

\*\*\*

**RELATIONS STRATEGIQUES  
INTER-ORGANISATIONNELLES :  
QUELS PROCESSUS DE GESTION DES TENSIONS  
PARADOXALES ?**

**Réflexions sur une mise en œuvre**

\*\*\*

**Habilitation à Diriger des Recherches**  
en Sciences de Gestion  
Section CNU 06  
Auprès de Aix-Marseille Université

Présentée par

**Audrey MISSONIER**

Sous la direction de  
M. Gilles GUIEU  
*Professeur à Aix-Marseille Université*

Mme Marie-José AVENIER  
Directeur de Recherche CNRS au CERAG, Grenoble

Rapporteur

M. Frédéric LE ROY  
Professeur des Universités, Montpellier 1, MRM

Rapporteur

M. Franck TANNERY  
Professeur des Universités, Université de Lyon 2

Rapporteur

M. Léo Paul DANA  
Full Professor of Entrepreneurship in the Netherlands, Open University

M. Philippe VERY  
Professeur de Stratégie, EDHEC Business School

L'Université n'entend donner aucune approbation aux opinions émises dans ce travail,  
ces opinions doivent être considérées  
comme propres à leur auteur.

# REMERCIEMENTS

---

Mes remerciements s'adressent en premier lieu aux Professeurs qui ont accepté de participer à ce jury.

Je remercie tout d'abord Gilles Guieu qui a bien voulu assumer le rôle de coordinateur de cette Habilitation à Diriger les Recherches après avoir déjà accepté, il y a quelques années, celui de rapporteur dans le cadre de ma thèse. Ses grandes qualités intellectuelles comme humaines ont toujours été pour moi une source inépuisable d'enrichissement. Cette HDR a été l'occasion de nombreux et nouveaux échanges et la version finale de ce document s'est enrichie de ses précieux conseils.

Je tiens à remercier sincèrement Marie-José Avenier d'avoir bien voulu apporter son expertise en matière d'épistémologie en étant rapporteur de cette HDR. Elle m'a guidée dans ma réflexion dès le début de l'élaboration de cette Habilitation. Je la remercie pour son soutien et pour sa grande disponibilité. Je la gratifie aussi de sa présence dans le jury qui me permettra de profiter de nouveaux et précieux conseils.

Je remercie également Franck Tannery pour avoir accepté la lourde tâche de rapporteur. Sa présence dans ce jury m'honore et je sais qu'elle sera l'occasion d'échanges fructueux pour l'avancée de mes recherches.

J'adresse des remerciements particuliers à Frédéric Le Roy qui a accepté d'être rapporteur. Je le remercie sincèrement car grâce à lui, l'aventure de la recherche a pris un nouveau tournant pour moi. En faisant parti il y a quelques années de mon jury de recrutement au sein du Groupe Sup de Co Montpellier Business School, il m'a encouragée et m'a donné l'occasion de m'épanouir dans mon travail.

Je remercie Léo Paul Dana d'être membre de ce jury. Nos échanges dès le début de l'Habilitation ont été précieux. Son empathie, son sourire et sa bonne humeur ont été une source d'encouragement.

Je remercie enfin Philippe Very dont j'ai fait la connaissance au cours de ma première année de thèse. En tant que spécialiste des opérations de fusions, il m'a soutenue et conseillée tout particulièrement lors de la recherche de mon premier terrain d'étude. Je suis touchée qu'il ait accepté d'être membre de ce jury et de le revoir pour de nouveaux et riches échanges.

Je suis ravie que ce jury soit constitué de Professeurs qui ont marqué mon parcours.

J'ai bénéficié tout au long de ces années d'un cadre de travail agréable, propice à la recherche et toujours à l'écoute de mes besoins dans la conduite de mes travaux. Je suis redevable à Didier Jourdan, Directeur du Groupe Sup de Co Montpellier Business School, à Frank Lash, Directeur de la recherche et du Laboratoire CEROM et à Nassim Belbaly, Directeur Académique.

Je remercie très sincèrement les membres du laboratoire de recherche le CRET-LOG d'Aix-Marseille Université et sa Directrice Nathalie Fabbe-Costes, pour leur accueil et pour leurs précieux conseils.

Je tiens à remercier mes collaborateurs et amis pour leur relecture attentive, et parce qu'ils contribuent tous les jours à mon bien être au travail : Jean Charles Bagneris, Yves Barlette, Mickael Geraudel, Katherine Gundolf et Annabelle Jaouen.

Je remercie plus généralement tous mes collègues du Groupe Sup de Co Montpellier Business Montpellier, qui ont contribué par des échanges formels et informels à enrichir ma réflexion.

Une pensée sincère pour mes co-auteurs avec lesquels j'ai eu un immense plaisir à travailler et tout particulièrement Olivier Meier, co-auteur et ami, avec qui je collabore depuis maintenant presque dix ans.

Je remercie aussi Yvonne Giordano, ma directrice de thèse. Elle m'a donné le goût de la recherche. J'espère que je saurai transmettre sa rigueur scientifique.

Je ne peux conclure cette page sans témoigner toute mon affection à ma mère, Stéphanie, Pacalou, Bénédicte et Sabrina, qui me comprennent et me soutiennent depuis bien longtemps. Un Grand Merci à toi, mon père, qui m'a donné la plus belle et la plus grande leçon de courage.

Enfin, une pensée pleine de tendresse pour Juliette et Manon qui illuminent nos journées (et parfois nos nuits). Et pour toi, Jean Marc, mon compagnon de vie pour toujours.



# SOMMAIRE

---

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>p.10</b>
<b>AXE 1. LE COMMENCEMENT : COMPREHENSION DE LA DYNAMIQUE PROCESSUELLE DES RELATIONS STRATEGIQUES INTER-ORGANISATIONNELLES.....</b>	<b>p.27</b>
<b>1. COMPREHENSION DE LA DYNAMIQUE PROCESSUELLE D'UNE INTEGRATION POST-FUSION</b>	<b>p.30</b>
1.1. Les enseignements de la littérature .....	p.30
1.2. Nos apports : complexité et dynamique processuelle des modes d'intégration.....	p.35
Dynamique processuelle d'intégration : conclusion et perspectives de recherche.....	p.42
<b>2. COMPREHENSION DE LA DYNAMIQUE PROCESSUELLE D'UNE ALLIANCE ASYMETRIQUE : ETUDE DES NEGOCIATIONS .....</b>	<b>p.45</b>
2.1. Les enseignements de la littérature .....	p.46
2.2. Nos apports : les sources de persuasion d'une PME dans ses relations avec une grande entreprise.....	p.48
Conclusion et perspectives de recherche.....	p.53
<b>3. TRANSMISSION D'ENTREPRISES FAMILIALES ET ETUDE D'UN PARTENARIAT DANS LE SECTEUR DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION (TI).....</b>	<b>p.54</b>
3.1. Compréhension des freins psychologiques et culturels à la transmission d'entreprises familiales .....	p.54
3.2. Partenariat dans le secteur des technologies de l'information (TI).....	p.57
<b>Conclusion de l'axe 1 : La nécessité de s'orienter vers l'étude des paradoxes.....</b>	<b>p.63</b>
<b>AXE 2. TENSIONS PARADOXALES ET RELATIONS STRATEGIQUES INTER-ORGANISATIONNELLES : UNE APPROCHE STATIQUE...</b>	<b>p.65</b>
<b>1. PROPOSITION D'UNE GRILLE DE LECTURE.....</b>	<b>p.68</b>
1.1. Comment définir le paradoxe ?.....	p.68
1.2. Pourquoi et comment étudier les paradoxes dans des relations stratégiques inter-organisationnelles ?.....	p.73

<b>2.</b>	<b>MISE EN PERSPECTIVE DE LA GRILLE</b> .....	p.78
2.1.	Perception des tensions : entre fusion et des « intégrations ».....	p.78
2.2.	Perception des tensions : alliance asymétrique ou la recherche d'un accord gagnant-gagnant.....	p.82
2.3.	Perception des tensions : transmissions d'entreprises familiales et partenariat dans le secteur des TI.....	p.87
<b>Conclusion de l'axe 2 : la nécessité de s'orienter vers une étude processuelle et dynamique des tensions paradoxales</b> .....		p.92
<b>AXE 3.</b>	<b>COMMENT GERER LES PARADOXES ? MISE EN ŒUVRE DE STRATEGIES PARADOXALES AUTOUR D'UNE LECTURE PROCESSUELLE : UNE APPROCHE DYNAMIQUE</b> .....	p.96
<b>1.</b>	<b>ENRICHISSEMENT DE LA GRILLE DE LECTURE</b> .....	p.99
1.1.	La multiplicité des stratégies et pratiques de gestion des paradoxes.....	p.99
1.2.	Nécessité de poursuivre la recherche sur le thème.....	p.105
<b>2.</b>	<b>MISE EN PERSPECTIVE DE LA GRILLE</b> .....	p.110
2.1.	Opération de fusion : gestion réussie des paradoxes et dynamique d'apprentissage .....	p.110
2.2.	Opération d'alliance : d'une gestion réussie des paradoxes à la sortie d'un des partenaires .....	p.117
<b>3.</b>	<b>REFLEXIONS : QUELLES METHODES POUR LES CHERCHEURS ET QUELLE VALEUR POUR LES MANAGERS ?</b> .....	p.120
3.1.	Comment étudier un phénomène aussi intangible que les tensions paradoxales ?.....	p.121
3.2.	Quelle valeur pour les pratiques managériales ?.....	p.125
<b>CONCLUSION</b> .....		p.129
<b>Bibliographie</b> .....		p.132
<b>Table des matières</b> .....		p.152
<b>Curriculum Vitae détaillé</b> .....		p.156
<b>Liste des annexes</b> .....		p.166

## LISTE DES TABLEAUX ET SCHEMAS

---

<b>Tableau 1.</b>	Explication de la démarche, du traitement du matériau et des inférences (visibilité du matériau collecté)	p.19
<b>Tableau 2.</b>	Validité interne de la recherche	p.20
<b>Schéma 1.</b>	Le cheminement de notre programme de recherche : les grands axes	p.23
<b>Tableau 3.</b>	Le cheminement de notre programme de recherche dans le détail	p.25
<b>Tableau 4.</b>	Focus sur l'axe 1	p.29
<b>Schéma 2.</b>	Proposition d'un méta-modèle de la dynamique processuelle d'un cas d'intégration post-fusion	p.44
<b>Schéma 3.</b>	Représentation du modèle conceptuel d'analyse réticulaire des projets TI	p.61
<b>Tableau 5.</b>	Focus sur l'axe 2	p.67
<b>Tableau 6.</b>	Proposition d'une grille de lecture des tensions paradoxales dans des relations stratégiques inter-organisationnelles	p.77
<b>Tableau 7.</b>	Perception des tensions paradoxales dans le cas de fusion Médiamétrie-eStat	p.78



<b>Tableau 8.</b>	Perception des tensions paradoxales dans le cas de l'alliance Echo-Interactive France Telecom	p.83
<b>Tableau 9.</b>	Perception des tensions paradoxales dans des transmissions d'entreprises familiales	p.88
<b>Tableau 10.</b>	Perception des tensions paradoxales dans le cas d'un partenariat	p.89
<b>Tableau 11.</b>	Proposition de tensions paradoxales dans des relations stratégiques inter-organisationnelles	p.93
<b>Tableau 12.</b>	Focus sur l'axe 3	p.98
<b>Tableau 13.</b>	Logiques et pratiques organisationnelles paradoxales (Josserand et Perret, 2003)	p.100
<b>Schéma 4.</b>	Le cadre conceptuel du paradoxe (Lewis, 2000)	p.102
<b>Schéma 5.</b>	Modèle d'organisation d'équilibre dynamique (Smith et Lewis, 2011)	p.103
<b>Schéma 6.</b>	Proposition d'un modèle de gestion dynamique et processuel des tensions paradoxales dans des relations stratégiques inter-organisationnelles	p.109
<b>Tableau 14.</b>	Eléments de synthèse sur les tactiques de validité interne et externe selon les étapes de la recherche	p.124

# INTRODUCTION

---

## **1. GENESE ET CONTEXTE D'ELABORATION DU PROJET DE RECHERCHE**

### **1.1. DE LA DYNAMIQUE DU PROCESSUS D'INTEGRATION POST-FUSION, A L'ETUDE DE LA SYMBIOSE ET DE LA CONVERGENCE DES CONTRAIRES**

Le point de départ de l'Habilitation à Diriger des Recherches est la thèse de doctorat. L'objectif était de comprendre comment, au cours d'une stratégie de fusion d'entreprises répondant à un objectif d'innovation conjointe, s'opère un processus d'intégration. Le premier travail a été de proposer une modélisation de ce processus au travers de différentes étapes. Ce résultat prolonge le modèle d'Haspeslagh et Jemison (1991), en démontrant la « dynamique » du modèle autour de l'existence de différentes politiques d'intégration (préservation, rationalisation, symbiose) au cours d'une même opération de fusion. La symbiose repose sur une logique contradictoire qui suppose à la fois un fort besoin d'interdépendance et un fort besoin d'autonomie. Nous avons observé que le mode d'intégration symbiotique ne se pose aux dirigeants qu'après une période d'exploration nécessaire qui leur permet de percevoir la nécessité de sortir de leur cadre de référence.

Après la thèse, il nous a été possible de soumettre à la communauté scientifique des travaux proposant différents éclairages du processus de changement observé. Nous avons tenté d'enrichir et d'affiner notre compréhension de ce processus, à travers différents prismes : les approches sur la culture d'entreprise et sur les modes de gouvernance. Ces travaux s'inscrivent dans une volonté de proposer une approche dynamique d'un processus de fusion en répondant à un objectif d'innovation, non fragmentée et sous différents éclairages, en vue d'enrichir sa compréhension. En parallèle, nous avons étudié d'autres processus stratégiques : un processus d'alliance asymétrique dans le secteur des nouvelles technologies, des transmissions d'entreprises familiales et un partenariat entre une entreprise privée et une entreprise publique en vue du développement d'une nouvelle technologie.

L'ensemble des recherches conduites sur ces terrains montre que les relations stratégiques inter-organisationnelles reposent sur des processus dynamiques de tensions concurrentes et contradictoires.

## **1.2. INTRODUCTION DE LA LOGIQUE PARADOXALE DE LA STRATEGIE : IDENTIFIER D'AUTRES VOIES D'ACTION**

### **1.2.1. Notre « étonnement »**

« L'étonnement » a été le point de départ de notre Habilitation à Diriger des Recherches. Pour Aristote, apercevoir une difficulté et s'étonner, c'est reconnaître sa propre ignorance. Au commencement de toutes les sciences, il y a l'étonnement de ce que les choses sont ce qu'elles sont. Selon Nasr « *de l'étonnement naît la volonté de comprendre ce que nous ignorons. [...] S'étonner, c'est ouvrir l'esprit et l'imagination* » (Nasr, 2010, p. 81). La première difficulté à laquelle nous avons été confrontée, et certainement commune à de nombreux chercheurs en phase d'élaboration de l'Habilitation, a été de trouver la « colonne vertébrale » de l'ensemble de nos travaux. Progressivement, nous nous sommes étonnée d'un point très particulier, et pourtant bien commun à la majorité de nos cas d'étude : la présence plus ou moins forte de logiques paradoxales. En effet, que ce soit dans le cas d'une fusion d'entreprises (cas de thèse), d'une alliance stratégique asymétrique (*in fine*, conclue par un rachat), de plusieurs transmissions d'entreprises familiales, ou encore dans la création d'un partenariat, nous avons été surprise par la présence de logiques, de réflexions, de décisions et d'actions qui heurtent un comportement strictement logique et raisonné. En un mot, nous avons été frappée par la présence de paradoxes.

### **1.2.2. Le paradoxe en stratégie : un concept riche et porteur**

Associer le concept de paradoxe à la stratégie n'est pas nouveau en soi. Paradoxe, du grec *paradoxos*, se dit de ce qui est contraire à l'opinion commune, de *doxa*, opinion. Selon Smith et Lewis (2011), il y a paradoxe dès lors que des éléments mis en commun créent une contradiction simultanée. Ces éléments pris individuellement sont cohérents, mais juxtaposés, ils deviennent contradictoires et s'inscrivent dans une « logique absurde ».

En matière de stratégie, la réflexion et la décision répondent à une logique de nature paradoxale. Comme le souligne Luttwak (1989), « *la stratégie contredit souvent la logique linéaire en suscitant la convergence, voire l'inversion, des contraires. Elle tend aussi à récompenser une conduite paradoxale, tout en pénalisant la conduite inspirée par la logique* ».

Dans leur recherche sur l'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie dans les groupes, Denis et Tannery (2002) encouragent les chercheurs à prendre en compte et à gérer les exigences paradoxales : « *la conception d'une architecture des systèmes de contrôle de la stratégie suppose assurément de s'interroger sur les dimensions et paramètres pour lesquels il est impératif de rechercher une cohérence stricte mais aussi, simultanément, de désigner les éléments qui peuvent être relâchés en pratique de telle sorte qu'émergent des dynamiques* ».

*d'apprentissage, de remises en cause, de contradictions qui sont sources d'évolution* » (Denis et Tannery, 2002, p. 109). Dans cette perspective et en citant Simons (1995) et Bouquin (1998, 2000), les auteurs encouragent les chercheurs à étudier « *les implications théoriques du « paradoxale* » » (*ibidem*, p. 109).

C'est dans un univers complexe que peuvent le mieux s'exprimer les stratégies utilisant des logiques paradoxales. La difficulté de décryptage d'un système concurrentiel est à la source de la multiplicité des choix de stratégie (*unitas multiplex* de Morin, 1986). Ce faisant, la complexité appelle la singularité liée à un besoin de curiosité du stratège. Comme le souligne Morin (1986), l'intelligence est la vertu d'un sujet qui ne se laisse pas duper par les habitudes, craintes, souhaits subjectifs. La stratégie se satisfait ainsi d'une navigation dans l'ambigu (Landry, 1995). Il n'y a pas de trajectoire prédéterminée pour la stratégie. Elle répond à l'idée d'inventer son chemin en marchant. Pour Morin (1990, éd. 2005), la stratégie « *requiert la connaissance complexe, car la stratégie se mène en travaillant avec et contre l'incertain, l'aléa, le jeu multiple des interactions rétroactions* » (p. 21).

Dans cette perspective, rapprocher le concept de paradoxe de l'étude de la stratégie d'entreprise, s'inscrit dans les analyses processuelles, portées par les travaux de Quinn, Mintzberg ou Pettigrew. L'objet de notre Habilitation à Diriger des Recherches est de montrer que la prise en compte de tensions paradoxales et de leur gestion dynamique dans des relations stratégiques inter-organisationnelles, est porteuse d'enrichissements mais aussi de nouveaux questionnements pour les analyses processuelles. Nous précisons que par excès, dans cette Habilitation, nous utilisons les notions de « relations stratégiques inter-organisationnelles ». Même si nous n'avons pas épuisé ce concept (étude de TOUTES les relations stratégiques inter-organisationnelles qui peuvent exister), nous avons toutefois analysé une variété de relations (une fusion, une alliance, des transmissions d'entreprises et un partenariat). En conséquence, nous pensons bénéficier d'une vision relativement étendue des relations stratégiques inter-organisationnelles. Ainsi, nous prétendons à une perception des tensions paradoxales dans le cadre de relations stratégiques inter-organisationnelles particulières (celles qui sont présentées dans cette Habilitation), mais nous pensons que cette perception peut être étendue sans biais important aux autres types de relations stratégiques inter-organisationnelles (relations donneur d'ordre - sous-traitant, relations compétitives, etc.).

