné par Bérard C. et Teyssier C. (Eds), Ch. 6, Wiley-ISTE.			X			X		X	X			
#8	<b>Bérard C.</b> , Cloutier L.M., Cassivi L. (2017). The effects of using system dynamics-based decision support models: testing policy-makers' boundaries in a complex situation. <i>Journal of Decision Systems</i> 26 (1), 45-63.		X				X	X				X	

Production (suite)		Lien avec les chapitres du mémoire d'HDR				Nature de la contribution			Terrain		Design méthodologique		
		Ch. 1	Ch. 2	Ch. 3	Ch. conclusif	Conceptuel	Méthodologique	Empirique	Admin. publiques	PME	Qualitatif	Quantitatif	Mixte
#9	<b>Bérard C.</b> , Saleilles S. (2016). Sustainability-driven entrepreneurship and high-growth SMEs: How to combine Davids' and Goliaths' worlds? <i>International Journal of Organisational Design and Engineering</i> 4 (3/4), 195-212.			X			X		X	X			
#10	Ambroise L., <b>Bérard C.</b> , Prim-Allaz I. (2016). L'effet des stratégies d'exploration et d'exploitation sur la performance des PME : le rôle médiateur de l'orientation interactionnelle. <i>CIFEPME</i> , Trois-Rivières.			X			X				X		
#11	<b>Bérard C.</b> , Bruyère C., Saleilles S. (2015). Les PME axées sur la durabilité et à forte croissance : une approche par les paradoxes. <i>Revue Internationale PME</i> 28 (3-4), 195-223.			X			X		X	X			
#12	<b>Bérard C.</b> (2014). Les démarches décisionnelles incrémentales dans les systèmes complexes : le cas des politiques publiques dans le système de la propriété intellectuelle. <i>Management International</i> 18 (2), 140-154.		X				X	X				X	
#13	<b>Bérard C.</b> , Perez M-H. (2014). Alliance dynamics through real options: the case of an alliance between competing pharmaceutical companies. <i>European Management Journal</i> 32 (2), 337-349.	X					X			X			
#14	<b>Bérard C.</b> (2013). Les démarches participatives en matière de politiques publiques : le cas de la propriété intellectuelle des innovations biotechnologiques. <i>Politiques et Management Public</i> 30/1 (Janvier-Mars), 51-73.		X				X	X				X	
#15	<b>Bérard C.</b> , Szostak B., Abdesselam R. (2013). The relationship between corporate social responsibility and innovation activities in SMEs: an empirical study of French firms. <i>RENT</i> , Vilnius.			X			X		X		X		

Production (suite)		Lien avec les chapitres du mémoire d'HDR				Nature de la contribution			Terrain		Design méthodologique		
		Ch. 1	Ch. 2	Ch. 3	Ch. conclusif	Conceptuel	Méthodologique	Empirique	Admin. publiques	PME	Qualitatif	Quantitatif	Mixte
#16	<b>Bérard C.</b> , Saleilles S. (2012). Sustainability-driven entrepreneurship and high-growth SME: How to combine Davids' and Goliaths' worlds? <i>RENT</i> , Lyon.			X			X		X	X			
#17	<b>Bérard C.</b> (2011). La démarche décisionnelle dans les systèmes complexes : incrémentalisme et rationalités. <i>AIMS</i> , Nantes.		X				X	X				X	
#18	Arena L., <b>Bérard C.</b> (2011). La simulation : une double-utilité en sciences de gestion. <i>AIMS</i> , Nantes.	X					X						
#19	<b>Bérard C.</b> (2010). Group model building using system dynamics: an analysis of methodological frameworks. <i>Electronic Journal of Business Research Methods</i> 8 (1), 13-24.	X					X						
#20	<b>Bérard C.</b> (2010). Complexité et décision participative : le cas du système de la propriété intellectuelle des innovations biotechnologiques. <i>AIMS</i> , Luxembourg.		X					X				X	
#21	Perez M-H., <b>Bérard C.</b> (2009). Valoriser l'incertitude : comprendre la dynamique des options réelles. <i>La Revue des Sciences de Gestion</i> 236 (mars-avril), 35-42.	X				X							
#22	<b>Bérard C.</b> (2009). Le processus de décision dans les systèmes complexes : une analyse d'une intervention systémique. Thèse de doctorat / Ph.D, Université Paris-Dauphine et Université du Québec à Montréal.		X					X				X	
#23	Delerue H., <b>Bérard C.</b> (2007). Dynamiques de la confiance dans les relations interorganisationnelles. <i>Revue Française de Gestion</i> 33 (175), 125-138.	X				X							
#24	<b>Bérard C.</b> (2007). Dynamique des systèmes et modélisation en groupe : analyse des cadres opératoires. <i>AIMS</i> , Montréal.	X					X						