### **1.2.3. Apports et problématiques des stratégies paradoxales dans un univers complexe : identifier d'autres voies d'action en management stratégique**

Le recours à la notion de paradoxe pourrait nous être reproché dans la mesure où il peut être utilisé au nom d'une recherche « d'alibi » qui servirait à justifier des pratiques stratégiques confuses, fragiles et incertaines observées dans nos différents cas d'étude : « *le paradoxe permet de dire en ces temps incertains, aléatoires, difficiles à interpréter : « naturellement ceci ou cela est paradoxal puisque tout est paradoxal* ». *Le paradoxe joue alors un rôle de consolation pour nos identités fragiles, menacées* » (Sfez, 1999, p. 24).

La deuxième critique qui pourrait nous être adressée est de dire : *in fine*, quel intérêt d'étudier le paradoxe et la stratégie, si toutes les stratégies reposent sur des logiques paradoxales ?

Ainsi, nous faut-il expliquer pourquoi nous avons recours au paradoxe et l'usage que nous en faisons. La stratégie a été et est la cible de nombreuses critiques notamment au sujet de l'application pratique des théories, eu égard à l'évolution des conditions concurrentielles (dues à la mondialisation, la déréglementation, la création accrue de technologies et d'innovations). Or, selon certains auteurs, la théorie en stratégie ne suit pas le changement concurrentiel, la mondialisation croissante de l'économie de la connaissance (Chakravarthy, 1997 ; Courtney *et al.*, 1997 ; Prahalad et Hamel, 1994). Pour Lewis (2000), les entreprises sont soumises en permanence à des exigences contradictoires. Elles doivent osciller entre d'un côté des exigences externes qui les obligent à s'adapter à un environnement global et fortement concurrentiel, et d'un autre côté, des contraintes internes qui posent la nécessité de revoir ces processus. Les entreprises doivent ainsi faire face à de persistantes exigences contradictoires : trouver un équilibre entre la collaboration et le contrôle (Sundaramurthy et Lewis, 2003), l'individuel et le collectif (Murnighan et Conlon, 1991), la flexibilité et l'efficacité (Adler *et al.*, 1999), et l'exploration et l'exploitation (Smith et Tushman, 2005). Pour répondre à ces contradictions, il semble que les praticiens aient besoin de nouvelles théories en stratégie mieux adaptées aux conditions concurrentielles et pouvant ainsi leur servir de guide. Ainsi, dans une organisation, de nouveaux enjeux stratégiques (tels qu'une fusion, une alliance, ou un partenariat notamment au regard de nos cas d'étude), source de tensions, sont courants. Ces derniers déstabilisent l'ordre établi au sein des entreprises concernées.

Les théories de la contingence proposent des réponses à ces tensions. Elles explorent différentes propositions incitant les organisations à faire des choix en fonction de l'environnement dans lequel elles s'inscrivent. Par exemple : choisir entre l'exploration ou l'exploitation (Tushman et Romanelli, 1985), le coopératif ou le concurrentiel (Deutsch, 1968), une approche mécaniste ou organique (Burns et Stalker, 1961), et une gestion centralisée ou décentralisée (Siggelkow et Levinthal, 2003).

Les études sur le paradoxe proposent une approche alternative à ces tensions. Elles permettent d'explorer comment les organisations peuvent répondre simultanément aux exigences contradictoires. L'ambition d'étudier le paradoxe est de produire des résultats qui s'inscrivent sur le long terme en mettant en exergue les efforts à mener pour rassembler durablement des exigences divergentes (Cameron, 1986 ; Lewis, 2000 ; Smith et Lewis, 2011).

La littérature sur les paradoxes est en plein essor<sup>1</sup>. Elle augmente environ de 10% chaque année (Smith et Lewis, 2011). Toutefois, les auteurs soulignent le manque de cohérence conceptuelle. Aussi, ces analyses sont limitées par des discussions fondamentales au sujet de la nature et de la gestion des tensions paradoxales. Plusieurs questions se posent aujourd'hui

---

<sup>1</sup> Depuis la fin des années 80, les études sur le paradoxe en stratégie ont proliféré et notamment dans les domaines de l'innovation (Andriopoulos et Lewis, 2009 ; Tushman et O'Reilly, 1996), du changement (Seo et Creed, 2002), de la communication et du discours (Jarzabkowski et Sillince, 2007 ; Putnam, 1986 ; Trethewey et Ashcraft, 2004), de l'identité (Fiol, 2002), et de la direction (Smith et Tushman, 2005).

et font l'objet de débats : les tensions à la base du paradoxe sont-elles inhérentes aux organisations ou sont-elles socialement construites ? Les acteurs doivent-ils chercher à résoudre et/ou à sortir du paradoxe ou *a contrario*, l'accepter, faire avec, voire s'en servir ? S'il existe des stratégies visant à gérer les paradoxes de manière à rendre efficace l'organisation, concrètement quelles sont-elles ? Comment les mettre en œuvre ?

L'objectif de notre Habilitation à Diriger des Recherches est d'étudier les relations stratégiques inter-organisationnelles *via* le prisme du paradoxe. En effet, cette perspective **peut améliorer la compréhension et la gestion d'un changement, qu'impliquent les relations stratégiques inter-organisationnelles.**

A l'instar de Smith et Lewis (2011), nous pensons que les tensions des relations stratégiques inter-organisationnelles sont persistantes. Nous souhaitons démontrer combien le paradoxe est utile tant pour la théorie que pour la pratique des relations stratégiques inter-organisationnelles : il permet au fil du temps d'assurer la continuité et le succès des stratégies de changement.

Si la stratégie suscite en permanence des ago-antagonismes, une double nécessité se pose : comprendre comment se manifestent et s'articulent les tensions paradoxales et comment les dirigeants et autres acteurs de l'entreprise peuvent « faire avec », ou « jouer avec » les paradoxes.

**Un des enjeux ici est de montrer comment, dans la durée, les tensions paradoxales peuvent contraindre ou *a contrario* favoriser le changement organisationnel induit par des relations stratégiques inter-organisationnelles.**

L'idée qui guide cette Habilitation à Diriger des Recherches, sa « colonne vertébrale », est la suivante : la stratégie n'est pas seulement à l'origine d'une représentation paradoxale, reposant sur une contradiction flagrante. Elle est régie par une logique paradoxale : elle s'inscrit dans une logique qui suscite en permanence la convergence des contraires et mène parfois à leur inversion. De fait, elle récompense / induit des conduites paradoxales de la part des dirigeants et va à l'encontre de toute action directe.

Nous souhaitons ainsi étudier les tensions paradoxales dans des relations stratégiques inter-organisationnelles, en tant que processus dynamique. Nos recherches rendent compte de différentes relations stratégiques où s'affrontent, dans la durée, des logiques opposées.

La présence de paradoxes dans un processus de changement pourrait *a priori* s'avérer être révélatrice de la nécessité de stopper toute recherche de solutions : le paradoxe est une des forces majeures visant à retarder le changement. Et pourtant, le paradoxe semble détenir un « pouvoir fascinant » : il est lui-même « paradoxal ». Il crée les causes de l'échec mais dévoile aussi les clefs de la réussite. A partir de nos travaux de recherche, nous souhaitons montrer, de manière à la fois théorique et concrète, qu'en pratiquant une gestion habile du paradoxe, les chercheurs et dirigeants ont en leurs mains une des clés de voûte ; d'abord pour

comprendre, ensuite pour accompagner, le changement dans le cadre de stratégies inter-organisationnelles. Une certaine « maîtrise » des pratiques paradoxales peut transformer le paradoxe en un important levier de changement. Dans ce cas, la pertinence de notre analyse repose sur une double démarche :

- **Tout d’abord, la proposition d’une grille de lecture devant permettre de percevoir des tensions paradoxales présentes dans des relations stratégiques.** Cette approche des paradoxes se veut dans un premier temps statique ;
- **Ensuite, nous proposons une approche processuelle.** Nous nous concentrons sur la manière dont il est possible de « gérer » les paradoxes, en vue de favoriser la réussite d’une opération de changement. Cette seconde approche se veut dynamique et processuelle.

A l’instar des travaux de Perret et Josserand (2003), nous souhaitons montrer tout le caractère omniprésent, inévitable, dynamique mais aussi créateur, du paradoxe dans l’étude des relations stratégiques inter-organisationnelles. Nous souhaitons discuter dans cette Habilitation, de toute la portée pour la recherche en stratégie, tant dans la théorie que dans la pratique, d’utiliser le paradoxe comme outil de recherche. Cette Habilitation est l’occasion pour nous de présenter nos travaux passés et de les réinterpréter au regard de la littérature sur les paradoxes en vue d’enrichir la compréhension des relations stratégiques inter-organisationnelles. Ce travail souhaite ainsi représenter une mise en perspective pour de futures et nouvelles trajectoires.

## **2. POSITIONNEMENTS EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE**

L’Habilitation à Diriger des Recherches est un moment privilégié où le chercheur peut réfléchir à l’évolution de son positionnement épistémologique et méthodologique.

Notre réflexion visant à nous positionner sur le plan épistémologique s’est avérée difficile, pour deux raisons. La première s’est posée au départ, suite à un sentiment de malaise au regard d’un manque de cohésion générale à un paradigme particulier (notamment au regard des trois paradigmes étudiés dans ma thèse) : les paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste. La seconde raison est clairement mise en évidence par les travaux de Gephart (2004), Langley et Royer (2006), et Yanow (2006). Ces auteurs soulèvent le problème majeur inhérent aux recherches qualitatives : la multitude de stratégies et de méthodes proposées, pouvant s’inscrire dans différents paradigmes épistémologiques. Cette variété entraîne une confusion entre méthodologie et épistémologie (Gephart, 2004 ; Avenier et Gavard-Perret, 2008 ; Avenier, 2011). La réflexion épistémologique ne se réduit pas à une réflexion méthodologique (Le Moigne, 1982 ; Martinet, 1990 ; Avenier et Gavard-Perret, 2008 ; Avenier, 2011). De fait, nous décrivons ci-après les réflexions qui nous ont conduite vers le

paradigme épistémologique constructiviste radical<sup>2</sup> qualifié, à partir des travaux de Avenier (2011), de paradigme épistémologique constructiviste *pragmatique* (PECP).

Notre démarche part de la définition de l'épistémologie proposée par Piaget (1967) comme étant l'étude de la constitution des connaissances valables. Partant de cette définition et des travaux de Le Moigne (1995), Avenier (2011) propose un cadre sous forme de trois questions pour guider le chercheur dans son ancrage épistémologique : Qu'est-ce que la connaissance ? (1), Comment est-elle élaborée ? (2), Comment est-elle justifiée ? (3).

## 2.1. QUELLE EST LA CONNAISSANCE ETUDIEE ?

Notre réponse a été guidée par les trois hypothèses fondatrices qui animent le PECP, mises en évidence par Avenier (2011, p. 377). La première est épistémique et fondatrice de ce paradigme : « *l'expérience humaine est connaissable. Chaque humain connaît sa propre expérience du réel* ». La deuxième hypothèse postule que « *dans la connaissance d'un phénomène, ce qui relève uniquement du phénomène étudié ne peut être séparé de ce qui relève du sujet connaissant. Cette hypothèse rend inadéquate la notion classique de vérité où une connaissance vraie est une connaissance qui correspond exactement à un réel en soi auquel elle se rapporte* ». La troisième hypothèse est connue sous le nom d'hypothèse téléologique. Elle postule que l'« *élaboration de connaissances est vue comme un processus intentionnel d'élaboration de constructions symboliques, appelées représentations. Celles-ci sont forgées à partir de l'expérience que le sujet a du phénomène qu'il étudie et de ses connaissances antérieures. Le phénomène étudié est connu finalisé par l'action cognitive intentionnelle de sa représentation. Savoir, c'est disposer de manières et de moyens pour penser et agir intentionnellement* » (Avenier, 2011, p. 378). Notre vision de la connaissance s'inscrit clairement dans cette conception.

Le point de départ de l'étude (notamment le terrain de thèse) répondait à une volonté de comprendre comment, au cours d'une stratégie de fusion d'entreprises, évoluait le processus d'intégration. Le premier travail a été de proposer une modélisation d'un processus de changement au travers de différentes étapes, mais aussi au travers des différentes visions communiquées par les acteurs, et à leurs différentes perceptions et leurs ressentis. A partir de là, il nous a été possible de soumettre à la communauté scientifique, différents travaux proposant différents prismes. Cette démarche a été rendue possible par une ouverture à la variété des événements et aux différentes visions communiquées par les acteurs interviewés. Ainsi, nous avons essayé d'aborder les organisations étudiées comme des systèmes ouverts à une variété d'influences. C'est cette variété d'influences qui nous a, réciproquement, influencée dans nos choix de recherche.

---

<sup>2</sup> Avenier (2011) précise que le paradigme épistémologique constructiviste radical a été conceptualisé par Le Moigne (1995) dans le prolongement du constructivisme radical d'E. von Glasersfeld à partir des travaux de G. Vico, de J. Piaget et de W. James.



Ainsi, chacun des travaux présentés dans cette Habilitation propose UNE représentation d'un processus de changement et non pas LA représentation du processus tel qu'il a possiblement été lui-même. Une dynamique processuelle de changement est étudiée *via* différents éclairages en vue de bénéficier d'une compréhension plus dense et plus approfondie du phénomène. C'est par ce processus d'échange et d'allers-retours entre nos différents prismes théoriques que l'étude de la logique paradoxale des relations stratégiques inter-organisationnelles a germé. Ce cheminement de connaissances s'inscrit dans la pensée de Morin : « *La vraie recherche, elle, le plus souvent, trouve autre chose que ce qu'elle cherchait* » (Morin, 1986, p. 138).

## **2.2. COMMENT EST-ELLE ELABOREE ?**

D'un point de vue méthodologique, nos travaux de recherche reposent une démarche qualitative centrée sur les études de cas (Yin, 1984). Les analyses sont longitudinales. Les terrains de recherche sont, pour la majorité, des entreprises positionnées dans le secteur des technologies de l'information et de la communication. La démarche qualitative permet des descriptions riches, la formulation d'explications fécondes et la prise en compte du contexte spécifique à la situation (Pettigrew, 1992). L'ambiguïté des concepts étudiés, la nécessité de dévoiler les perceptions et ressentis des acteurs, et le désir d'identifier les logiques paradoxales à l'œuvre en stratégies inter-organisationnelles, difficilement quantifiables, sont propices à l'adoption d'une démarche qualitative (Wacheux, 1996 ; Miles et Huberman, 2003).

La volonté de décrire de manière processuelle les pratiques et logiques paradoxales au cours du temps et de comprendre la dynamique de ces phénomènes, nous a orientée vers le choix d'une analyse longitudinale. Ce type d'étude aide à percevoir les événements, les tensions et les contradictions au cours du processus. Une démarche abductive a permis de proposer différents éclairages théoriques des processus de changements inter-organisationnels observés. Dans la majorité des terrains, la principale source de données a été constituée d'entretiens semi-directifs et d'une collecte de documents. Dans certains cas (notamment l'étude d'une fusion et d'une alliance), les entretiens ont pu être couplés à une observation participante et à une observation non participante (présence sur le site).

## **2.3. COMMENT EST-ELLE JUSTIFIEE ?**

### **2.3.1. La fiabilité de la recherche**

La fiabilité de la recherche repose sur une description détaillée du processus de recherche et sur la nécessité de rendre visible les données collectées (Avenier, 2011). Est présentée dans un premier temps la démarche de collecte des données. Dans un second temps, les démarches

de traitement du matériau empirique, les inférences effectuées et la visibilité du matériau collecté sont proposées (Cf. Tableau 1).

Pour l'ensemble des terrains étudiés, la démarche de collecte des données a été structurée autour de trois phases (la durée de chacune de ces phases a varié selon le terrain d'étude observé) :

- La première est qualifiée d'exploratoire. Elle est une démarche préliminaire qui vise à se familiariser avec le terrain (premiers entretiens avec les dirigeants et acteurs clés des entreprises, collecte des données préliminaires). Cette démarche, à partir d'entretiens non-directifs, de la collecte de documents internes et externes et d'une observation non participante, nous a aidée à nous imprégner du contexte et du climat social de l'entreprise. Elle est aussi une aide à l'élaboration de grilles pour les entretiens devant être réalisés par la suite ;
- La deuxième phase est qualifiée d'approfondie. Elle permet de « rentrer » dans le processus observé. Cette étape est ponctuée par des entretiens semi-directifs, par une observation non participante, et participante (possible notamment dans le cas de thèse). Les entretiens retranscrits intégralement pour chaque cas étudié, ont été systématiquement transmis pour validation par les acteurs concernés. Cette phase vise à assurer la compréhension du phénomène étudié et appréhender les événements, les émotions, les ressentis et les différentes perceptions des acteurs.
- Enfin, la dernière étape est celle que nous qualifions de contrôle. L'objectif est de soumettre les résultats de la recherche aux acteurs. Cette soumission a fait l'objet, selon les cas, d'une réunion bilan ou d'entretiens en face à face avec chacun des acteurs ou encore d'entretiens téléphoniques. Ce travail a permis de nous assurer de la bonne compréhension des événements.

Le tableau ci-après (Cf. Tableau 1), présente les démarches de traitement du matériau empirique, les inférences effectuées et la visibilité du matériau collecté. Ce tableau rend compte des démarches réalisées pour la thèse. Nos autres travaux s'appuient sur ces mêmes démarches.

**Tableau 1.** Explication de la démarche, du traitement du matériau et des inférences (visibilité du matériau collecté)

<p><i>Explication de la démarche de collecte et des inférences</i></p>	<p>Les terrains ont été abordés en s'appuyant « sur un petit nombre d'éléments conceptuels généraux qui subsument une multitude de situations particulières » Huberman et Miles (1991, p. 48). Un cadre conceptuel a été élaboré à partir d'une analyse de la littérature, avant l'entrée sur le terrain. Ce dernier est une version momentanée de la façon dont le chercheur va explorer son territoire</p>
<p><i>1<sup>er</sup> traitement des données</i></p>	<p>Le logiciel ATLAS/TI a aidé à synthétiser, présenter et par la suite à analyser la variété des données récoltées</p> <p>1<sup>ère</sup> création de codes : <i>descriptifs</i> (à partir de la grille de lecture)</p> <p>Les résultats issus de la confrontation des données avec la grille de lecture rendent compte du changement, mais ne dévoilent pas les éléments qui peuvent expliquer les événements</p>
<p><i>2<sup>ème</sup> traitement des données</i></p>	<p>Objectifs : analyser les données issues du terrain selon une démarche non plus basée sur le cadre conceptuel initial, mais plus centrée sur les données, perceptions, ressentis, afin de faire émerger de nouveaux éléments. Retour à la littérature</p> <p>Nouveau codage des données issues du terrain</p> <p>Définition des codes : élaboration de nouveaux codes (Ex. : contexte de la relation entre les deux entreprises (CREL), les relations entre acteurs au sein du groupe nouvellement créé (RELACT) les conflits entre acteurs-décideurs (CONF) les ambiguïtés d'objectifs (AO), les divergences culturelles (DIVCULT), la gouvernance (GOUV), les contradictions (CONTRA))</p>
<p><i>Visibilité du matériau empirique collecté</i></p>	<p>« Diagrammes sémantiques » établissant des relations entre les codes</p> <p>Matrice chronologique des événements (dates clés, événements et objectifs, une description du contenu, des perceptions)</p> <p>Matrice à groupement conceptuel : vise à regrouper différents thèmes susceptibles de répondre à plusieurs questions reliées</p> <p>Matrice de liste de contrôle : a permis d'apprécier l'enchaînement des événements</p>

### 2.3.2. La validité interne

En accord avec le paradigme épistémologique constructiviste *pragmatique* (PECP), la validité interne de la recherche est assurée par la cohérence interne de l'ensemble du processus de recherche, la cohérence de la conceptualisation et la qualité des inférences. Notre travail visant à s'assurer de la validité interne de la démarche est représenté suivant quatre points fondamentaux mis en évidence par Avenier (2011) (Cf. Tableau 2).

**Tableau 2.** Validité interne de la recherche

<p><i>Cohérence interne entre le positionnement épistémologique, les théories mobilisées et la méthodologie</i></p>	<p>Des allers-retours entre les événements, les perceptions des acteurs en des temps différents des processus étudiés, ont posé la nécessité de s'orienter vers de nouveaux cadres théoriques : par exemples, la compréhension de l'influence des normes relationnelles et de la proximité culturelle sur le déroulement de la phase de négociation, l'influence des différences culturelles sur l'évolution du processus de changement, et l'influence des modes de gouvernance.</p>
<p><i>Montée progressive en abstraction dans le domaine de la connaissance</i></p>	<p>Les travaux abordent une variété des prismes théoriques, étudiés et appliqués au cas de thèse (fusion) d'abord et ensuite à d'autres terrains (alliances, transmissions d'entreprises). Mis à part le fait que nos choix d'études portent sur les relations stratégiques inter-organisationnelles, un autre point commun émerge de l'ensemble des travaux : la présence de logiques paradoxales. Dans l'ensemble des cas, les changements opérés ont souvent été perçus par les acteurs comme contraints, complexes, et imposés. Le retour à la littérature a mis notamment en évidence ces vécus particulièrement complexes en situation de changement. Aussi, il nous a semblé qu'une des possibles raisons de notre perception de ces ressentis négatifs, était la présence forte de logiques contradictoires qui animaient ces stratégies, ou en d'autres termes, la présence de logiques paradoxales.</p>
<p><i>Rigueur de l'argumentation et critères d'adaptation fonctionnelle et de viabilité</i></p>	<p>Nos travaux proposent des repères qui aident à réfléchir aux choix et cheminements qui peuvent animer des relations stratégiques inter-organisationnelles. Nous proposons des repères pour comprendre comment et pourquoi les acteurs en viennent à mettre en place des relations stratégiques qui reposent sur des logiques contradictoires. En ce sens, nos travaux rendent compte de ce que nous avons observé et proposent des repères viables.</p>

Enfin, dans la cohérence du PECP, la généralisation des résultats impose au chercheur de recontextualiser les connaissances par leur mise à l'épreuve dans différents contextes. Il n'est pas aisé de comparer ces observations tant elles s'inscrivent dans la durée et dans un contexte particulier. Toutefois, la complexité de mise en œuvre de la « symbiose » a été retrouvée dans un cas similaire, conduit dans le secteur de l'industrie.

### 3. LES AXES DE RECHERCHE

**L'axe 1 cherche à comprendre les dynamiques processuelles des relations stratégiques inter-organisationnelles.** Nous présentons le commencement de nos recherches : le contexte et les apports de notre thèse (un processus d'intégration post-fusion en vue de la création d'une innovation conjointe dans le secteur des TIC) et des publications directement associées. Aussi, sont présentés nos principaux apports autour de l'étude d'un processus d'alliance réalisé dans le secteur des TIC, entre une petite et une grande entreprise. Puis, sont exposés nos apports sur l'étude des transmissions d'entreprises familiales et sur un partenariat réalisé entre une entreprise publique et une entreprise privée en vue de la création et

commercialisation d'une innovation technologique. En conclusion, nous posons de nouvelles interrogations et **en conséquence, de la possibilité de s'orienter vers un nouveau prisme théorique : la littérature sur les paradoxes.**

**L'objet de l'axe 2 est double. Tout d'abord, nous consacrons une première sous-partie à l'élaboration d'une nouvelle grille de lecture des tensions paradoxales dans des relations stratégiques inter-organisationnelles particulières.** Nous pensons que cette première démarche est novatrice en soi, eu égard aux travaux antérieurs sur le sujet. En effet, alors que la littérature sur les paradoxes se focalise essentiellement sur les paradoxes en organisation, nous proposons une nouvelle grille, se positionnant comme un « outil » d'aide à la perception de tensions paradoxales en relations stratégiques inter-organisationnelles. Ensuite, une deuxième sous-partie est consacrée à la mise en œuvre de cette grille de lecture au regard de quatre cas : un cas de fusion, un cas d'alliance, des transmissions d'entreprises familiales et enfin, un partenariat public-privé<sup>3</sup>. A partir des résultats de nos recherches antérieures, nous explorons ainsi une nouvelle ouverture théorique autour des tensions paradoxales. Cette approche est dans un premier temps, volontairement statique. Toutefois, la perception de multiples tensions paradoxales au cours d'un même processus de changement, met en lumière de nouvelles interrogations : Quels sont les effets possibles des paradoxes les uns sur les autres ? Un enchevêtrement de tensions peut-il avoir un impact sur la réussite du changement ? Si oui, comment et pourquoi ? Comment « gérer » les paradoxes ? Comment concilier des pôles en tension ? Est-il possible de « jouer » avec les paradoxes ? *A contrario*, une renonciation aux paradoxes peut-elle contraindre la réussite de l'opération stratégique ? Nos premiers éléments de réponse feront l'objet de l'axe 3.

**L'axe 3 a l'ambition d'adopter une approche processuelle des tensions paradoxales.** Plus qu'une explication, nous cherchons à rendre compte dans un premier temps et à faciliter dans un second temps, le management de tensions paradoxales dans des relations stratégiques inter-organisationnelles. Cet axe est structuré en trois sous-parties. D'abord et à partir de travaux récents sur la gestion des paradoxes en organisation (notamment Smith et Lewis, 2011), nous enrichissons notre grille afin d'aider les chercheurs à mieux identifier une dynamique de gestion des tensions paradoxales au cours d'un processus stratégique inter-organisationnel. Dans une deuxième sous-partie, nous discutons de l'enchevêtrement de différentes tensions autour de nos terrains d'étude. Nous le verrons, la difficulté de « gérer » des paradoxes et c'est aussi toute la richesse et la portée de ce travail ouvrira la voie à de nouvelles problématiques et propositions de recherche. Enfin, dans la troisième sous-partie, nous nous interrogeons sur l'actionnabilité des connaissances paradoxales. Nous discutons de l'évolution récente de notre positionnement qui nous a conduite à dépasser la dimension purement méthodologique pour nous intéresser à son rôle dans l'étude de la connaissance. Nous ouvrons le débat autour des possibles façons pour rendre actionnables les connaissances sur les tensions paradoxales auprès de diverses communautés de praticiens.

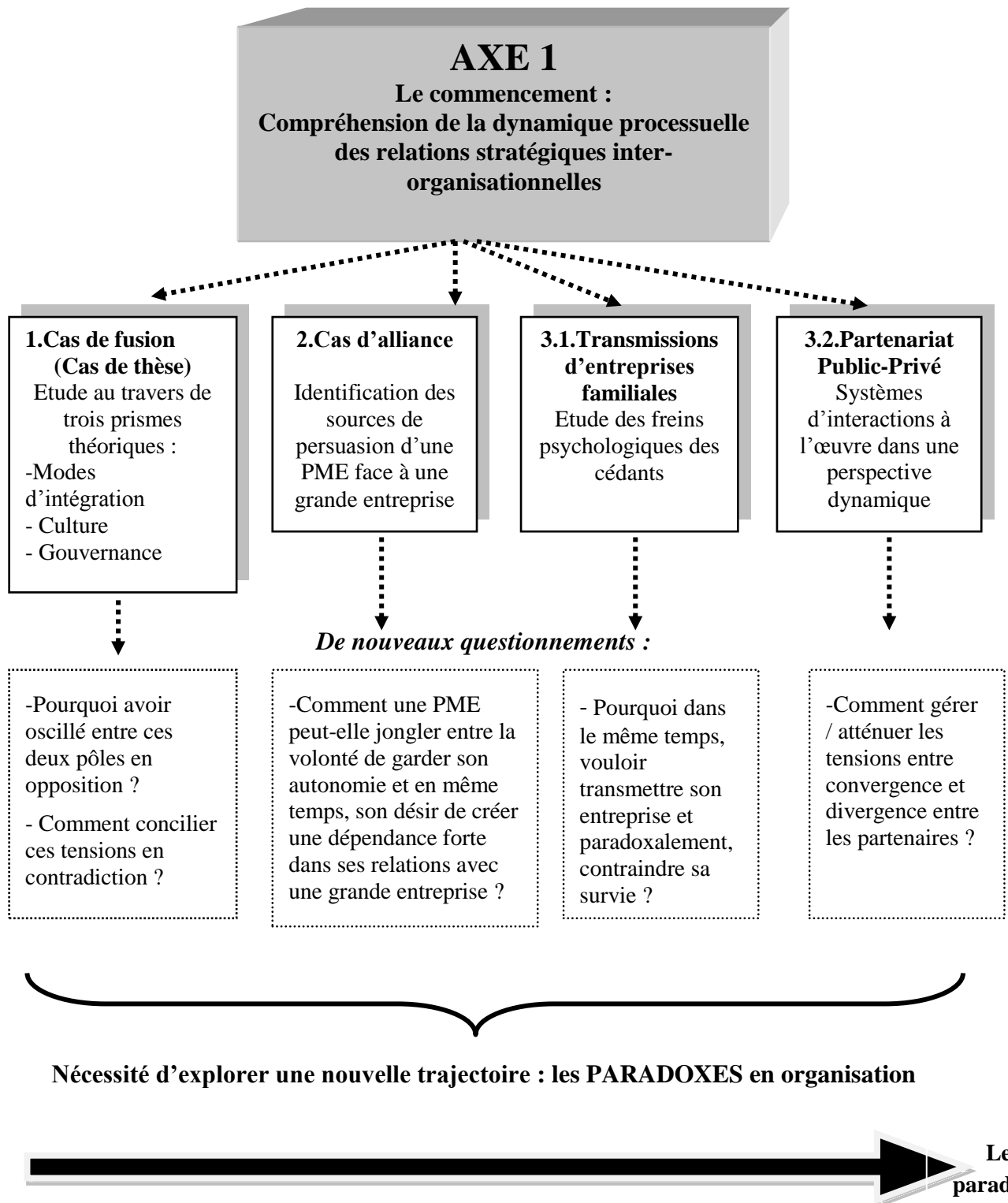
---

<sup>3</sup> Nous précisons toutefois que si les deux premiers cas (fusion et alliance) font l'objet d'un développement particulièrement dense dans cette Habilitation, il en va différemment pour les deux autres terrains (transmissions familiales et partenariat public-privé). En effet, par souci de rendre relativement claire notre démarche, nous avons fait le choix pour ces deux terrains de ne présenter que les principaux apports perçus suite à la mise en application de la grille de lecture.

**En conclusion**, l'ensemble des apports que propose cette Habilitation et les perspectives futures qu'elle encourage sont présentés et discutés en vue de l'encadrement de jeunes chercheurs.

Le schéma 1 et le tableau 3 ci-après présentent le cheminement qui a guidé cette Habilitation, ou en d'autres termes le processus d'élaboration de notre programme de recherche.

**Schéma 1.** Le cheminement de notre programme de recherche : les grands axes



**AXE 2**  
**Tensions paradoxales et relations stratégiques inter-organisationnelles :**  
**Une approche statique**

**AXE 3**  
**Comment gérer les paradoxes ?**  
**Mise en œuvre de stratégies paradoxales autour d'une lecture processuelle.**  
**Une approche dynamique**

1. Proposition d'une grille de lecture des tensions paradoxales

2. Mise en perspective de la grille

- Quels sont les effets possibles des tensions paradoxales les unes sur les autres ?  
- Comment gérer ces tensions en contradiction ?

Nécessité de s'orienter vers une approche **DYNAMIQUE** de la gestion des tensions

1. Enrichissement de la grille de lecture des tensions paradoxales

2. Mise en perspective de la grille

3. Quelles méthodes pour les chercheurs et quelle valeur pour les managers ?

Nécessité de poursuivre la recherche sur le thème et de re-contextualiser la proposition de modèle

*De nouveaux questionnements*



Poursuivre les études processuelles sur la gestion dynamique des tensions paradoxales



**Tableau 3.** Le cheminement de notre programme de recherche dans le détail

<b>AXE 1. Le commencement :</b> <b>Compréhension de la dynamique processuelle de relations stratégiques inter-organisationnelles</b>		
Objectifs clés	Apports antérieurs	Nouveaux questionnements
<p><b>Compréhension de la dynamique processuelle d'une intégration post-fusion (1.)</b></p> <p><b>Méthodologie :</b> Etude de cas, la fusion Médiamétrie-eStat</p>	<p>Mise en évidence l'existence de TROIS modes d'intégration pour UN objectif de fusion (« préservation », puis « rationalisation » et enfin « symbiose »)</p> <p>Mise en perspective d'une approche dynamique du changement culturel</p> <p>Mise en évidence d'une approche dynamique des choix de la gouvernance dans un contexte de fusion (1.2.3.)</p> <p><b>Publications :</b> Thèse, [Art. 5], [Art. 7], [Art. 8], [Art. 11], [Art. 13], [Ouv. 16], [Chap. ouv. 17, 21, 22, 28, 29], [Conf. 31, 36, 37, 38, 40, 41, 45], [Etude de cas 42], [Autre publi. 43]</p>	<p>La « préservation » n'est-elle pas l'extrême opposé de la « rationalisation » ? Pourquoi avoir oscillé entre ces deux pôles en opposition ?</p> <p>La symbiose ne repose-t-elle pas en elle-même sur une injonction paradoxale : assurer l'autonomie et en même temps, la dépendance ?</p> <p>Comment concilier ces tensions en contradiction ?</p>
<p><b>Compréhension de la dynamique processuelle d'une alliance asymétrique (2.)</b></p> <p><b>Méthodologie :</b> Etude de cas, l'alliance Echo Interactive-France Télécom</p>	<p>Mise en évidence des sources possibles de persuasion d'une PME dans ses relations avec une grande entreprise</p> <p><i>Nos résultats dévoilent un processus « obscur », caché : celui de la création d'une innovation minoritaire permettant à la PME d'exercer une influence sociale forte sur l'entité ciblée.</i></p> <p><b>Publications :</b> [Art. 6], [Art. 12], [Ouv. 14], [Chap. ouv. 18, 19, 20, 23, 25, 27], [Autres publications 44, 46]</p>	<p>Comment la PME a-t-elle jonglé entre la volonté de garder son autonomie et son désir de créer une dépendance forte chez la grande entreprise ?</p> <p>Comment gérer cette stratégie visant à concilier des contraires (autonomie / dépendance) ?</p> <p>Peut-elle être initiée volontairement ? Si oui, quelles sont les conditions requises ? Pourquoi <i>in fine</i> les fondateurs de la PME se sont-ils désengagés, au moment où le but recherché (l'implication totale de la grande entreprise) est atteint ?</p>
<p><b>Identification des freins psychologiques des cédants à la transmission de leur entreprise familiale (3.1)</b></p> <p><b>Méthodologie :</b> Méthode IPA Douze dirigeants</p>	<p>Mise en évidence de cinq raisons possibles de résistances culturelles et psychologiques de la part du cédant</p> <p><b>Publications :</b> [Art. 3], [Art. 9], [Chap. ouv. 27], [Conf. 30, 32, 34, 35]</p>	<p>Pourquoi dans le même temps, vouloir transmettre son entreprise et paradoxalement, contraindre sa survie ?</p> <p>Comment concilier ces contraires ?</p> <p>Pourquoi l'existence simultanée de tels antagonismes ?</p>
<p><b>Etude d'un partenariat public-privé et les systèmes d'interactions à l'œuvre (3.2)</b></p> <p><b>Méthodologie :</b> ANT et cartographie Une étude de cas : le Pupitre Virtuel</p>	<p>Proposition d'un mode d'opérationnalisation de l'ANT et d'une cartographie des controverses. Importance de créer et de maintenir une « symbiose technologique », entre humains et technologies en vue de favoriser la réussite du projet</p> <p><b>Publications :</b> [Art. 4], [Conf. 33]</p>	<p>Comment gérer / atténuer les tensions entre convergence et divergence entre les partenaires ?</p> <p>En conséquence, comment est-il possible de rectifier la trajectoire du réseau ou de la renforcer en vue d'éviter les échecs et de renforcer les succès ?</p>
<p><b>Conclusion axe 1. Nécessité de s'orienter vers la littérature sur les paradoxes</b></p>		

**AXE 2.**  
**Tensions paradoxales et relations stratégiques inter-organisationnelles :**  
**Une approche statique**

Objectifs clés	Notre réflexion actuelle	De nouveaux questionnements :
<p><b>Bénéficier d'une nouvelle lecture de nos cas d'étude au regard de la littérature sur les paradoxes</b></p> <p><b>Méthodologie :</b> Etude exploratoire autour de quatre cas d'étude</p>	<p>Proposition d'une grille de lecture des tensions paradoxales autour de l'intention stratégique, de la structuration de la relation et des relations entre les partenaires (1.)</p> <p>Mise en perspective de la grille à nos quatre cas d'étude (2.)</p> <p>Il ressort de cette démarche exploratoire, la perception de multiples tensions à l'œuvre dans nos cas d'étude</p> <p><b>Publications (qui nous ont aidée dans la démarche) :</b> [Art. 3], [Art. 5], [Art. 8], [Art. 11]</p>	<p>Quels sont les effets possibles des paradoxes les uns sur les autres ?</p> <p>Comment gérer les tensions en contradiction ?</p>

*Conclusion axe 2. Nécessité d'une approche dynamique des différentes tensions paradoxales perçues au cours des relations stratégiques inter-organisationnelles*

**AXE 3. Comment gérer les paradoxes ?**  
**Mise en œuvre de stratégies de gestion des paradoxes autour d'une lecture processuelle :**  
**Une approche dynamique**

Objectifs clés	Notre réflexion actuelle	De nouveaux questionnements :
<p><b>Proposer une approche processuelle d'une gestion dynamique des tensions paradoxales</b></p> <p><b>Méthodologie :</b> Etude exploratoire autour de deux cas d'étude</p>	<p>Proposition d'un modèle de gestion dynamique et processuel des tensions paradoxales dans les relations stratégiques inter-organisationnelles (1.)</p> <p>Propositions de réponse à la question : Comment et pourquoi passer d'une stratégie du « OU » à une stratégie reposant sur le « ET », ou a <i>contrario</i>, passer du « ET » au « OU » ? (2.)</p> <p>Dans le cas de fusion, il semblerait que les acteurs ont opéré trois pratiques : l'autorisation d'une logique d'essai-erreur (d'apprentissage), la sortie du cadre de référence, et enfin, une « coconstruction » du changement.</p> <p>Dans le cas de l'alliance, nous discutons des habiletés cognitives des dirigeants à « jouer » avec les paradoxes</p> <p><b>Publications (qui nous ont aidée dans la démarche) :</b> [Art. 8], [Art. 10], [Art. 11] et [Ouv. 15], [Conf. 39]</p>	<p>Comment étudier un phénomène aussi intangible que les tensions paradoxales ?</p> <p>Quelle valeur pour les pratiques managériales ? (3.)</p>

*Conclusion. Synthèse et propositions de recherche*

## **AXE 1.**

# **LE COMMENCEMENT : COMPREHENSION DE LA DYNAMIQUE PROCESSUELLE DES RELATIONS STRATEGIQUES INTER- ORGANISATIONNELLES**

## **AXE 1. LE COMMENCEMENT : COMPREHENSION DE LA DYNAMIQUE PROCESSUELLE DES RELATIONS STRATEGIQUES INTER-ORGANISATIONNELLES**

---

Ce premier axe présente nos travaux passés et leurs apports. Par la suite, nous mettons en lumière de nouveaux questionnements et de fait, la nécessité d'explorer une nouvelle trajectoire : celle des paradoxes. Ainsi, tel un explorateur, après avoir dressé le bilan du chemin parcouru, nous ambitionnons de proposer une nouvelle carte pouvant servir de guide pour de nouveaux territoires (*Cf.* Tableau 4).