## **Annexe 2. Curriculum Vitae détaillé**

**Céline BÉRARD**

**Maître de Conférences en Sciences de Gestion, Université Lyon 2**

**Co-directrice du M2 Management des PME et ETI Internationales, Mention Management Stratégique, UFR des Sciences Économiques et de Gestion, U. Lyon 2**

**Membre élue du Conseil de l'UFR SEG, U. Lyon 2**

**Membre titulaire de COACTIS (EA 4161) et co-responsable de son axe scientifique *StraFip***

Adresse postale : COACTIS – Université Lyon 2, ISH – 14/16 avenue Berthelot, 69007 Lyon

N° de téléphone : 06 18 75 70 79

Courriel : celine.berard@univ-lyon2.fr

### **FORMATION ACADÉMIQUE ET PARCOURS PROFESSIONNEL**

---

#### **Formation :**

**2009**                    **Doctorat en Sciences de gestion (Université Paris-Dauphine) et Ph.D. en Administration des affaires (Université du Québec à Montréal).**

Thèse : « *Le processus de décision dans les systèmes complexes : une analyse d'une intervention systémique* » (Proposée pour un prix de thèse par l'Université Paris-Dauphine ; Mention Excellent à l'Université du Québec à Montréal).

Directeurs de thèse : Pierre Romelaer (Université Paris-Dauphine) ; Martin Cloutier et Luc Cassivi (Université du Québec à Montréal).

**2004**                    M.Sc. en Informatique de gestion, Université du Québec à Montréal.

Mémoire de recherche : « *Évaluation de la performance des systèmes de gestion de l'information lors du développement de médicaments : une approche par la dynamique des systèmes* » (Mention : Excellent).

**2000**                    Maîtrise, Ingénieur-maître en Méthodes informatiques appliquées à la gestion des entreprises (IUP MIAGE), Université Joseph Fourier.

**1998**                    DUT Statistiques et traitement informatique des données, Université Pierre-Mendès France.

#### **Prix et distinctions :**

**2007-2008**            Bourse à la mobilité du Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec.

**2006-2008**            Bourses d'excellence d'études supérieures, Université du Québec à Montréal.

**2004-2007**            Bourse d'études doctorales, obtenue dans le cadre du projet du Groupe international d'experts en biotechnologie, innovation et propriété intellectuelle (Centre des politiques en propriété intellectuelle, Université McGill, Canada), financé par le Conseil de Recherche en Sciences Humaines du Canada.

### **Parcours professionnel :**

- Depuis 2010**      **Maître de conférences en Sciences de gestion à l'UFR de Sciences Économiques et de Gestion, U. Lyon 2, laboratoire de recherche en gestion COACTIS.**  
*En 2018, obtention d'un CRCT (accordé par le CNU 06) pour un semestre.*
- 2008-2010**      Attachée Temporaire d'Enseignement et de Recherche (à temps plein) à l'Université de Savoie, IUT d'Annecy (département Techniques de Commercialisation).
- 2003-2005**      Auxiliaire d'enseignement à l'Université du Québec à Montréal, Départements de Management et technologie, et d'Informatique (Québec, Canada).
- 2000-2002**      Analyste sur Baan ERP chez Integris Consulting, Echirolles (Isère, France).