**Tableau 4.** Focus sur l'axe 1

<b>AXE 1. Le commencement :</b> <b>Compréhension de la dynamique processuelle des relations stratégiques inter-organisationnelles</b>		
<b>Objectifs clés</b>	<b>Apports antérieurs</b>	<b>Nouveaux questionnements</b>
<p><b>Compréhension de la dynamique processuelle d'une intégration post-fusion (1.)</b></p> <p><b>Méthodologie :</b> Etude de cas, la fusion Médiamétrie-eStat</p>	<p>Mise en évidence l'existence de TROIS modes d'intégration pour UN objectif de fusion (« préservation », puis « rationalisation » et enfin « symbiose »)</p> <p>Mise en perspective d'une approche dynamique du changement culturel</p> <p>Mise en évidence d'une approche dynamique des choix de la gouvernance dans un contexte de fusion (1.2.3.)</p> <p><b>Publications :</b> Thèse, [Art. 5], [Art. 7], [Art. 8], [Art. 11], [Art. 13], [Ouv. 16], [Chap. ouv. 17, 21, 22, 28, 29], [Conf. 31, 36, 37, 38, 40, 41, 45], [Etude de cas 42], [Autre publication 43]</p>	<p>La « préservation » n'est-elle pas l'extrême opposé de la « rationalisation » ? Pourquoi avoir oscillé entre ces deux pôles en opposition ?</p> <p>La symbiose ne repose-t-elle pas en elle-même sur une injonction paradoxale : assurer l'autonomie et en même temps, la dépendance ?</p> <p>Comment concilier ces tensions en contradiction ?</p>
<p><b>Compréhension de la dynamique processuelle d'une alliance asymétrique (2.)</b></p> <p><b>Méthodologie :</b> Etude de cas, l'alliance Echo Interactive- France Télécom</p>	<p>Mise en évidence des sources possibles de persuasion d'une PME dans ses relations avec une grande entreprise</p> <p><i>Nos résultats dévoilent un processus « obscur », caché : celui de la création d'une innovation minoritaire permettant à la PME d'exercer une influence sociale forte sur l'entité ciblée.</i></p> <p><b>Publications :</b> [Art. 6], [Art. 12], [Ouv. 14], [Chap. ouv. 18, 19, 20, 23, 25, 27], [Autres publications 44, 46]</p>	<p>Comment la PME a-t-elle jonglé entre la volonté de garder son autonomie et son désir de créer une dépendance forte chez la grande entreprise ?</p> <p>Comment gérer cette stratégie visant à concilier des contraires (autonomie / dépendance) ?</p> <p>Peut-elle être initiée volontairement ? Si oui, quelles sont les conditions requises ? Pourquoi <i>in fine</i> les fondateurs de la PME se sont-ils désengagés, au moment où le but recherché (l'implication totale de la grande entreprise) est atteint ?</p>
<p><b>Identification des freins psychologiques des cédants à la transmission de leur entreprise familiale (3.1)</b></p> <p><b>Méthodologie :</b> Méthode IPA Douze dirigeants</p>	<p>Mise en évidence de cinq raisons possibles de résistances culturelles et psychologiques de la part du cédant</p> <p><b>Publications :</b> [Art. 3], [Art. 9], [Chap. ouv. 27], [Conf. 30, 32, 34, 35]</p>	<p>Pourquoi dans le même temps, vouloir transmettre son entreprise et paradoxalement, contraindre sa survie ?</p> <p>Comment concilier ces contraires ? Pourquoi l'existence simultanée de tels antagonismes ?</p>
<p><b>Etude d'un partenariat et les systèmes d'interactions à l'œuvre (3.2)</b></p> <p><b>Méthodologie :</b> ANT et cartographie Une étude de cas : le Pupitre Virtuel</p>	<p>Proposition d'un mode d'opérationnalisation de l'ANT et d'une cartographie des controverses. Importance de créer et de maintenir une « symbiose technologique », entre humains et technologies en vue de favoriser la réussite du projet</p> <p><b>Publications :</b> [Art. 4], [Conf. 33]</p>	<p>Comment gérer / atténuer les tensions entre convergence et divergence entre les partenaires ?</p> <p>En conséquence, comment est-il possible de rectifier la trajectoire du réseau ou de la renforcer en vue d'éviter les échecs et de renforcer les succès ?</p>
<p><b>Conclusion axe 1. Nécessité de s'orienter vers la littérature sur les paradoxes</b></p>		

# 1. COMPREHENSION DE LA DYNAMIQUE PROCESSUELLE D'UNE INTEGRATION POST-FUSION

Plusieurs de nos travaux ont été dédiés à l'étude d'un processus d'intégration post-fusion en vue de la création d'une innovation technologique conjointe, dans le secteur des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) (**Thèse**, [Art. 5] [Art. 7]<sup>4</sup>, [Art. 8]<sup>5</sup> [Art. 11]<sup>6</sup> [Art. 13], [Ouv. 16], [Chap. Ouv. 17, 21, 22, 28, 29]). La présentation de notre réflexion passée se structure autour de deux volets : la littérature sur les thèmes du processus d'intégration et la création d'innovation conjointe d'abord, et nos apports ensuite.

## 1.1. LES ENSEIGNEMENTS DE LA LITTERATURE

### 1.1.1. Fusions de « collaboration » dans le secteur des TIC...

Au début des années 2000, lorsque nous avons commencé notre thèse de doctorat, la tendance est aux opérations de fusions-acquisitions (FA) dans le secteur des TIC répondant à un objectif de collaboration. En effet, les fusions étaient devenues une alternative courante à la croissance interne des entreprises. Selon Schweiger (2002), elles s'apparentent à des stratégies cohérentes et croissantes du paysage des affaires. Qu'elles soient subies ou voulues, les fusions et acquisitions (FA) sont une réponse des entreprises au changement de l'environnement économique, tout en contribuant à le modifier (Mucchielli et Kohler, 2000). Parallèlement, nous avons assisté à une évolution des enjeux des FA plus orientées vers la recherche d'une coopération que vers un équilibre financier. Cette évolution peut, en partie, s'expliquer par un nouveau contexte économique : la hausse des coûts de Recherche et Développement (R&D), les incertitudes liées au changement technologique et la difficulté de maintenir une expertise dans des technologies multiples. Ces évolutions concourent à accélérer la nécessité des entreprises à s'adapter et donc à changer [Ouv. 16]<sup>7</sup>.

Dans ce contexte, les entreprises ne peuvent à elles seules développer et commercialiser en permanence, des innovations. Les firmes sont incitées à rechercher des partenaires auprès desquels elles peuvent obtenir de nouveaux actifs incorporels (savoir-faire, compétences, etc.)

---

<sup>4</sup> Cet article est proposé dans l'Annexe 3.

<sup>5</sup> Cet article est proposé dans l'Annexe 2.

<sup>6</sup> Cet article est proposé dans l'Annexe 1.

<sup>7</sup> Nous avons coordonné la deuxième partie d'un ouvrage intitulé « Gestion du changement » [Ouv. 16]. Cette partie nommée « Changement organisationnel » part du constat que les contextes économique et technologique incitent les entreprises à évoluer. Dans cette perspective, nous avons proposé une approche différenciée et complémentaire du changement autour de cinq chapitres [Chap. Ouv.29].

(Granstrand et Sjolander, 1990) et notamment des compétences technologiques (De Man et Duysters, 2004). Cette tendance trouve écho dans quelques travaux pionniers dans le domaine des opérations de FA (Pritchett, 1985 ; Schweiger et Ivancevich, 1987 ; Haspeslagh et Jemison, 1991 ; Koenig et Meier, 2001). Ces auteurs soulignent l'émergence de nouvelles formes de rapprochement sous le nom de FA de « collaboration » ou « coopératives ».

### **1.1.2. Entre petites et grandes entreprises en vue de la création d'une innovation conjointe**

Lee *et al.* (2001) expliquent que dans ce contexte, il peut être salutaire pour les petites et moyennes entreprises de s'allier, notamment dans le secteur des TIC. Pour Chakrabarti *et al.*, (1994), dans ce secteur en pleine évolution, la combinaison des compétences technologiques pour créer l'innovation est une raison de plus en plus commune aux activités de FA. Les FA technologiques qui permettent à de grandes entreprises d'intégrer les technologies développées par de « jeunes pousses », sont devenues monnaie courante (OCDE, 2000). Des travaux plus récents soulignent le recours de plus en plus fréquents aux opérations stratégiques entre PME et grandes entreprises. Pour Van de Ven (2005), l'innovation technologique est de plus en plus basée sur la coopération entre des entreprises partenaires.

Toutefois, des recherches ont constaté que les FA de collaboration pouvaient avoir un impact négatif sur le rendement d'innovation lors de la période d'intégration (Hitt *et al.*, 1996). Pour De Man et Duysters (2005), les causes exactes de ce constat sont peu claires. Ahuja et Katila (2001) expliquent que si le nombre d'échecs de ces opérations reste élevé, paradoxalement, les travaux mettent rarement et difficilement en évidence les causes réelles de ces échecs.

Selon Takeishi (2001), l'explication est à rechercher dans leur incapacité à comprendre et à maîtriser la dimension dynamique et processuelle de ce phénomène. Pour Jemison et Sitkin (1986), une explication peut être recherchée dans la sous-estimation par les acteurs, des difficultés de réalisation du processus d'intégration post-fusion, en particulier dans le cas de transfert et de combinaison de ressources stratégiques. Les recherches insistent sur la nécessité de se concentrer sur les capacités des partenaires à transférer et à intégrer les compétences. Dans cette perspective, nous nous sommes intéressée au transfert de compétences technologiques inter-organisationnelles [**Art. 13**]<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Notre recherche sur le transfert de compétences inter-organisationnelles a donné lieu à une publication [**Art. 13**], menée en collaboration avec G. Guallino Professeur à l'ESC de Chambéry, et F. Prevot Professeur à Euromed Management, sur une étude historique des acquisitions conduites par le Groupe Lafarge. La problématique posée était : comment développer la capacité à intégrer une entreprise dans le cadre d'une acquisition ? Nos résultats montrent quatre niveaux de développement de la compétence au sein de Lafarge : une réponse ad hoc (faible niveau d'utilisation, faible niveau de reconnaissance), une capitalisation (fort niveau d'utilisation, sans reconnaissance particulière dans l'organisation), une institutionnalisation (la compétence est reconnue dans l'organisation, mais pas nécessairement utilisée avec une fréquence élevée) et enfin une compétence dynamique (reconnue et utilisée fréquemment).

A la lecture des travaux de Haspeslagh et Jemison (1991) et de Pablo (1994), il semble qu'une grande partie de la valeur d'une fusion ou d'une acquisition peut être créée durant le processus d'intégration.

### 1.1.3. La variété des approches du processus d'intégration post-fusion

Le processus de fusion est un cheminement long (Napier, 1989), fragmenté et discontinu (Jemison, 1986a, 1986b), comportant des périodes d'activité au cours desquelles les entreprises fusionnées se voient subir une multitude de changements (Giroux, 1992). L'intégration est une de ces périodes d'activité intense. Elle est conçue comme un « *processus ré-organisant* » (Giroux, 1999, p. 3), interactif et graduel, au cours duquel les individus apprennent à travailler ensemble et à coopérer (Haspeslagh et Jemison, 1991). La phase d'intégration est définie par Haspeslagh et Jemison, 1987 (p. 22) comme un « *processus graduel au cours duquel les individus apprennent à travailler ensemble et à coopérer afin de transférer leurs ressources stratégiques* ».

Une revue de la littérature sur le processus d'intégration post-fusion a marqué le début de nos recherches. Nous avons pu alors constater l'engouement pour le thème de l'intégration dans les opérations de rapprochement. Ce dernier a abouti à un foisonnement d'approches relatives à la période d'intégration post-fusion. Plusieurs travaux ont cherché à synthétiser les différentes approches de l'intégration dans la littérature, chacune avec ses propres racines théoriques, ses fonctions, ses objectifs et ses hypothèses centrales (Haspeslagh et Jemison, 1991 ; Giroux, 1996 ; Giroux et Dumas, 1998 ; Larsson et Finkestien, 1999 ; Evrard, 2002). Les recherches insistent sur la nécessité de se concentrer sur les capacités des partenaires à transférer et à intégrer les compétences.

Nous avons pu constater une avancée importante des travaux sur l'intégration, avec notamment **l'apparition d'un « courant processuel »** (Napier, 1989 ; Haspeslagh et Jemison, 1991 ; Guieu, 1994, 1999 ; Meier, 2000 ; Koenig et Meir, 2001 ; Herriau et Meier, 2001). Ce courant se concentre sur le management du processus d'intégration en vue de la création de valeur. Il tend à montrer que deux éléments constituent des déterminants pour la FA : le choix du mode d'intégration et le contrôle du processus d'intégration. Les travaux au commencement de ce courant sont ceux de Napier (1989) et de Haspeslagh et Jemison (1991). Les recherches de Napier (1989) et de Napier et Buller (1993), proposent un modèle permettant d'appréhender les opérations de fusion sous l'angle non plus de la domination, mais de la coopération.

Les auteurs proposent trois types de combinaisons différentes mises à la disposition des entreprises, et cela en fonction de leurs objectifs stratégiques : l'assimilation, la novation et l'intégration structurale. Haspeslagh et Jemison (1991) ont aussi proposé un modèle des différents modes d'intégration, à partir de leurs expériences (Haspeslagh et Jemison, 1987) et des travaux consacrés aux processus d'acquisition (Jemison et Sitkin, 1986a et 1986b). Ce modèle est construit à partir de deux variables : les « besoins d'autonomie



organisationnelles » entre les deux entités décidées à se rapprocher et leurs « besoins d'interdépendance stratégique »<sup>9</sup>.

De ces deux types de besoins, découlent trois formes d'intégration :

- La *rationalisation* est marquée par un haut degré d'interdépendance et un faible niveau d'autonomie, et vise la consolidation des deux entreprises (absorption totale de la société acquise) ;
- La *préservation* témoigne d'une interdépendance faible et d'un grand besoin d'autonomie, dans la mesure où les deux entités entendent conserver leurs caractéristiques propres (autonomie complète) ;
- Enfin, la *symbiose* suppose à la fois un fort besoin d'interdépendance et d'autonomie (partage des responsabilités entre les deux entités).

Un des socles fondateurs de nos recherches est ce modèle proposé par Haspeslagh et Jemison (1991), enrichi par la suite par les travaux de Meier (1998, 2000), Koenig et Meir (2001), Herriau et Meier (2001). Cette approche se concentre essentiellement sur les considérations stratégiques du rapprochement et attribue aux opérations de FA des objectifs différents de ceux couramment admis et suggérés dans la littérature. Les FA ne répondent plus simplement au besoin de l'entreprise d'accroître son pouvoir sur le marché, mais aussi de combiner de nouvelles ressources, en vue de créer conjointement de nouvelles compétences. Notons que d'autres facteurs que les besoins d'autonomie organisationnelle et d'interdépendance stratégique déterminent la gestion du processus d'intégration, comme par exemple, la taille relative des entreprises décidées à se rapprocher (Fowler et Schmidt, 1989) ou encore leur expérience en matière d'intégration des structures (Kitching, 1967). Cependant, Haspeslagh et Jemison (1991) expliquent que selon eux, les deux dimensions mises en avant dans leur modèle, sont les facteurs les plus importants dans le choix d'une approche d'intégration.

Schweizer (2005) observe que si le nombre de recherches sur les FA ne cesse d'augmenter, la question de l'intégration constitue selon lui et à l'instar d'autres auteurs (Bower, 2001 ; Javidan *et al.*, 2004), encore un gap pour une recherche empirique rigoureuse. Selon Schweizer (2005), le corpus théorique volumineux des FA traite des différents problèmes culturels, sociaux, humains (comme expliqué ci-avant) qui peuvent survenir lors du processus d'intégration. Toutefois, excepté quelques travaux (Ranft and Lord, 2002 ; Schweizer, 2005), la littérature peine à établir un lien entre ces problèmes et la non atteinte de l'objectif de FA. Pour Schweizer (2005), la littérature tente généralement de classer les FA et leurs risques en procédant à une généralisation amplifiée ou à une simplification exagérée. Ceci conduit à une compréhension faible ou insuffisante de ce phénomène multidimensionnel (Pablo et Javidan, 2004).

---

<sup>9</sup> Les auteurs entendent par « interdépendance stratégique », les besoins pour chaque entreprise de bénéficier et de valoriser les spécificités de son partenaire dans le cadre de combinaisons de ressources stratégiques. Les « besoins d'autonomie organisationnelle » correspondent au désir de chaque entité, de préserver ce qui lui est propre : sa culture, son organisation, son personnel, son nom, en évitant ainsi de détruire des capacités particulières.