### **ACTIVITÉS PÉDAGOGIQUES**

---

#### **Activités d'enseignement actuelles :**

- CM « **Méthodes qualitatives** », M2 ECOSMA (Études et Conseil en Stratégie et Marketing), UFR des Sciences économiques et de gestion, Université Lyon 2 (*depuis 2011*).
- TD « **Études et enquêtes** », M2 ECOSMA (Études et Conseil en Stratégie et Marketing), UFR des Sciences économiques et de gestion, Université Lyon 2 (*depuis 2011*).
- CM « **Stratégies d'internationalisation pour les PME et ETI** », M2 MPMETI (Management et Gestion des PME et ETI Internationales), Universités Lyon 1 et Lyon 2 (*depuis 2011*).
- CM « **Business model, choix stratégiques et organisationnels** », M1 Management Stratégique, UFR des Sciences économiques et de gestion, Université Lyon 2 (*depuis 2016*).
- TD « **Jeu d'entreprise - Shadow Manager** », M1 Management Stratégique, UFR des Sciences économiques et de gestion, Université Lyon 2 (*depuis 2010*).
- CM « **Organisation et management** », L3 Diagnostic et Gestion Opérationnelle des Entreprises, IUT Lyon 1 (*depuis 2015*).

#### **Activités d'enseignement passées :**

- CM et TD « **Structures et dynamiques des organisations** », M1 Économie et management, UFR des Sciences économiques et de gestion, Université Lyon 2 (*2013-2016*).
- TD « **Jeu d'entreprise Kalypso** », L3 Sciences économiques et de gestion, UFR des Sciences économiques et de gestion, Université Lyon 2 (*2010-2016*).
- Séminaire « **Collecte et analyse des données qualitatives** », École Doctorale des Sciences économiques et de gestion de l'Université de Lyon (*2012-2014*).
- CM « **Études de marché** », M1 Économie Quantitative, UFR des Sciences économiques et de gestion, Université Lyon 2 (*2011-2014*).
- CM et TD « **Fondamentaux du marketing** », L3 Économétrie, UFR des Sciences économiques et de gestion, Université Lyon 2 (*2011-2013*).
- CM « **Marketing** », L3 Audit et gestion, IUT Lyon 1 (*2010-2011*).
- TD « **Stratégie** », L3 Économie et gestion, UFR des Sciences économiques et de gestion, Université Lyon 2 (*2010-2011*).

TD « **Diagnostic financier et stratégique** », M1 Économie et Management, UFR des Sciences économiques et de gestion, Université Lyon 2 (2010-2011).

CM « **Management** », L3 Banque, Finance et Contrôle des Risques, UFR des Sciences économiques et de gestion, Université Lyon 2 (2010-2011).

TD « **Étude de marché** », M1 Économie et management et M1 Equades, UFR des Sciences économiques et de gestion, Université Lyon 2 (2010-2011).

CM « **Systèmes d'information dans les établissements financiers** », Licence professionnelle Banque, Assurance et Finance, IUT d'Annecy, Université de Savoie (2008-2011).

CM « **Gestion des ressources humaines** », DUT en alternance Techniques de commercialisation, Tétrás, IUT d'Annecy, Université de Savoie (2008-2010).

TD « **Bureautique** », DUT Techniques de commercialisation, IUT d'Annecy, Université de Savoie (2008-2010).

**Activités d'encadrement d'étudiants :**

*(Hors encadrement doctoral – cf. rubrique « Responsabilités scientifiques »)*

- Depuis 2016** Encadrement des mémoires professionnels en M2 MPMETI, Université Lyon 2.
- Depuis 2011** Co-encadrement des études de marché réalisées par les étudiants du M2 ECOSMA, Université Lyon 2.
- 2016-2017** Encadrement d'une VAE en M2 MPMETI, Université Lyon 2.
- 2012-2016** Encadrement de mémoires professionnels en M2 ECOSMA, Université Lyon 2.
- 2015-2016** Encadrement d'une VAE en M1 Économie et Management, Université Lyon 2.
- 2015** Co-encadrement d'un mémoire de recherche en M2 MPMETI, Université Lyon 2.  
Mémoire intitulé : « *La formation du risque stratégique extrême : une étude exploratoire menée auprès de deux PME* ».
- 2011-2014** Encadrement de stages et de travaux d'étude et de recherche en M1 Économie Quantitative, Université Lyon 2.

**ACTIVITÉS DE RECHERCHE**

**Domaines de recherche :** Ambidextrie ; Complexité et dynamique des systèmes ; Gestion des risques ; Paradoxes stratégiques ; Prise de décision.