Ainsi, nos recherches ont cherché à combler deux faiblesses :

- **La relative faiblesse des études adoptant une approche dynamique générale du processus d'intégration post-fusion.** Pour Wijnhoven *et al.* (2006), malgré la multitude des travaux sur le processus d'intégration post-fusion, il existe peu de recherches établissant une théorie du processus d'intégration post-fusion. Les auteurs soulignent que ce manquement rend floue, diffuse et disparate la connaissance existante en ce qui concerne le déroulement d'un processus d'intégration. Ainsi, notre objectif de départ a été l'étude de la gestion dynamique du processus d'intégration post-fusion en mobilisant le courant processuel ;
- **Les liens possibles entre le choix du mode d'intégration et la réalisation ou non d'un objectif d'innovation,** dans le cadre d'une opération de fusion de collaboration. Les causes d'échec ou de réussite de la création d'une innovation restent floues (Ahuja et Katila, 2001 ; De Man et Duysters, 2005). Aussi, nous a-t-il fallu rechercher les explications au regard de la dimension dynamique et processuelle de la période d'intégration.

Ce furent là les deux manquements à l'origine de nos recherches. L'ensemble des travaux qui en découlent et qui sont présentés ci-après, reposent sur un cas d'étude suivi en temps réel : le cas de fusion Médiamétrie-eStat<sup>10</sup>. Ce cas était révélateur dans la mesure où il s'inscrivait parfaitement dans la tendance des rapprochements entre une petite entreprise, eStat (12 employés) et une grande entreprise, Médiamétrie (350 salariés), dans le secteur des TIC, en vue de mettre en commun leurs compétences technologiques, devant permettre, à terme, la création d'une innovation.

Les entreprises Médiamétrie et eStat ont, le 11 septembre 2003, donné naissance à une nouvelle société dénommée Médiamétrie-eStat (partage équitable du pouvoir et du contrôle de la société). L'entreprise nouvellement créée a pour activité principale le développement et la commercialisation d'instruments de mesure d'audience sur Internet, pour leurs entreprises clientes. L'objectif du rapprochement entre ces deux sociétés est de devenir leader du marché par la création d'une innovation technologique conjointe, devant permettre la commercialisation sur le marché d'une mesure d'audience « universelle » nommée « SITE + USER ». L'innovation recherchée repose sur un effort conjoint des partenaires, eStat maîtrisant la technologie « SITE » (mesure d'audience basée sur le site) et Médiamétrie celle « USER » (mesure d'audience basée sur l'utilisateur). Ces derniers doivent coopérer en vue de mettre en commun et d'intégrer au sein de la nouvelle entité, leurs compétences technologiques « SITE » et « USER ». L'absence d'offre sur le marché permettant de bénéficier d'une mesure unique d'audience est manifeste. La création d'une innovation technologique émane clairement d'une demande issue du marché. Un extrait d'article de presse paru à l'époque, rend compte de cette forte demande : « *Il est donc préférable, pour le moment, d'adopter les deux types d'outils, car ils sont complémentaires : le SITE permet de disposer d'indices spécifiques tandis que la méthode USER permet de quantifier et de*

---

<sup>10</sup> Nous avons eu l'autorisation de citer le nom des entreprises Médiamétrie et eStat dans la thèse. Toutefois, nous n'avons pas pu bénéficier de cette autorisation pour certaines de nos publications et communications de recherche. Ainsi, ces sociétés sont présentées sous des noms d'emprunt, notamment dans l'article publié dans la revue *Finance Contrôle et Stratégie* (Hightec et Technolog). Pour les autres recherches publiées, nous avons (enfin !) bénéficié de l'autorisation de nommer les entreprises.

*qualifier les clients* » (*Journal du Net*, janvier 2002, Interview réalisé auprès d'un membre du Comité de Certification des outils de mesure USER et SITE).

## **1.2. NOS APPORTS : COMPLEXITE ET DYNAMIQUE PROCESSUELLE DES MODES D'INTEGRATION**

Le fil d'Ariane qui a guidé nos recherches est la compréhension de la dynamique processuelle d'une intégration post-fusion répondant à un objectif d'innovation de collaboration [Art. 11, (Annexe 1) enrichi par la suite par Art. 5]. Puis, animée par l'envie de mieux comprendre la complexité de l'opération étudiée, nous avons tenté d'observer le processus sous de nouveaux prismes théoriques.

Un retour à la littérature a permis de proposer d'autres éclairages du processus au travers notamment de la littérature sur le transfert de compétences inter-organisationnel [Art. 13], sur la culture [Art. 8] (Annexe 2), et sur la gouvernance d'entreprise [Art. 7] (Annexe 3), [Chap. Ouv. 24]. Nous avons cherché à prendre en compte différents aspects de l'intégration afin de rendre compte (selon notre perception et nos choix théoriques, notamment) de la complexité des phénomènes observés au cours dudit processus. Notre réflexion se veut ainsi répondre à un souci de connaissance ni cloisonnée ni « mutilée » (au sens d'Edgard Morin). L'objectif est de respecter le singulier du processus étudié tout en l'intégrant dans son contexte et dans son ensemble. Nous avons cherché à rendre compte d'un phénomène de changement inter-organisationnel à partir de différentes perspectives que nous considérons « tissées ensemble ».

### **1.2.1. Fusion et innovation : articulation et impact de différents modes d'intégration**

La thèse de doctorat a cherché à répondre à la question suivante : **comment se déroule un processus d'intégration dans le cadre d'une opération de fusion, réalisée dans le secteur des TIC, en vue de la création d'une innovation ?** Les publications survenues par la suite se sont plus orientées vers la recherche d'explications.

Le premier résultat présenté est une proposition de modélisation du processus étudié. Pour ce faire, nous nous sommes concentrée sur une analyse processuelle par les phases<sup>11</sup> (à partir des travaux de Van de Ven et Poole, 1990, notamment) conduite en temps réel, à partir du cas de fusion Médiamétrie-eStat. L'analyse processuelle par les phases nous a été indispensable pour

---

<sup>11</sup> L'analyse processuelle a consisté à identifier les phases et les points de rupture du phénomène étudié. Les phases s'apparentent à des activités plus ou moins unifiées et cohérentes au cours d'un processus. Les points de rupture sont particulièrement importants, car ils constituent les transitions et points de passage entre les phases (Van de Ven et Poole, 1990).

surmonter une difficulté : étudier un processus qui, de par sa nature, est dynamique et susceptible de changement et fragmenté.

La description du processus d'intégration étudié prend *a priori*, la forme d'une série ordonnée de six phases : la phase de *découverte* des futurs partenaires, la phase de *négociation*, la phase de *lancement*, la phase de *statu quo*, la phase de *domination* et enfin, la phase de *collaboration*. Afin de faciliter la compréhension de notre cas, il nous a semblé important de présenter le contenu et le contexte de chacune de ces phases<sup>12</sup>.

**Extrait de la thèse de Doctorat, soutenue en décembre 2005, p. 258-262.**

**La phase de *découverte***

Cette phase se caractérise par de nombreuses tentatives de la part de chacune des parties pour négocier un rapprochement. Cette phase a duré plus de cinq ans, faisant intervenir un nombre restreint d'acteurs : essentiellement les co-fondateurs de eStat et les directeurs Internet de Médiamétrie.

Début 1997, la société Médiamétrie prend contact avec les deux co-fondateurs de eStat en vue d'un éventuel partenariat. Alors que ces premières rencontres se soldent par un échec, les deux co-fondateurs n'écartent pas pour autant la possibilité de relancer les négociations avec Médiamétrie. En janvier 2002, les deux co-fondateurs de eStat décident de rencontrer le directeur Internet de Médiamétrie. En mars 2002, alors que les négociations sont avancées, le processus de négociation est stoppé par les deux parties. A l'issue de l'échec de ces rencontres, les entreprises s'orientent vers d'autres entreprises. Cette recherche de candidats est « normale » dans tout processus de fusion. Fin 2002, Médiamétrie veut se rapprocher d'un des principaux concurrents de eStat : la société XETE. Cependant, Médiamétrie décide de stopper les négociations avec XETE. Le point de rupture est la nomination d'un nouveau directeur Internet chez Médiamétrie, le 16 janvier 2003. Ce dernier a pour objectif de rendre l'activité Internet de la société numéro un sur le marché. Il décide de prendre contact avec eStat. Ce point de rupture marque l'entrée dans la deuxième phase : la phase de « négociation ».

**La phase de *négociation***

Cette phase diffère de la précédente, par une volonté réelle de collaborer notamment par la signature d'accords officiels. Aussi, à la différence de la première phase, celle-ci est particulièrement rapide, l'accord de fusion étant trouvé au terme de cinq mois de discussions. A ce stade, interviennent dans les négociations les co-fondateurs de eStat, et les directeurs technique, commercial et financier. Du côté de Médiamétrie, les acteurs en charge de la négociation sont le Président Directeur Général de la société, le directeur du pôle Internet et le directeur technique. Les actionnaires n'interviennent qu'en fin de négociation en donnant leur approbation à la fusion. Cette phase est ponctuée par l'intervention d'acteurs externes : les avocats, les experts comptables et les commissaires aux comptes des deux sociétés, et le commissaire aux apports de la fusion.

Le 4 avril 2003, Médiamétrie et eStat signent un accord d'intention, preuve de leur engagement réciproque. Ensuite, chacune des parties opère une évaluation du futur partenaire afin de s'assurer de la gestion de sa société, de sa situation financière, de son portefeuille client et de la fiabilité de sa technologie. Début juin 2003, le Conseil d'Administration de Médiamétrie approuve la poursuite des négociations avec eStat. Les négociations entre les deux parties se poursuivent sur la structure du rapprochement, le paiement de la transaction et la forme juridique du partenariat. Les partenaires s'entendent sur un rapprochement proche du 50/50, fondé sur un partage équitable du pouvoir et du contrôle de la société. Un Comité de Direction est créé (CODIR), composé de deux membres de Médiamétrie (le directeur Internet et Nouveaux Médias et le directeur technique de Médiamétrie) et deux membres de eStat (le directeur commercial et le directeur technique). Ces derniers se partagent la direction opérationnelle de la nouvelle société. La signature du protocole d'accord le 11 septembre 2003 constitue le second point de rupture, considéré comme « normal » dans un processus de fusion. Ce protocole décrète la

---

<sup>12</sup> Nous avons fait le choix de présenter le cas de fusion Médiamétrie-eStat. En effet, il nous a semblé important, que le lecteur ait le maximum d'informations concernant le déroulement de la fusion, afin qu'il puisse bénéficier d'une meilleure compréhension et d'une approche critique, quant à notre perception des tensions paradoxales et de leur gestion, développée dans les Axes qui suivent de notre Habilitation.

création de la nouvelle entité Médiamétrie-eStat et fixe l'objectif prioritaire de la fusion : la création d'une innovation « SITE + USER ». Le protocole insère notamment des clauses visant à spécifier la nécessité d'opérer rapidement le transfert des savoir-faire spécifiques aux deux partenaires : la technologie « SITE » pour eStat et la technologie « USER » pour Médiamétrie. Ce transfert doit s'opérer dès la phase de « lancement ».

### **La phase de *lancement***

En septembre 2003, la nouvelle entité est créée. La principale préoccupation des dirigeants est d'opérer très rapidement l'intégration de leurs deux structures, et notamment des équipes techniques, en vue de répondre aux attentes du marché : la commercialisation d'une nouvelle offre « SITE + USER ». Durant cette phase de « lancement », les responsables techniques sont confrontés à la complexité des données techniques. La différence de traitement des données propre à chaque entité ralentit la mise en commun de leurs technologies. Or, après six mois d'intégration, aucun acteur de Médiamétrie sur le site de Paris n'est en mesure de maîtriser la technologie SITE de eStat.

Le mois de novembre 2003 marque une rupture dans le processus. Face aux difficultés de développement, les membres du CODIR stoppent le projet de création de l'innovation « SITE + USER » pour se concentrer sur la commercialisation d'une offre améliorée d'un produit reposant uniquement sur la technologie SITE. A partir de leurs produits déjà existants (produit eStat PRO pour eStat et CYBERMETRIE pour Médiamétrie), ils commercialisent le produit appelé Médiamétrie-eStat. Ils estiment que la nouvelle société doit rapidement commercialiser sur le marché un nouveau produit, afin de valoriser, en termes d'image, la fusion de leurs deux sociétés. Cette décision d'arrêt du projet d'innovation « SITE + USER », pour se concentrer sur le développement d'une solution moyenne, constitue le troisième point de rupture. Ce point de rupture est un point d'interruption. Il marque un changement important dans le processus d'intégration.

Les dirigeants décident, pour un temps, d'arrêter le projet de développement d'une innovation technologique, pourtant considéré comme prioritaire au lancement de la fusion. Cette décision d'arrêt marque l'entrée dans une nouvelle phase : la phase de « statu quo ».

### **La phase de *statu quo***

La phase de « statu quo » se distingue par une absence de prise de décision et d'action visant à faire évoluer la société. Au CODIR de décembre 2003, les membres et les actionnaires dressent le bilan et constatent l'inertie de la société. Malgré la commercialisation du produit Médiamétrie - eStat, les dirigeants constatent leur incapacité à faire évoluer la société. Selon ces derniers, cette incapacité repose sur le partage équitable du pouvoir de la société qui contraint toute prise de décision et multiplie les situations de blocage.

Conscients de la nécessité de revoir le mode de fonctionnement de la société, les actionnaires et membres du CODIR s'accordent pour faire appel, en mars 2004, à une société de consultants. En dépit des efforts de chacun, deux mois après cette rencontre, aucune avancée tangible n'est constatée.

La décision prise par les actionnaires, à l'issue de l'assemblée générale du 30 juillet 2004, marque une nouvelle rupture dans le processus d'intégration. Les actionnaires s'entendent sur la nécessité, pour la survie de la société, de renégocier leurs accords. Ensemble, ils prennent la décision de confier le pouvoir à l'entité considérée comme économiquement la plus importante : Médiamétrie. Ce point de rupture constitue une redéfinition de la stratégie d'intégration et marque le passage de la phase de « statu quo » à la phase de « domination ».

### **La phase de *domination***

Comme son nom l'indique, cette phase se caractérise par la domination de Médiamétrie dans le processus d'intégration. Cette dernière impose légitimement son pouvoir et contrôle la fusion. Dans ce but, elle embauche un nouveau directeur des opérations en charge de la gestion de la nouvelle entité. Ce directeur, basé sur le site de Sophia-Antipolis, a pour principale mission de mettre en place des actions visant à planifier, formaliser et contrôler au jour le jour la société créée. Il possède le pouvoir de trancher au niveau des décisions prises en CODIR.

A l'issue de huit mois (août à mars 2004) gérés sous la direction de Médiamétrie, l'entreprise est sortie de son « statu quo », dans la mesure où des décisions ont pu être prises et mises en œuvre. Cependant, l'intégration des compétences ne s'est toujours pas opérée et le projet d'innovation n'a pas avancé.

Cette phase de domination se termine par un incident révélateur de la situation, qui est la décision de renégocier, à nouveau, la stratégie d'intégration des deux entités. Cette décision émerge à l'issue d'une réunion organisée entre les membres du CODIR et l'ensemble des équipes le 9 mars 2005. Durant cette réunion, les acteurs dirigeants décident de s'entretenir directement avec les équipes techniques, pour deux principales raisons : les interroger sur les difficultés rencontrées d'une part, et d'autre part, sur l'existence éventuelle de solutions proposées par ces derniers. C'est lors de cette réunion organisée sur le site de eStat, que la solution apparaît aux

membres du CODIR. En effet, un des techniciens explique clairement : « *si ça n'a pas marché, ce n'est pas dû à l'impossibilité d'innover, mais simplement au fait que tout le monde veut tout faire dans cette société ! Il faut que chacun travaille sur ses spécificités ! Médiamétrie doit définir clairement quels sont les développements nécessaires permettant à la technologie USER de fusionner avec celle SITE ! En résumé, il faut un partage des responsabilités : Médiamétrie coordonne et prend les grandes décisions quant aux développements technologiques à opérer, et nous, sur le site de eStat nous opérons.* ». Cette solution apparaît comme une évidence aux membres du CODIR. A l'issue de cette réunion, les actionnaires de eStat et le Président Directeur Général de Médiamétrie s'entendent sur une renégociation de la stratégie d'intégration. Au CODIR du 9 mars 2005, les dirigeants et actionnaires inscrivent sur le procès verbal le nouveau fonctionnement de la société. Cette redéfinition se traduit par le passage à la phase de « collaboration ».

### **La phase de collaboration**

Durant cette phase, on constate un recentrage des actions sur le développement de l'innovation « SITE + USER » et des modifications importantes dans la gestion et la structure de la société. Médiamétrie garde le contrôle et l'équipe de eStat devient seule responsable des développements technologiques. Le processus se termine par une période de mise en œuvre de l'innovation qui se traduit, en l'occurrence, par le dépôt d'un brevet nommé « SITE + USER ».

Il ressort deux constats quelque peu surprenants :

- La réalisation de l'objectif de fusion seulement en phase de *collaboration*. Ce projet avait été décrété, lors de la phase de *lancement*, comme étant l'objectif prioritaire de la fusion. Or, le projet ne se concrétise que lors de la phase de *collaboration* (dépôt d'un brevet) ;
- La diversité des modes d'intégration. Il semble qu'au cours des trois dernières phases (*statu quo*, *domination* et *collaboration*), les acteurs dirigeants ont opéré des allers et retours en redéfinissant leur politique d'intégration.

Ces constats nous ont orientée vers un autre questionnement ayant fait l'objet d'une publication [Art. 11] (Annexe 1) : **comment les acteurs conçoivent-ils et mettent-ils en œuvre des modes d'intégration dans le cadre d'une fusion répondant à un objectif de création d'une innovation technologique conjointe ?**

Alors que Haspeslagh et Jemison (1991) suggèrent qu'il existe UN mode d'intégration (« préservation », « rationalisation » ou « symbiose ») répondant à UN objectif de fusion, *a contrario*, nous avons mis en évidence l'existence de TROIS modes d'intégration pour UN objectif de fusion répondant à la création d'une innovation technologique conjointe, comme explicité ci-après :

- Les résultats de la recherche montrent que les phases de *lancement* et de *statu quo* (**phase 1**) **correspondent au mode de « préservation »**. Ce choix semble, *a priori*, être la politique d'intégration la mieux adaptée pour maintenir les capacités innovatrices de la start-up eStat, et insuffler son dynamisme à la société Médiamétrie. Durant ces deux phases, les entreprises ont un partage équitable du pouvoir détenu par un CODIR ;
- La phase de *domination* s'inscrit dans **une politique de « rationalisation » (phase 2)**. La création de liens stratégiques forts entre les deux entreprises et la faiblesse de l'autonomie organisationnelle que Médiamétrie a octroyé à eStat, nous amènent à penser que la phase de domination répond à une logique de « rationalisation » ;
- Enfin, la phase de *collaboration* correspond à **une politique de « symbiose » (phase 3)**. Médiamétrie octroie à eStat une forte autonomie, en la laissant gérer les développements technologiques permettant la production des données « SITE + USER ». Les deux

partenaires se voient confier des activités correspondant à leurs pôles de compétences : Médiamétrie a en charge la gestion de la société (en plus des activités commerciales et marketing) et eStat a la responsabilité des développements technologiques. C'est au cours de cette phase que l'objectif d'innovation a réellement été activé avec notamment le dépôt d'un premier brevet concernant la technologie SITE + USER.