**Volume de publications :**

<p><b>9</b> articles dans des revues classées FNEGE / HCERES</p> <p><i>5 en français, 4 en anglais</i></p>	<p><b>5</b> articles dans des revues savantes non classées</p> <p><i>2 en français, 3 en anglais</i></p>	<p><b>1</b> chapitre dans un ouvrage collectif</p> <p><i>1 publié à la fois en français et en anglais</i></p>	<p><b>1</b> ouvrage collectif coordonné</p> <p><i>1 publié à la fois en français et en anglais</i></p>
--	--	---	--



**Articles dans des revues à comité de lecture, classées par la FNEGE et l'HCERES :**

- [1] **Bérard C.**, Cloutier L.M., Cassivi L. (2017). The effects of using system dynamics-based decision support models: testing policy-makers' boundaries in a complex situation. *Journal of Decision Systems* 26 (1), 45-63. [FNEGE 2016 : 4 ; HCERES : C]
- [2] **Bérard C.**, Bruyère C., Saleilles S. (2015). Les PME axées sur la durabilité et à forte croissance : une approche par les paradoxes. *Revue Internationale PME* 28 (3-4), 195-223. [FNEGE 2013 : 3 ; HCERES : B]
- [3] Ambroise L., **Bérard C.**, Prim-Allaz I., Séville M., Garraud O. (2015). Proposition d'un modèle relationnel de l'intention de donner son sang : les effets de l'empowerment psychologique et de l'engagement. *Journal de Gestion et d'Économie Médicale* 33 (1), 23-44. [FNEGE 2013 : 4 ; HCERES : C]
- [4] **Bérard C.** (2014). Les démarches décisionnelles incrémentales dans les systèmes complexes : le cas des politiques publiques dans le système de la propriété intellectuelle. *Management International* 18 (2), 140-154. [FNEGE 2013 : 2 ; HCERES : A]
- [5] **Bérard C.**, Perez M-H. (2014). Alliance dynamics through real options: the case of an alliance between competing pharmaceutical companies. *European Management Journal* 32 (2), 337-349. [FNEGE 2013 : 3 ; HCERES : B]
- [6] **Bérard C.** (2013). Les démarches participatives en matière de politiques publiques : le cas de la propriété intellectuelle des innovations biotechnologiques. *Politiques et Management Public* 30/1 (Janvier-Mars), 51-73. [FNEGE 2013 : 4 ; AERES : C]
- [7] **Bérard C.**, Cloutier L.M., Cassivi L. (2012). Evaluating clinical trial management systems: a simulation approach. *Industrial Management & Data Systems* 112 (1), 146-164. [FNEGE 2011 : 4 ; AERES : C]
- [8] **Bérard C.**, Delerue H. (2010). A cross-cultural analysis of intellectual asset protection in SMEs: the effect of environmental scanning. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 17 (2), 167-183. [FNEGE 2011 : 4 ; AERES : C]
- [9] Delerue H., **Bérard C.** (2007). Dynamiques de la confiance dans les relations interorganisationnelles. *Revue Française de Gestion* 33 (175), 125-138. [FNEGE 2011 : 4 ; AERES : C]

**Articles dans des revues savantes à comité de lecture, non classées :**

- [1] **Bérard C.**, Saleilles S. (2016). Sustainability-driven entrepreneurship and high-growth SMEs: How to combine Davids' and Goliaths' worlds? *International Journal of Organisational Design and Engineering* 4 (3/4), 195-212.
- [2] **Bérard C.** (2010). Group model building using system dynamics: an analysis of methodological frameworks. *Electronic Journal of Business Research Methods* 8 (1), 13-24.
- [3] Perez M-H., **Bérard C.** (2009). Valoriser l'incertitude : comprendre la dynamique des options réelles. *La Revue des Sciences de Gestion* 236 (mars-avril), 35-42. [revue désormais classée par la FNEGE et l'HCERES]
- [4] Castle D., Kumagai K., **Bérard C.**, Cloutier L.M., Gold R. (2009). A model of regulatory burden in technology diffusion: the case of plant-derived vaccines. *AgBioForum* 12 (1), 108-118.
- [5] **Bérard C.**, Cloutier L.M., Cassivi L. (2007). Modélisation du système de gestion de l'information lors des essais cliniques : une approche par la dynamique des systèmes. *Revue Internationale sur le Médicament* 1 (1), 7-32.