Ainsi, un des principaux apports a été de démontrer la « dynamique » du modèle, par l'existence possible du passage entre trois différentes politiques d'intégration (préservation, rationalisation et symbiose) au cours d'une même opération de fusion, en vue de créer une innovation conjointe.

Aussi, cette première démarche nous a permis d'enrichir et d'affiner les modèles d'intégration proposés par Haspeslagh et Jemison (1991), comme décrit ci-après [Art. 11] (Annexe 1):

- **La « préservation » (phase 1) favorise la mise en confiance et l'apprentissage :** L'intégration par préservation marque la volonté des deux entreprises de vouloir maintenir le système d'organisation d'origine. En ce sens, elle est une preuve de reconnaissance et de respect ;
- **La « préservation » rend délicate la création d'une innovation conjointe.** Les acteurs n'ont pas eu la possibilité d'organiser la combinaison particulière de leurs ressources en vue de créer conjointement une innovation ;
- **La « rationalisation » (en phase 2) où la logique dominant/dominé contraint la création de l'innovation conjointe.** Cette approche « rationaliste » qui vise à planifier et programmer les rôles et actions de chacun ne semble pas appropriée à une dynamique d'innovation ;
- **La « symbiose » : la solution à l'innovation conjointe.** L'intégration de « symbiose » semble s'apparenter au mode le plus approprié au développement d'une innovation.

## 1.2.2. Dynamique culturelle de l'intégration

A partir des trois modes d'intégration identifiés, nous avons tenté d'appréhender cette dynamique à partir d'une autre perspective : la dimension culturelle. La mise en commun de deux cultures d'entreprises suite à un rapprochement constitue un défi de taille : veiller à ce que les comportements, les actions et la manière de penser des nouveaux acteurs en présence, conduisent le collectif à atteindre des objectifs stratégiques à l'origine du rapprochement (Barkema et Schijven, 2008 ; Cording *et al.*, 2008). Selon cette logique, les dirigeants doivent en particulier veiller à ce que la culture organisationnelle du nouvel ensemble s'apparente à une ressource utile pour accomplir efficacement les défis de la nouvelle organisation (Thévenet, 1993 ; Laamanen et Keil, 2008).

Les configurations culturelles proposées par Nahavandi et Malekzadeh (1988), Marks et Mirvis (1992) et Elsass et Veiga (1994), combinent l'analyse des différences culturelles à l'étude du processus d'intégration, avec comme objectif de mieux déterminer le profil culturel de la nouvelle entité. Cependant, ces travaux n'expliquent pas quels sont les critères culturels qui conduisent les dirigeants à privilégier certaines configurations culturelles, et si leurs choix

initiaux de configuration sont amenés à évoluer au cours du même processus, en vue d'atteindre l'objectif du rapprochement. Ainsi, en collaboration avec d'autres chercheurs, nous avons cherché à répondre à la question suivante : **comment des managers peuvent-ils faire évoluer la culture de leur organisation ?**

Une proposition a donné lieu à une **publication [Art. 8] (Annexe 2)**. A ce stade, un des apports de notre recherche est de montrer la dynamique processuelle quant au choix du mode d'intégration culturelle le plus approprié au développement d'une innovation technologique. Ce premier apport est la résultante d'une démarche en deux temps : une approche statique de la culture (1.), et une approche dynamique nécessaire à l'observation du phénomène (2.).

(1) Afin de comprendre le déroulement du processus de changement culturel observé, il nous a fallu procéder à un diagnostic des cultures. Partant d'une grille d'analyse de la culture proposée par Meier et Schier (2009)<sup>13</sup>, nous avons choisi d'enrichir cette dernière à l'aide d'autres travaux, notamment ceux de Johnson *et al.* (2005), qui positionnent les composantes d'une culture en fonction de quatre niveaux : manifestations visibles, comportements, valeurs proclamées et croyances tacites. Nous avons appliqué cette grille à l'entreprise eStat, puis à celle de Médiamétrie et enfin, au nouvel ensemble Médiamétrie-eStat. Il ressort de ce triple diagnostic des contradictions fortes entre leurs cultures organisationnelles. Toutefois, les dirigeants identifient les mêmes priorités stratégiques et partagent une vision commune de l'avenir (analyse semblable du marché et même approche de la concurrence).

(2) Dans un second temps, nous avons mis en perspective une dynamique du changement culturel, notamment en nous concentrant sur les modèles théoriques de classification de la culture en phase d'intégration. Ces derniers appliqués à notre analyse processuelle par les phases ont permis de montrer que :

- La phase 1 apparaît correspondre au mode d'acculturation qualifié par les auteurs de « **préservation** » (Nahavandi et Malekzadeh 1988 ; Elsass et Veiga, 1994). Le pluralisme culturel est ici volontairement maintenu ;
- A la différence, l'acculturation observée durant la phase 2, semble coïncider avec le modèle « **d'assimilation** » (une des deux cultures s'impose à l'autre) (Nahavandi et Malekzadeh, 1988 ; Marks et Mirvis, 1992) ;
- Enfin, la phase 3 semble correspondre au modèle de « **déculturation** » (création d'une nouvelle culture) (Nahavandi et Malekzadeh, 1988 ; Marks et Mirvis, 1994 ; Leroy, 2003) que nous qualifions « d'innovation culturelle ».

Si le cas étudié permet d'enrichir les travaux sur le phénomène d'acculturation, il n'en demeure pas moins que ces derniers nous limitent dans la recherche d'explications fondées. En effet, à nouveau une question demeure : comment expliquer le passage entre ces trois

---

<sup>13</sup> La grille d'analyse de la culture proposée par Meier et Schier (2009) reprend un ensemble large d'éléments recensés dans la littérature. Cette grille a été spécifiquement construite dans le cadre de changements organisationnels et plus précisément de changements post-acquisition, contexte dans lequel s'inscrit notre recherche.



phases ? Pourquoi les acteurs dirigeants ont-ils finalement jonglé entre un modèle de « préservation » (phase 1), « d'assimilation » (phase 2) et de « déculturation » (phase 3) ?

Il semble que l'intégration ne résulte pas simplement d'un choix entre le meilleur des deux systèmes mais se caractérise par l'apparition d'une nouveauté organisationnelle ou d'une « innovation culturelle ».

**Un de nos principaux apports a été de montrer que cette « innovation culturelle » est permise parce que l'environnement externe de l'entreprise (ses clients notamment) commence à remettre en cause sa légitimité et sa survie sur le marché.**

Si la littérature a jusqu'alors mis en évidence différentes typologies et modèles culturels en phase post-fusion, nous l'avons vu, ces travaux n'explicitent pas concrètement, comment et pourquoi s'opère ce choix du modèle. Toutefois, Leroy (2003) a montré que le choix des partenaires quant au mode de composition organisationnel et culturel en phase d'intégration post-fusion, pouvait être influencé par cinq variables : les objectifs du rapprochement, les différences stratégiques, organisationnelles et culturelles entre les partenaires, mais aussi par des contraintes de temps, des considérations politiques, et enfin par un ajustement nécessaire à l'environnement et à la vision de la nouvelle entité souhaitée par la direction. Ces variables exercent une influence plus ou moins forte sur le changement culturel. Or, l'analyse du cas Médiamétrie-eStat rend clairement compte que la variable « environnement » doit être différenciée et considérée à un autre niveau. Elle n'est pas simplement modératrice et/ou amplificatrice du changement, mais bien transformatrice, conduisant à une mutation profonde de toutes les règles du jeu. L'apport principal de cette recherche est ainsi de montrer que si la pression exercée par le marché entraîne une transformation radicale du paradigme stratégique d'une entreprise (remise en cause de la légitimité et de la survie sur le marché), alors une évolution réelle de la culture est envisageable.

**Extrait de l'article « Dynamique culturelle dans le cas d'une fusion : et si faire évoluer sa culture était possible ? », publié en 2010, dans la *Revue Française de Gestion*, 10(206), en collaboration avec B. Aldebert et O. Meier.**

### **1.2.3. Nécessité d'un mode renouvelé de gouvernance**

Notre fil d'Ariane nous a conduit ensuite vers l'étude du contrôle de la relation inter-organisationnelle en vue de l'atteinte de l'objectif de fusion. Cette thématique a fait l'objet de publications [Art. 7] (Annexe 3) et [Chap. Ouv. 24].

Le contrôle du processus d'intégration est présenté dans la littérature comme un facteur clé de réussite de la fusion (Napier, 1989 ; Haspeslagh et Jemison, 1991). Parallèlement, Depret et Hamdouch (2005) expliquent que l'étude du mode de gouvernance des PME est fondamental dans la mesure où ces dernières, du fait de leur flexibilité et leur capacité à innover, représentent une source importante de création de valeur pour de grandes entités (Julien, 1995 ; Paulré, 2002 ; Ayerbe, 2006). Prenant en considération ces résultats, il nous a dès lors semblé important de poursuivre l'analyse de notre cas d'étude au travers d'un nouvel angle théorique : celui de la coordination des relations de pouvoir.

Plus précisément, nous nous sommes intéressée aux modes de gouvernance<sup>14</sup> : **comment le mode de gouvernance peut-il évoluer suite à une fusion entre deux sociétés recherchant une politique commune d'innovation ? Quels sont les facteurs qui guident les décideurs vers le choix d'un modèle de gouvernance plutôt qu'un autre ?**

Nos résultats montrent que les décisions concernant les choix quant au mode de gouvernance de la société née du rapprochement, ont évolué au cours du processus de fusion :

- Au lancement de l'intégration, les modèles existants sont sauvegardés : le modèle « actionnarial » pour la grande entreprise (*Shareholder*) et le modèle « multi-ressource » pour la petite entreprise (phase 1) ;
- Ensuite, les actionnaires s'entendent pour adopter le modèle « actionnarial » de la grande entreprise (phase 2) ;
- Ils évoluent finalement vers un modèle basé sur les « ressources critiques » des sociétés (phase 3). L'établissement de cette forme de gouvernance s'est avéré préférable dans le sens où elle a assuré la stabilisation de l'organisation et le développement d'une innovation technologique.

**La première contribution est de montrer une approche dynamique des choix de la gouvernance d'entreprise dans un contexte de fusion** - une approche qui, à notre connaissance, est peu connue dans la littérature sur les modes de gouvernance. Le second apport est d'insister sur la nécessité de considérer la dynamique d'action dans le choix du modèle de gouvernance, en particulier quand la fusion repose sur un objectif d'innovation conjointe. Dans cette perspective, nos résultats montrent que **le mode de gouvernance a une influence sur le succès - ou, inversement sur l'échec - d'un projet d'innovation dans le cas d'une fusion.**

## **Dynamique processuelle d'une intégration post-fusion : conclusion et perspectives de recherche**

Nous avons montré la dynamique processuelle d'une intégration post-fusion répondant à un objectif d'innovation conjointe. Nous avons testé un certain nombre de théories et enrichi les travaux sur le thème. Nos contributions ont permis :

- De mettre en évidence l'existence de TROIS modes d'intégration pour UN objectif de fusion répondant à la création d'une innovation technologique conjointe, et de montrer que la « symbiose » est le mode d'intégration le plus approprié à la création d'une innovation conjointe ;
- De mettre en perspective une approche dynamique du changement culturel et la création d'une « innovation culturelle » permise par l'apparition d'un signal d'alerte fort : la remise en cause de la légitimité du nouvel ensemble créé et de sa survie sur le marché ;

---

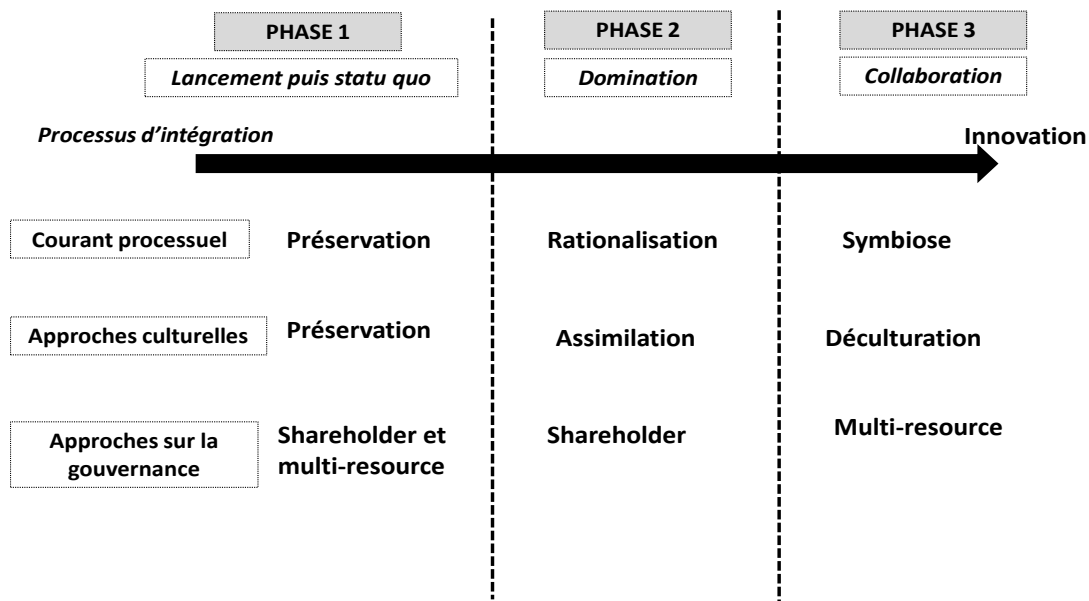
<sup>14</sup> Nous avons travaillé en collaboration avec Mme Cécile Cézanne, Maître de Conférences à l'Université Paris XIII, M. Olivier Meier, Maître de Conférences à l'Université Paris Est, et M. Richard Soparnot, Professeur à l'ESCEM School of Business and Management.

- De proposer une approche dynamique des choix de gouvernance d'entreprise dans un contexte de fusion - une approche qui, à notre connaissance a été peu abordée dans la littérature sur les modes de gouvernance.

Le travail de réflexion et de prise de recul que suscite la HDR, nous conduit aujourd'hui à proposer deux nouveaux apports d'un niveau méta-analytique :

- **La confrontation d'un processus d'intégration à différents prismes théoriques aide à entrevoir une complexité dudit processus.** En effet, la combinaison de modèles et la confrontation avec différents courants théoriques aide à percevoir une complexité d'un processus d'intégration post-fusion (ou devrions-nous dire, à enrichir notre perception de la complexité). Ainsi, nous pouvons dire que c'est par une convergence de différents phénomènes que nous avons pu observer une dynamique processuelle d'intégration ;
- Dans cette perspective, nos travaux présentés dans ces premiers volets peuvent prétendre à **la proposition d'un méta-modèle d'un processus inter-organisationnel**, reposant sur un suivi en temps réel d'une opération de fusion (*Cf.* Schéma 2). Au-delà de l'enrichissement de certains modèles existants, nos recherches mettent en perspective **la complémentarité des propositions théoriques sollicitées**. Les différents prismes théoriques présentés peuvent être inclus dans un modèle hybride ou « méta-modèle ». Ce dernier fait coïncider nos modèles théoriques testés. S'ils sont nommés par des termes et des concepts différents, toutefois, dans nos travaux ils n'existent pas l'un sans l'autre, et sont enchevêtrés. Ainsi, avons-nous tenté de lever une partie du voile de la complexité du phénomène étudié. En procédant ainsi, nous avons cherché à réduire la complexité du processus observé tout en essayant d'intégrer un peu d'ordre, de clarté et de précision dans le déroulement d'une relation stratégique inter-organisationnelle.

**Schéma 2.** Proposition d'un méta-modèle de la dynamique processuelle d'un cas d'intégration post-fusion



S'il en ressort un certain enrichissement de pensée, toutefois, deux points essentiels sont à souligner.

Tout d'abord, loin de nous l'idée de vouloir remettre en cause les typologies et modèles existants sollicités. Toutefois, pris isolément, ils semblent nous limiter dans la compréhension du phénomène observé. En effet, pour tenter de rendre compte de la dynamique du phénomène, nous avons dû proposer une double combinaison : la nécessité de combiner plusieurs éléments d'une même typologie pour la compréhension d'un seul processus, et la nécessité de recouper plusieurs approches (processuelles, culturelles et sur les modes de gouvernance).

Ensuite, il découle de ce constat l'émergence de nouvelles interrogations :

- Si la création de l'innovation conjointe ne s'est réalisée qu'en dernière phase, lors de la « symbiose », pourquoi ce choix ne s'est-il pas posé naturellement aux acteurs, au début du processus d'intégration ?
- Les phases de « préservation » (phase 1) et de « rationalisation » (phase 2) pourraient-elles s'avérer être un passage obligé avant le choix de la « symbiose » ?

Ces interrogations sur les raisons de l'enchaînement dans le temps de ces modes d'intégration, nous conduisent à nous questionner sur des aspects *a priori* moins perceptibles concernant les modes d'intégration identifiés :

- Peut-on penser que la « symbiose » répond à une logique différente de la « préservation » et de la « rationalisation » ? En effet, la « préservation » n'est-elle pas l'extrême opposé de la « rationalisation » ?
- Pourquoi avoir oscillé entre ces deux pôles en contradiction ?

Enfin, nous proposons des interrogations sur le mode d'intégration symbiotique :

- La « symbiose » ne repose-t-elle pas en elle-même sur une injonction paradoxale : assurer l'autonomie et en même temps, la dépendance ?
- Comment concilier ces tensions en contradiction ?

Dans une volonté de proposer une Habilitation de trajectoire reposant sur les travaux passés mais aussi à venir, des premiers éléments de réponse seront proposés dans l'axe 2.

## **2. COMPREHENSION DE LA DYNAMIQUE PROCESSUELLE D'UNE ALLIANCE ASYMETRIQUE : ETUDE DES NEGOCIATIONS**

Nous avons consacré beaucoup de temps et de plaisir à l'étude des négociations d'affaires dans le cadre d'une alliance stratégique entre une PME et une grande entreprise, dans le secteur des TIC. Cette thématique de recherche a donné lieu à des publications [**Art. 6**]<sup>15</sup>, [**Art. 12**], à la coordination d'un ouvrage collectif intitulé « Négociations et Stratégies d'entreprises » [**Ouv. 14**]<sup>16</sup>, et à des chapitres d'ouvrages [**Chap. ouv. 18, 19**]<sup>17</sup>, **20**<sup>18</sup>, **23, 25, 27**]. Comme précédemment, nous exposons nos travaux passés et leurs apports, pour ensuite envisager et discuter de nouvelles perspectives de recherche.