**Chapitre dans un ouvrage collectif :**

- [1] **Bérard C.**, Claveau N. (2018). La gestion des risques : un levier de changements organisationnels pour la PME ? Dans Bérard C. et Teyssier C. (Eds), *La gestion des risques dans les PME – Levier de développement et de création de valeur partenariale*, Chapitre 6, ISTE Éditions.
- Bérard C.**, Claveau N. (2017). Risk management: A lever for organizational change for SMEs? Dans *Risk management – Lever for SME development and stakeholder value creation*, coordonné par Bérard C. et Teyssier C. (Eds), Chapitre 6, Wiley-ISTE, London, UK.

**Coordination d'un ouvrage collectif :**

- [1] **Bérard C.**, Teyssier C. (2018). La gestion des risques dans les PME – Levier de développement et de création de valeur partenariale, ISTE Éditions.
- Bérard C.**, Teyssier C. (2017). Risk management - Lever for SME development and stakeholder value creation, Wiley-ISTE, ISBN: 978-1-78630-165-9, London, UK.

**Communications avec actes de colloques à comité de lecture :**

- [1] **Bérard C.**, Séville M., Tarte S. (2018). Le rôle de l'ambidextrie dans la réduction du risque de défaillance des PME : Une analyse *fuzzy set*. CIFEPME, Toulouse (23-26 octobre).
- [2] **Bérard C.**, Fréchet M. (2018). Organizational antecedents of exploration and exploitation in SMEs: The role of structural and resource attributes. XXVIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montpellier (6-8 juin).
- [3] Ambroise L., **Bérard C.**, Prim-Allaz I. (2016). L'effet des stratégies d'exploration et d'exploitation sur la performance des PME : le rôle médiateur de l'orientation interactionnelle. CIFEPME, Trois-Rivières (26-28 octobre)
- [4] **Bérard C.**, Szostak B., Abdesselam R. (2013). The relationship between corporate social responsibility and innovation activities in SMEs: an empirical study of French firms. RENT (Research in Entrepreneurship and Small Business), Vilnius (20-22 novembre).
- [5] **Bérard C.**, Saleilles S. (2012). Sustainability-driven entrepreneurship and high-growth SME: How to combine Davids' and Goliaths' worlds? RENT (Research in Entrepreneurship and Small Business), Lyon (21-23 novembre).
- [6] **Bérard C.** (2011). La démarche décisionnelle dans les systèmes complexes : incrémentalisme et rationalités. XXème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Nantes (7-9 juin).
- [7] Arena L., **Bérard C.** (2011). La simulation : une double-utilité en sciences de gestion. XXème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Nantes (7-9 juin).
- [8] **Bérard C.** (2010). Complexité et décision participative : le cas du système de la propriété intellectuelle des innovations biotechnologiques. XIXème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Luxembourg (2-4 juin).
- [9] Delerue H., **Bérard C.** (2008). Innovation protection mechanisms: the influence of national culture. European International Business Academy (EIBA), Tallinn (11-13 décembre).
- [10] **Bérard C.** (2007). Dynamique des systèmes et modélisation en groupe : analyse des cadres opératoires. XVIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montréal (6-9 juin).
- [11] **Bérard C.**, Cloutier L.M., Cassivi L. (2005). Performance evaluation of management information systems in clinical trials: a system dynamics approach. International System Dynamics Conference, Boston (17-21 juillet).

- [12] Cloutier L.M., **Bérard C.**, Cassivi L. (2005). Diffusion of an innovative biotechnology: the case of plant-derived vaccines using system dynamics. International System Dynamics Conference, Boston (17-21 juillet).

**Autres communications dans des colloques, séminaires ou journées de recherche :**

- [1] Ambroise L., **Bérard C.**, Prim-Allaz I. (2016). How exploration and exploitation strategies affect SME performance: the mediating role of interaction orientation. 2<sup>ème</sup> conférence pluridisciplinaire sur « *les PME et l'entrepreneuriat* » et atelier de publication pour la revue *International Small Business Journal* (animé par le rédacteur en chef de la revue, R. Blackburn), Valenciennes (24-25 novembre).
- [2] **Bérard C.**, Bruyère C., Saleilles S. (2014). Les PME axées sur la durabilité et à forte croissance : vers un management des paradoxes. Journée de recherche « *La croissance des entreprises : nouvel enjeu pour le management ?* », Montpellier (10 avril).
- [3] **Bérard C.** (2006). La dynamique des systèmes comme méthode de recherche interdisciplinaire : diagramme d'influence et modélisation en groupe. Intervention dans le colloque organisé par le Groupe de Modélisation en Propriété Intellectuelle (Université McGill, Canada) : *De la Recherche à la Décision Politique : L'Expérience du Groupe de Modélisation en Propriété Intellectuelle*. 74<sup>ème</sup> Congrès de l'ACFAS, Montréal (18 mai).
- [4] **Bérard C.**, Cloutier L.M., Cassivi L. (2005). Modélisation du système de gestion de l'information lors des essais cliniques : une approche par la dynamique des systèmes. 1<sup>er</sup> congrès international, Le médicament, Montréal (30 août-02 septembre).
- [5] Cloutier L.M., **Bérard C.**, Cassivi L. (2005). La diffusion des vaccins dérivés des plantes : une approche par la dynamique des systèmes. 1<sup>er</sup> congrès international, Le médicament, Montréal (30 août-02 septembre).
- [6] **Bérard C.**, Cloutier L.M., Cassivi L. (2004). Information and IT management in clinical trials: a system dynamics approach. Canadian Operational Research Society, Banff (16-19 mai).

**Activités de vulgarisation :**

- [1] **Présentation auprès d'acteurs socio-économiques** : Séville M., Claveau N., **Bérard C.** (2014). La stratégie a-t-elle de la valeur et comment s'assurer de cette valeur lors d'un processus d'évaluation ? Intervention auprès de l'Association des Experts en Évaluation d'Entreprises, A3E Lyon (18 novembre).
- [2] **Article dans une revue spécialisée, sans comité de lecture** : **Bérard C.**, Cloutier L.M., Cassivi L. (2006). Gestion de l'information dans les essais cliniques. *Le Point en Administration de la Santé et des Services Sociaux* 2 (2) : 50-52.

**Rapports publics :**

- [1] **Bérard C.**, Claveau N., Prim-Allaz I., Szostak B. (2012). La Fête des Lumières 2011. *Compte-rendu de l'étude réalisée pour la Ville de Lyon*.
- [2] Ambroise L., **Bérard C.**, Prim-Allaz I., Séville M. (2011). Don de sang, la communication de l'EFS. *Compte-rendu de l'étude réalisée pour l'EFS Auvergne-Loire*.
- [3] Cloutier L.M., **Bérard C.**, Delerue H. (2006). Étude économique sur les coûts relatifs à l'étiquetage obligatoire des filières génétiquement modifiées (GM) versus non-GM au niveau Québécois. *Ministère de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec*.

## **RESPONSABILITÉS SCIENTIFIQUES ET ADMINISTRATIVES**

---

### **Encadrement doctoral :**

**Depuis 2015** Co-encadrement d'une thèse (réalisée par S. Tarte sur le thème de *la gestion des risques*, sous la direction de M. Séville) ; thèse bénéficiaire de l'allocation doctorale obtenue dans le cadre du CDU de l'École Doctorale des Sciences Économiques et de Gestion de l'Université de Lyon.

### **Pilotage de projets de recherche collectifs et participation à des contrats :**

**2015-2016** Co-porteur du projet « *Gestion des risques et gouvernance dans les PME et ETI* » (avec C. Teyssier, COACTIS) ; projet impliquant des enseignants-chercheurs de COACTIS (Lyon 2 et UJM), LSAF (Lyon 1), Magellan (Lyon 3) et EMLyon. Financement de 9 600 € obtenu dans le cadre de l'appel à projet PALSE de la SFR MAELYSE (Structure Fédérative de Recherche en Management Économie Lyon Saint-Etienne) ; durée couverte par le financement : 9 mois.