---

<sup>15</sup> Proche de cette thématique, nous nous sommes aussi intéressée à l'accompagnement d'une jeune entreprise par une entreprise mature potentiellement concurrente. Nous avons cherché les conditions d'émergence de cette stratégie d'accompagnement : comment et pourquoi se crée un « terrain d'entente » ? Cette recherche, fondée sur une démarche inductive et cinq études de cas, propose une conceptualisation des conditions d'émergence de ce type d'accompagnement. Elle a donné lieu à une publication [**Art. 6**].

<sup>16</sup> Cet ouvrage coordonné avec K. Gundolf et O. Meier montre les spécificités d'une négociation et ses différents champs d'application tant au niveau intra qu'inter-organisationnel.

<sup>17</sup> Ce chapitre d'ouvrage [**19**] offre une approche pragmatique des négociations dans le cas d'une SCOP (société coopérative de production). Nous proposons des enseignements pour de futurs cédants et repreneurs désireux de négocier la création ou la transmission de leur entreprise en SCOP.

<sup>18</sup> Le lecteur pourra prendre connaissance de ce chapitre d'ouvrage dans l'Annexe 6.

## **2.1. LES ENSEIGNEMENTS DE LA LITTÉRATURE**

### **2.1.1. Les alliances : des rapprochements stratégiques incontournables ?**

L'alliance est une option stratégique qui repose sur un accord de coopération entre des entreprises concurrentes. Ce type de partenariat peut prendre la forme d'une simple alliance dyadique (Dussauge et Garrette, 1991) ou des formes plus multilatérales (Doz et Hamel, 2000) et peut répondre à des stratégies d'internationalisation, d'innovation technologique ou d'expansion de marché. La particularité de l'alliance est de reposer sur une concertation, à plus ou moins long terme, entre partenaires ne renonçant ni à leur indépendance juridique, ni à leur autonomie de décision. L'alliance est ainsi une option stratégique mêlant concurrence et collaboration.

La recherche en gestion témoigne d'un engouement pour l'étude des alliances stratégiques. En effet, l'intensification de la concurrence due à la globalisation des marchés (Dana *et al.*, 2008), et le développement des entreprises dans un contexte où la technologie joue un rôle concurrentiel fondamental (Gnyawali et Park, 2009), ont fait des alliances un objet d'attention particulière dans la recherche en gestion. Les travaux se sont d'abord concentrés sur l'étude de grands groupes concurrents et sur les raisons de leurs motivations, leurs caractéristiques et implications (Hamel *et al.*, 1989 ; Dussauge *et al.*, 2000). Pour Carayannis et Alexander (1999), la coopération induite par l'alliance joue un rôle fondamental pour favoriser l'innovation pour des entreprises positionnées dans des secteurs reposant sur des connaissances intensives, dynamiques et complexes.

S'est constituée dans les années 2000, une communauté scientifique internationale dédiée à l'étude des alliances et plus précisément autour de la notion de coopération, insufflée notamment par Yami, Dagnino, Le Roy, Castaldo et Verona. La coopération, terme utilisé pour la première fois par le fondateur de Novell, Ray Noorda (Yami et Le Roy, 2010), signifie une relation simultanée de collaboration et de coopération entre des entreprises concurrentes. La majorité des travaux conduits autour de la coopération ont proposé de nouveaux cadres d'analyse pour comprendre notamment, comment les entreprises et managers peuvent combiner deux comportements antagonistes : la coopération et la collaboration. Dans cette perspective, un engouement récent est apparu autour des relations de coopération entre PME. Il semble que les enjeux de la coopération soient particulièrement importants pour les PME aujourd'hui. Les technologies de plus en plus complexes, des coûts croissants en recherche et développement, les risques et incertitudes associés, et le manque de ressources pour poursuivre les innovations à grande échelle, ont favorisé les alliances entre PME (BarNir et Smith, 2002). Un certain nombre de travaux ont montré que la coopération est une stratégie nécessaire et adaptée aux PME, en vue d'améliorer leur performance (Levy *et al.*, 2003 ; Eikebrokk et Olsen, 2005 ; Gnyawali et Park, 2009 ; Granata et Le Roy, 2011). Toutefois, Gnyawali et Park (2009) constatent que la plupart des recherches récentes se sont principalement centrées sur le cas des grandes firmes en négligeant celui des PME. Les auteurs incitent à poursuivre la recherche sur ce thème dans la mesure où la coopération reste un concept encore émergent avec une forte augmentation des pratiques dans le contexte des

PME, et dans le même temps, les dirigeants ont besoin d'être préparés à la mise en œuvre de ce type de relations particulièrement complexes (Granata et Le Roy, 2011).

### **2.1.2. Alliances asymétriques dans le secteur des TIC**

La question des relations PME-grande entreprise dans le cadre d'alliances stratégiques, reste, au niveau de la recherche en gestion, une thématique encore relativement peu traitée (Chen et Chen, 2002 ; Chtourou et Laviolette, 2005). Et pourtant, la particularité intéressante de ce mode de développement est liée principalement à la dimension asymétrique de la relation et à ses conséquences du point de vue de l'organisation, de la gestion et du développement de l'alliance (Oliver, 1990). L'asymétrie de la relation naît du fait que deux acteurs économiques créent des relations d'échanges collaboratifs, où les positions concurrentielles et les effets de taille (chiffre d'affaire, parts de marché, effectifs, etc.) se révèlent radicalement différents, voire s'opposent. Malgré cette asymétrie dans la relation des partenaires, les alliances entre PME-grandes entreprises se multiplient, notamment dans le secteur des hautes technologies. En effet, la littérature témoigne de la recherche de complémentarités fortes, dans ce type d'alliance. D'un côté, la grande entreprise, déjà bien positionnée sur le marché, dispose d'un pouvoir de marché significatif important pour la PME, de sources de financement, et lui confère une certaine forme de légitimité qu'elle n'aurait jamais pu acquérir seule (Alvarez et Barney, 2001). D'un autre côté, les PME ou les entreprises naissantes, bénéficient d'un dynamisme entrepreneurial fort (Paulré, 2002), sont généralement plus flexibles (Marchesnay, 2003), et plus innovantes (Julien, 1995 ; Ayerbe, 2006). Ainsi, dans le secteur des TIC, PME et grandes entreprises semblent-elles avoir tout intérêt, *a priori*, à s'allier.

Toutefois, une alliance asymétrique peut être considérée comme risquée (Das et Teng, 2000), entraînant des modes de négociation et de relation complexes entre les parties (Yan et Gray, 1994). Lasbordes (2000) présuppose que le déséquilibre entre les parties se traduit le plus souvent par la conclusion d'un contrat « déséquilibré » en valeur ou en pouvoir, au détriment de la société la plus faible. Les PME semblent subir plus fréquemment les comportements opportunistes de leur partenaire (Osborn et Baughn, 1990 ; Das et Rahman, 2010) et les risques de dépendance, de conflit, d'incompréhension (Vidot-Delerue et Simon, 2005). Si Alvarez et Barney (2001) proposent quelques techniques destinées aux dirigeants de PME visant à se prémunir contre le comportement opportuniste de grandes sociétés (construire une relation de confiance, préserver certaines compétences spécifiques à la PME, par exemple), il n'en reste pas moins que les risques potentiels pour la PME incitent à poursuivre la recherche sur les moyens dont dispose cette dernière en vue de créer une relation gagnant-gagnant.

### **2.1.3. La période de négociation pré-alliance**

La phase de négociation pré-alliance est souvent traitée sous l'angle purement financier, alors qu'elle peut laisser augurer des dynamiques managériales particulières pouvant fortement conditionner la réussite de l'alliance.

En effet, pour Das et Teng (2001), en vue de minimiser les risques liés à l'alliance et d'optimiser son management, les futurs partenaires doivent être sensibles durant les négociations, à la création d'une relation de confiance notamment. Elle est un facteur clé de succès des alliances stratégiques (Gulati, 1995 ; Das et Teng, 1998, 2001 ; Mockler et Gartenfeld, 2001), dans la mesure où elle repose sur la création d'intérêts mutuellement compatibles, plutôt que sur des comportements opportunistes (Das et Teng, 1998). Le processus de négociation est ainsi une période où les futurs associés peuvent établir cette confiance nécessaire. Il conditionne la réussite de l'opération à venir. Or, si plusieurs auteurs ont étudié les négociations pré-alliance et les points de contrôle pouvant favoriser le succès de l'alliance (Harrigan, 1986 ; Inkpen et Beamish, 1997 ; Das et Teng, 1998, 2001 ; Mockler et Gartenfeld, 2001), il existe relativement peu d'articles qui traitent concrètement du déroulement des négociations pré-alliances entre entreprises asymétriques dans le secteur des TIC. Notons aussi que pour des raisons légales et concurrentielles, les négociations restent le plus souvent strictement confidentielles. Ce constat gêne la collecte de données pour les chercheurs (Druckman, 2002 ; Schmidt et Rühli, 2002), mais également la possibilité de prévoir et d'identifier « *des emplacements de recherches* » avant que l'accord issu de la négociation ne se produise (Marks et Mirvis, 2001, p. 81). La recherche sur la négociation se trouve limitée par le manque de documentation disponible.

Face à ces nécessités nous avons cherché à comprendre : **comment dans le cadre d'une alliance asymétrique dans le secteur des TIC, une PME peut créer une relation gagnant-gagnant avec une grande entreprise ?**

## **2.2. NOS APPORTS : LES SOURCES DE PERSUASION D'UNE PME DANS SES RELATIONS AVEC UNE GRANDE ENTREPRISE**

Nos principaux résultats présentés ici se concentrent sur l'alliance entre les entreprises Echo Interactive et France Télécom opérée entre 1997 et 2001<sup>19</sup>. Il nous a semblé important, notamment pour une compréhension fine de nos résultats passés et de ceux à venir (autour de l'identification des paradoxes), de présenter l'histoire de ce processus d'alliance.

---

<sup>19</sup> A partir d'une observation non participante et la conduite de 12 entretiens auprès des acteurs ayant participé aux négociations, nous avons étudié l'histoire de l'alliance qui s'est finalement conclue par la reprise de la société Echo Interactive par la société France Télécom. De la première prise de participation (en 1997) jusqu'au rachat complet (2001), quatre années de négociation se sont écoulées, ponctuées par de nombreux rebondissements, des imprévus, l'intervention de nombreux acteurs et la mise en œuvre de différentes stratégies et tactiques par chacune des parties.



La société Echo Interactive est née en 1996, à l'initiative des trois fondateurs. Cette société a assis sa prospérité en mettant au point l'un des premiers moteurs de recherche francophone pour Internet avec pour objectif de concurrencer les américains qui dominent ce marché. En deux mois, avec un budget extrêmement faible, les fondateurs créent la plus importante base de données du Web francophone. Cette dernière entre en libre accès sur le Net en octobre 1996. Sa rapidité d'accès et la complétude de sa base de données font de Echo Interactive, le meilleur outil de recherche francophone. La grande société France Télécom, créée en 1988, est leader sur le marché des télécommunications. En 1997, l'une de ses principales préoccupations est de se positionner sur un marché encore naissant et inconnu, celui d'Internet. De leur première alliance jusqu'au rachat complet, quatre années se sont écoulées entre Echo Interactive et France Télécom, ponctuées par de nombreux rebondissements et des imprévus.

### **Phase 1. La Donation de 10% des parts de Echo Interactive à France Télécom**

En 1997, la direction de Echo Interactive décide de franchir une étape particulièrement ambitieuse. L'un des fondateurs reçoit un appel téléphonique d'un membre de la société France Télécom. Cette société a pris un retard important sur Internet et envisage de prendre position sur ce marché.

En avril 1997, France Télécom est séduite par le produit de Echo Interactive. Cette dernière accepte de vendre l'exclusivité du moteur de recherche sur la France. A l'époque, l'achat de cette innovation technologique représente environ deux millions de francs. Dans le même temps, les dirigeants de Echo Interactive décident volontairement d'octroyer à France Télécom et à titre purement gratuit, 10% des parts de la société. A ce stade des négociations, les entrepreneurs de Echo Interactive prennent conscience d'un élément clé : donner 10% à France Télécom, c'est leur faire connaître la société et les mettre en confiance. En d'autres termes, c'est créer un contexte favorable pour les négociations futures. L'un des fondateurs nous décrit cette stratégie de mise en confiance : « *A l'époque, mes deux associés étaient très jeunes et la société n'en était qu'à ses débuts de développement. Donc, nous n'aurions jamais pu nous imposer face à France Télécom. Leur donner 10% du capital, c'était une stratégie pour leur donner envie progressivement de nous racheter. Pour moi, il fallait « appâter » [France Télécom], le « ferrer ».* Cette société a ainsi eu le temps de connaître notre produit, la qualité de notre technologie et notre gestion de la société. La meilleure stratégie pour cela, était de leur donner une part du capital qui à première vue, semblait insignifiante ». Cette mise en confiance permet d'abord de provoquer l'intérêt chez le partenaire, de négocier et ensuite, d'arriver à un accord raisonnable.

### **Phase 2. Début d'implication de France Télécom : une prise de participation à hauteur de 30%**

En 1998, bon nombre de petites sociétés commencent à prospérer et à développer tous types de prestations et nouveaux produits sur Internet (Mappy, Alapage, etc.). En même temps, les grandes entreprises américaines de téléphonie et de télécommunications ne cessent d'accroître leurs parts de marché sur Internet (de nombreux rachats sont opérés en vue d'acquiescer les innovations technologiques créées par les start-up). Dans ce contexte, France Télécom opère d'importants investissements dans la marque et la plateforme de Echo Interactive. En 1998, France Télécom crée sous sa direction une première branche d'activité Internet sous le nom de « WebConnect ». Possédant l'exclusivité, le moteur de recherche développé par la PME devient le premier portail français.

Dans ce contexte, France Télécom peut difficilement se contenter d'avoir seulement 10% des parts de la société Echo Interactive. Une seconde négociation est dès lors entamée. France Télécom veut monter dans le capital de Echo Interactive à hauteur de 30%. En juillet 1998, les dirigeants et actionnaires signent la prise de participation de France Télécom dans le capital de Echo Interactive, à hauteur de 30%. France Télécom obtient également le droit exclusif d'exploiter le moteur de recherche sur le marché mondial. Cette collaboration est caractérisée par une coopération très forte entre les deux entités dont les résultats dépassent les espérances en termes de résultats économiques et d'image.

### **Phase 3. L'implication totale de France Télécom**

De 1998 à 2000, le succès de la branche « WebConnect » ne fait que s'accroître. A cette étape, l'objectif de la P.M.E Echo Interactive est clair : « *convaincre [France Télécom] que nous sommes la société qu'il leur faut pour réussir et assurer leur avenir sur Internet* » (Un des fondateurs de Echo Interactive). L'un des fondateurs explique le contexte dans lequel s'est opérée la troisième phase des négociations : « *La notion de portail est née en France avec Echo Interactive, puis est devenue progressivement une évidence pour tout le monde. France Télécom a réalisé qu'elle avait une clientèle captive qui était leur propre client. Car quand on se connectait sur*

*un modem, on arrivait directement sur la page d'accueil du fournisseur d'accès France Télécom, ce qui générant un trafic extrêmement important. [...] Donc tout d'un coup, la notion de média est apparue. France Télécom est passée de l'indifférence quasi-totale à une véritable folie : ce média va supplanter tous les autres et va devenir le cinquième média. ».*

Ainsi, les négociations sont enclenchées par Echo Interactive, en vue d'un rachat complet par France Télécom. Cette dernière est particulièrement consciente de la nécessité forte en termes de survie de racheter la PME, comme l'explique un des membres de la direction de France Télécom : « *Le produit développé par Echo Interactive est devenu très rapidement une évidence pour tout le monde. De plus, notre clientèle était de plus en plus en demande. Donc tout d'un coup, Internet nous est apparu comme un média d'avenir. Nous sommes passés de l'indifférence quasi-totale à une véritable folie. Il nous fallait donc impérativement racheter entièrement la société Echo Interactive, afin d'en avoir la maîtrise complète. Je dois reconnaître que Echo Interactive a bien su mener sa barque* ».

Une société d'audit intervient afin d'évaluer la société Echo Interactive, qui depuis 1997 a vu sa valeur plus que quintupler. Dans la négociation, les entrepreneurs de Echo Interactive demandent que des postes à responsabilité au sein de la nouvelle branche d'activité leur soient confiés. Les deux fondateurs négocient les postes de Directeurs en Recherche et Développement et le troisième fondateur devient Directeur des Programmes de la branche Internet. En février 2001, le rachat de Echo Interactive par France Télécom est conclu. Echo Interactive devient le pôle de compétence nommé « High Tech » du groupe France Télécom. Le nouvel ensemble s'impose comme une des entreprises de référence du secteur. Echo Interactive est plus que satisfaite du prix de vente et France Télécom exploite encore aujourd'hui le produit. De plus, malgré l'éclatement de la « bulle Internet », les équipes de Echo Interactive sont toujours en place.

#### **Phase 4. La sortie des acteurs clés de la PME : désir de retrouver leur autonomie**

Les deux fondateurs de Echo Interactive ont eu des postes importants au sein de la direction générale à Paris. Les anciens collaborateurs de Echo Interactive doivent alors faire face à des changements organisationnels importants, souvent mal vécus. Ces derniers dénoncent un manque d'organisation qui se manifeste le plus souvent par une absence de motivation. Ce sentiment est renforcé par l'absence au sein des nouveaux locaux, des deux fondateurs-dirigeants de Echo Interactive. Les données brutes présentées ci-après, ont été puisées des entretiens auprès des anciens collaborateurs de Echo Interactive, et illustrent ces informations : « *Toute l'équipe avait complètement changé. France Télécom avait modifié les fonctions et la place de chacun. En fait, il n'y avait plus d'entité Echo à manager. Nous n'étions plus motivés. Auparavant, l'intérêt de Echo était l'intérêt de tous les collaborateurs. C'était une aventure humaine et technologique. Nous avons quand même réussi à développer l'outil le plus performant sur le marché français. Après on s'est vendu, et nous n'avions plus notre mot à dire. France Télécom faisait ce qu'elle voulait* ». (Cadre financier Echo Interactive).

« *J'ai pu constater deux phases importantes suite à notre rachat par France Télécom. La première fut une phase « maniaque euphoriste » à l'annonce du rachat. Je pense que de façon générale tout le monde chez Echo Interactive était très optimiste et assez content de cette fusion. [...] Et puis ils ont vécu le rachat comme une sacralisation, une concrétisation de leur travail. En fait la période d'euphorie a duré environ un an. Puis la désillusion a commencé lorsque la partie opérationnelle de la fusion a débuté. Des problèmes se sont véritablement posés lorsque les personnes de France Télécom que nous ne connaissions pas, ont voulu nous imposer leurs décisions. Désormais, ceux qui détenaient réellement le pouvoir, étaient les dirigeants de France Télécom. Ces personnes étaient physiquement sur Paris et considéraient Echo Interactive comme une section locale* » (Cadre Commercial Echo Interactive).