**2015-2016** Co-porteur du projet « *Identification, prévention des risques et gouvernance dans les PME industrielles : une approche interdisciplinaire* », COACTIS (responsables scientifiques : C. Bérard, M. Séville) et DCT (responsable scientifique : J-L. Navarro). Financement de 22 298 € obtenu dans le cadre de l'appel interne à projets de recherche 2015 de l'Université Lyon 2 ; durée couverte par le financement : 24 mois.

**2011-2012** Co-porteur du projet « *Observatoire de la croissance des PME* », COACTIS (responsables scientifiques : C. Bérard, M. Séville). Financement de 30 000 € obtenu dans le cadre de l'appel interne à projets de recherche 2011 de l'Université Lyon 2 ; durée couverte par le financement : 18 mois.

**2011-2012** Participation au projet « *Plan PME* » (enquête auprès de plus de 2000 PME rhônalpines, dans le cadre d'un contrat entre le laboratoire COACTIS et la Région Rhône-Alpes) : rôle de coordination lors de la phase de conception du projet ; participation à l'élaboration du questionnaire, ainsi qu'aux outils de diagnostic et du benchmark des pratiques managériales à destination des dirigeants enquêtés.

### **Participation à l'organisation de manifestations scientifiques :**

**2016-2017** Membre du Comité Scientifique et du Comité d'Organisation de la XXVI<sup>ème</sup> conférence internationale de management stratégique (AIMS – Université de Lyon) ; responsable de la réception des communications et du suivi des évaluations.

**2014-2015** Membre du Comité Scientifique et du Comité d'Organisation du colloque « Risques & PME » organisé par l'Université de Lyon.

**2007** Adjointe à la coordonnatrice du comité scientifique organisateur de la XVI<sup>e</sup> conférence internationale de management stratégique (AIMS – Université du Québec à Montréal).

**Activités d'évaluation d'articles et de communications :**

**Évaluatrice régulière** pour la revue *European Management Journal* (depuis 2014) et pour le congrès de l'AIMS (depuis 2011 ; l'une des 5 finalistes du « **Prix du meilleur évaluateur AIMS 2018** »).

**Évaluatrice ponctuelle** pour diverses revues : *Journal of Strategy and Management* (2016) ; la *RIPME* (2013 ; 2015) ; *International Journal of Organisational Design and Engineering* (2015) ; *Industrial Management & Data System* (2014 ; 2018)...

**Discutante sur des travaux de doctorants** : 25<sup>ème</sup> Tutorat Doctoral Grand Sud (juillet 2018) ; Workshop de l'École Doctorale SEG Lyon (juin 2018).

**Membre de comités et d'instances de pilotage :**

- Juin 2018** Présidente du Comité de suivi individuel d'un doctorant de COACTIS.
- Depuis 2018** Membre élue du Conseil d'UFR de Sciences économiques et de gestion de l'Université Lyon 2.
- Depuis 2016** Membre du Comité de Suivi du Plan PME (comité interne au laboratoire de recherche COACTIS, en charge d'instruire les demandes d'utilisation à des fins de recherche de la base de données créée dans le cadre du projet « Plan PME »).
- Depuis 2013** Co-responsable de l'axe scientifique « Stratégies de développement, financement et pilotage des organisations » du laboratoire de recherche COACTIS (avec C. Teyssier) – Réélue en 2016.
- 2015-2017** Membre de comités d'experts HCERES-Formation.
- 2011-2017** Membre de Comités de Sélection pour des postes MCF (section 06) à l'Université de Savoie (2011-2014 ; 2016-2017) et à l'Université Lyon 2 (2014 ; 2016).  
Présidente du Comité de Sélection du poste MCF n°4174 (section 06, profil « entrepreneuriat ») à l'Université Lyon 2 (en 2014).
- 2011-2015** Membre élue du Conseil de Laboratoire de COACTIS.

**Activités administratives :**

- Depuis 2016** Co-directrice du M2 Management des PME et ETI Internationales, UFR SEG, Université Lyon 2 (M2 co-accrédité avec l'Université Lyon 1).
- 2013-2016** Directrice du Master 1 Économie et Management, UFR SEG, Université Lyon 2.