A la suite de quoi, le 17 janvier 2002, les fondateurs de Echo Interactive et huit collaborateurs décident de quitter France Télécom, pour se lancer ensemble, dans la création d'une nouvelle société.

**L'histoire de ce processus ouvre la voie à des résultats qui viennent contredire certains points de la littérature.** Alors que la littérature témoigne des risques forts pour la PME de s'allier avec une grande entreprise (comme expliqué ci-avant), la PME Echo Interactive et le Groupe France Télécom ont opéré une alliance où les intérêts de chacun ont été préservés et partagés. Les quatre années de partenariat se sont conclues par un accord gagnant-gagnant : le grand groupe a racheté la PME et a réussi ainsi à maîtriser sa technologie (le premier moteur

de recherche francophone). Dans le même temps, les conditions du rachat ont pleinement satisfait les dirigeants de la PME (avec l'attribution de hautes responsabilités, notamment). Les fondateurs de la PME ont rendu leur produit et leur savoir-faire, nécessaires au positionnement de la grande entreprise sur le marché Internet. De plus, France Télécom ne s'est pas contentée d'acheter l'exclusivité de la technologie. Elle a aussi créé en interne une branche totalement dédiée à l'enrichissement de cette innovation nommée « Voilà » (qui est devenue par la suite le portail « Wanadoo »).

### **Comment les entrepreneurs de la PME ont-ils fait pour contourner les risques relationnels et les comportements opportunistes de la grande entreprise dénoncés dans la littérature ?**

En réponse, nous avons proposé trois apports : l'influence du contexte, la force de persuasion de la PME, et le processus d'influence sociale [Chap. Ouv. 20] (Annexe 6).

#### **2.2.1. L'influence du contexte**

Une première explication peut être trouvée au niveau du contexte. Dès la première prise de contact en 1997, la PME se rend compte que France Télécom ne bénéficie d'aucune connaissance du marché Internet. En d'autres termes, France Télécom n'a pas de référentiel clair concernant Internet. Cette société désire investir dans un domaine/marché qu'elle ne connaît pas. Progressivement, la grande entreprise réalise que ce marché est incontournable compte tenu de sa position dominante dans les télécommunications. Toutefois, au moment du rachat en 2001, la grande entreprise bénéficie déjà de l'exclusivité du moteur de recherche de Echo Interactive. Aussi, la société France Télécom est engagée dans des mouvements de rachats de petites sociétés innovantes sur Internet comme « Mappy » (rachat en avril 2000), « Alapage » (rachat en septembre 1999), etc. De fait, pourquoi avoir décidé de créer une activité entièrement dédiée au développement de la technologie développée par la PME ? Pourquoi avoir confié aux équipes de la PME des postes à haute responsabilité et particulièrement stratégique pour France Télécom (Directeurs en Recherche et Développement et Directeur des Programmes, par exemple) ? **D'où les dirigeants de la PME ont-ils tiré le pouvoir d'infléchir la négociation dans le sens souhaité ?**

#### **2.2.2. La force de persuasion de la PME face à la grande entreprise**

**Nous avons montré que la PME a su tirer son pouvoir de sa force de persuasion à l'encontre de la grande entreprise.** Ce résultat vient enrichir les travaux de Pruitt et Rubin (1986) et de Touval (1982), sur la persuasion. Ces auteurs définissent la persuasion comme le moyen de modifier les attitudes et les croyances d'origine d'une ou plusieurs parties. Progressivement et très judicieusement, la force de proposition des fondateurs de Echo Interactive (vente de l'exclusivité du moteur de recherche pour la France, puis donation de 10

% des parts) a permis à ces derniers de prendre l'ascendant sur l'entreprise France Télécom. En effet, procédant ainsi, les fondateurs de la PME ont progressivement modifié les attitudes et les croyances de l'entreprise France Télécom. Une nouvelle question se pose alors : comment la PME s'y est-elle prise pour modifier les attitudes et croyances de la grande entreprise ?

La stratégie déployée a visé à se faire valoriser en créant une prise de conscience chez l'autre partie, et à montrer l'ampleur de son pouvoir. Les dirigeants de la PME ont fait en sorte que France Télécom prenne conscience de leurs forces mais aussi de leur originalité en termes de différentiel par rapport à la concurrence. Pour ce faire, les actionnaires ont « convié » à titre gratuit, le partenaire à intégrer le capital de leur société. France Télécom a bénéficié progressivement de nouvelles informations concernant Echo Interactive. Les négociateurs ont adopté une stratégie originale : plutôt qu'identifier les sources de pouvoir du partenaire, tel que le préconise la littérature sur ce thème, les dirigeants de la PME ont fait en sorte que la grande entreprise prenne conscience de leurs forces : à savoir, la spécificité de leur produit, sa fiabilité, mais aussi leur bonne gestion de la société. Pour ce faire, les actionnaires ont « convié » à titre gratuit, la partie adverse à intégrer le capital de leur société. La stratégie de la PME vise donc à se faire valoriser en créant une prise de conscience chez la partie adverse, et monter l'ampleur de son pouvoir. C'est cette prise de conscience qui va, par la suite, permettre d'instaurer un rapport de forces et donc de négocier. Ces nouveautés ont entraîné un changement significatif dans le comportement de la très grande entreprise. Ainsi, conformément aux travaux de Vinokur et Burnstein (1978), il semble exister une corrélation positive entre le degré de nouveauté d'une information et son effet de persuasion sur des sujets, c'est-à-dire sa capacité à changer significativement leurs attitudes.

**Nous avons aussi montré que la source de persuasion de la PME dans notre cas d'étude, est son innovation ou en d'autres termes, son processus d'influence social au sens de Moscovici (1979).** Ici, l'innovation est entendue comme la création de propositions nouvelles et originales (Moscovici, 1979). Ces propositions sont susceptibles de jouer un rôle important dans le phénomène de persuasion. Dans cette perspective, Moscovici (1979) suggère que le processus d'innovation peut être considéré comme un processus d'influence sociale. Pour Doms et Moscovici (1984), la source de ce processus d'innovation peut être une minorité ne disposant d'aucun pouvoir, d'aucune compétence spécifique ou encore d'aucune contrainte de dépendance sur les individus que cette minorité souhaite persuader. Cette source minoritaire peut être un individu qui cherche à introduire ou à créer de nouvelles idées et/ou comportements, ou qui désire modifier des idées préconçues, des attitudes traditionnelles, etc. Ainsi, selon la théorie de l'innovation minoritaire de Moscovici (1979), l'influence sociale est fonction d'un conflit initié par une innovation minoritaire (un individu, par exemple) et soutenue par un style de comportement consistant.

Ainsi, l'alliance de quatre années, avant le rachat complet, a permis progressivement à la PME d'enrichir son savoir-faire, d'accroître sa notoriété, d'augmenter le nombre de ses clients, et de devenir ainsi progressivement une innovation minoritaire usant d'une influence sociale forte sur la grande entreprise.

## Conclusion et perspectives de recherche

En conclusion, l'ensemble de ce processus d'alliance asymétrique rend compte des accords contractés entre les partenaires. Parallèlement, nos résultats dévoilent aussi un processus plus « obscur », caché, car non directement avoué par les acteurs de la PME : celui de la création d'une innovation minoritaire permettant à la PME d'exercer une influence sociale forte sur l'entité ciblée.

Nos résultats mettent l'accent sur les différentes sources de persuasion dont peut disposer une PME dans le cadre d'une alliance avec une plus forte entité, sans pour autant bénéficier à l'origine d'aucun pouvoir ou d'aucune sorte d'influence sur le partenaire. Le comportement des entrepreneurs de la PME, source innovante et minoritaire (car ne bénéficiant pas d'un statut, d'un pouvoir économique ou financier) a modifié profondément les attitudes du sujet ciblé (France Télécom), de par la nouveauté de leur message, et par une position tenue de façon consistante. Il ressort ainsi que les rapports de forces initiaux, bien qu'essentiels en matière de négociation, ne constituent pas les seuls déterminants en termes de pouvoir et d'influence. Les spécificités des PME impliquent le déploiement de stratégies de négociation spécifiques face à la grande entreprise. De ce point de vue, aux stratégies désormais reconnues de type distributif ou intégratif, il convient désormais de proposer, notamment à l'attention des PME, d'autres stratégies centrées sur la force des propos (consistance) et le changement des règles du jeu (nouvelles normes) en fonction du contexte.

**La réflexion qui guide notre Habilitation nous a conduite à soulever deux points que nous pensons tout à fait intéressants et opportuns pour de futures recherches.** En effet, il semble que la PME a, tout au long de l'alliance, cherché à impliquer progressivement la grande entreprise tout en maintenant son indépendance (notamment via le développement de la technologie). Aussi, alors que le rachat tant désiré par la PME est conclu, les fondateurs se désengagent du projet.

Ainsi, des pistes futures de recherche émergent :

- Comment une PME peut-elle jongler entre une volonté de garder son autonomie et en même temps, son désir de créer une dépendance forte chez une grande entreprise ?
- Comment gérer cette stratégie visant à concilier des contraires (autonomie / dépendance) ?
- Peut-elle être initiée volontairement ? Quelles sont les conditions requises ?
- Pourquoi *in fine* des fondateurs d'une PME se sont-ils désengagés, au moment où le but recherché (l'implication totale de la grande entreprise) est atteint ?

### **3. TRANSMISSION D'ENTREPRISES FAMILIALES ET ETUDE D'UN PARTENARIAT DANS LE SECTEUR DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION (TI)**

Suivant toujours notre fil d'Ariane, nous présentons ici deux thématiques de recherches qui ont fait l'objet de publications récentes sur le sujet : les freins psychologiques et culturels observés chez des cédants lors de la transmission de leur entreprise [Art. 3]<sup>20</sup> [Art. 9]<sup>21</sup>, [Chap. ouv. 24], et un partenariat public-privé dans le secteur des Technologies de l'Information (TI) [Art. 4]<sup>22</sup>. Les enseignements de la littérature, nos apports, les questions en suspens et les perspectives futures qu'elles encouragent, sont présentés dans les volets ci-après.

#### **3.1. COMPREHENSION DES FREINS PSYCHOLOGIQUES ET CULTURELS A LA TRANSMISSION D'ENTREPRISES FAMILIALES**

##### **3.1.1. Les enseignements de la littérature et nécessité de poursuivre la recherche**

Les entreprises familiales occupent une place croissante dans l'activité économique (Fletcher, 2002 ; Griffeth *et al.*, 2006), et expliquent un pourcentage élevé de l'emploi, des revenus, et du PIB dans la majorité des pays occidentaux (Shepherd et Zacharakis, 2000 ; Fletcher, 2002). Et pourtant, malgré un nombre important de recherches sur le sujet, les taux de survie des entreprises familiales sont bas (Poutziouris, 2000 ; Ibrahim *et al.*, 2001 ; Wang *et al.*, 2000, 2004). Les études ont prouvé que seulement 30% de ces entreprises survivent à la première génération et beaucoup échouent après la deuxième génération (Handler, 1990,1992 ; Davis et Harveston, 1998). Aussi, la communauté scientifique manifeste un intérêt croissant pour l'étude des entreprises familiales. Notamment, deux revues scientifiques leur sont entièrement dédiées : *Family Business Review* et *Journal of Family Business Strategy*.

La majorité des fondateurs d'une entreprise familiale essaient de perpétuer leur esprit, et de maintenir le contrôle familial en opérant une succession entre générations. Toutefois, Handler (1990, 1992, 1994) souligne toutes les difficultés que peuvent poser cette transmission entre générations : plans de succession souvent peu clairs, successeurs incompetents ou non

---

<sup>20</sup> Le lecteur pourra prendre connaissance de l'article dans l'Annexe 4.

<sup>21</sup> Nous avons étudié la transmission d'entreprise du côté du cédant, mais aussi du côté du repreneur. Cette thématique a fait l'objet d'une publication [Art. 9], en collaboration avec M. Geraudel, A. Jaouen, Professeurs au Groupe Sup de Co Montpellier Business School et D. Salvetat, Professeur à l'ESC La Rochelle.

<sup>22</sup> Le lecteur pourra prendre connaissance de l'article dans l'Annexe 5.

préparés, et rivalités de familles. Plus récemment, selon Miller *et al.* (2003), l'échec de la transmission est à mettre en relation avec le comportement du successeur. Trois modèles comportementaux sont présentés : (1) l'attachement excessif d'un successeur dépendant et conservateur du passé ; (2) le rejet du passé ; (3) et un mélange de présent et de passé par un successeur incertain et hésitant. Toutefois, leur étude examine seulement l'impact du comportement du successeur sur l'échec de l'entreprise. Selon Lucky *et al.* (2011), il est nécessaire de poursuivre la recherche en vue de bénéficier d'une meilleure compréhension des entreprises familiales et particulièrement, concernant la transmission de ce type d'entreprise.

Dans le cadre de nos travaux, nous nous sommes intéressée aux comportements psychologiques du cédant, pour trois raisons :

- (1.) **Les approches psychologiques de la transmission des entreprises familiales méritent de poursuivre la recherche sur ce thème.** Dans les années 1980, les approches psychologiques de la transmission avaient été douloureusement négligées, beaucoup de recherches sur l'entreprise familiale s'étant concentrées sur la théorie de l'agence. Selon Pieper (2010), pour une meilleure compréhension des entreprises familiales, il est important d'étudier ces dernières selon une perspective psychologique. Selon l'auteur, le champ de la psychologie peut grandement contribuer à une meilleure compréhension de la transmission des entreprises familiales. Dans cette perspective, Pieper (2010) s'est intéressé au comportement psychologique des successeurs. Nous avons fait le choix de nous consacrer au comportement psychologique du cédant.
- (2.) **Le fondateur d'une entreprise joue un rôle fondamental dans la transmission.** Pour Wong et Aspinwall (2004), le propriétaire d'une entreprise représente la source principale de compétences et de connaissance dans son organisation, et exerce un impact important sur le processus de transmission (Schulze *et al.*, 2001). Selon Sharma *et al.* (2001), les fondateurs de l'entreprise familiale sont généralement fortement impliqués dans leur entreprise, autant financièrement qu'émotionnellement. Cet investissement leur confère des sentiments de légitimité et de puissance (Bjuggren et Sund, 2001 ; Cannella et Shen, 2001). Les fondateurs ont souvent consacré une grande partie de leur vie et carrière à leur entreprise et peuvent percevoir ainsi leur entreprise comme une partie d'eux-mêmes (Dyer, 1986 ; Griffeth *et al.*, 2006). Dans cette perspective, ils peuvent craindre la transmission, car elle peut refléter une perte de puissance (Vatteville, 1994 ; Bah, 2009) ; de référentiels (Berger et Lataxgue, 1986) ; une remise en cause de toutes leurs certitudes et illusions (Sonnenfeld, 1988) ; et aussi être manifeste d'un refus de la mort (Lansberg, 1988 ; Bah, 2009), Vatteville (1994), Bah (2009) et Guieu (2010), soulignent que la succession peut véritablement être perçue comme traumatisante pour le cédant, l'amputant de sa raison de vivre.
- (3.) **De plus en plus de chercheurs en organisation ont recours à des approches psychologiques** pour comprendre et interpréter les réactions émotives des acteurs, particulièrement ceux confrontés à des changements organisationnels importants<sup>23</sup>. La transmission d'entreprise est une affaire particulièrement délicate et peut être gênée par des barrières psychologiques et affectives. Néanmoins, l'étude des réactions psychologiques lors d'une transmission d'entreprise reste un champ encore à explorer. La raison peut être expliquée en partie, dans la mesure où certaines attitudes, réactions et

---

<sup>23</sup> Par exemple, dans les études sur la transmission d'entreprise et/ou les processus de restructuration, la notion de « deuil » est souvent citée.

freins à la transmission ne sont pas dévoilés ouvertement par les acteurs concernés. Nous pensons que ne serait-ce que pour cette raison, ces aspects devraient être explorés plus profondément.

Ainsi, il nous a semblé important de nous consacrer à l'analyse des barrières psychologiques et à la résistance culturelle que des cédants d'entreprises familiales peuvent exprimer quand arrive le moment de la transmission de leur entreprise à un successeur potentiel (que ce soit un membre de la famille ou un successeur externe). Cette recherche avait pour ambition de proposer une meilleure compréhension de la transmission d'entreprises familiales mettant en évidence les aspects irrationnels liés à ce processus (Ket de Vries, 2006 ; Velu et Iyer, 2009). Nous pensons qu'une meilleure compréhension de ce processus peut aider les parties impliquées à mieux appréhender ces transactions particulièrement complexes d'un point de vue financier, stratégique mais aussi et surtout d'un point de vue humain.

Nous avons ainsi cherché à répondre à la question suivante : **dans quelle mesure des facteurs psychologiques, culturels et comportementaux influencent-ils le processus de succession dans le cas d'entreprises familiales ?**

Nous nous sommes orientée vers une méthodologie qui repose sur les principes de l'Analyse Phénoménologique Interprétative (IPA) développée par Smith *et al.* (1999). Pour mettre en application cette méthodologie, nous nous sommes inspirée des travaux de Cope (2010a, 2010b), conduits sur les leçons que les dirigeants peuvent tirer de l'échec. La méthodologie IPA vise à fournir des analyses précises, des détails riches et des descriptions denses et porte une attention particulière au contexte de l'étude (Steyaert, 2007 ; Hjorth *et al.*, 2008). Cette méthode a été appliquée à l'analyse de douze interviews de dirigeants de PME familiales non cotées du secteur de la mécanique et des services, répartis en deux catégories (dirigeant cédant / dirigeant repreneur<sup>24</sup>), soit un total de six entreprises.

### **3.1.2. Nos apports : cinq raisons de résistances psychologiques et culturelles de la part du cédant**

Nous avons mis en évidence cinq raisons possibles de résistances culturelles et psychologiques de la part du cédant [Art. 3] (Annexe 4)<sup>25</sup> :

- La perte de puissance et d'influence ;
- Le risque de déconstruction ;

---

<sup>24</sup> Notre choix s'est porté sur des transmissions où il était possible d'interroger à la fois l'acheteur et le vendeur, afin de mieux rendre compte des interactions survenues durant le processus.

<sup>25</sup> Cette recherche a été conduite en collaboration avec Katherine Gundolf, Professeur au Groupe Sup de Co Montpellier Business School et Olivier Meier, Maître de Conférences à l'Université Paris-Est. Nous avons obtenu le prix de la meilleure communication en 2011 pour la recherche intitulée « Succession of family-run SMEs: Psychological barriers and cultural resistance » [Com. 32].



- La perte de légitimité professionnelle et sociale ;
- La perte de repères et de signification de référence ;
- Et enfin, le refus du vieillissement et de la mort.

Ces résultats montrent que les cédants recherchent des connexions, des points partagés, et des affinités avec des successeurs dans l'espoir de trouver des éléments de continuité et d'extension de leur personnalité (Catry et Buff, 1996 ; Duchénaut, 1996 ; Guidici et Coulaud, 2008). Nous pensons qu'une fine compréhension du contexte psychologique du cédant au moment où se produit la transmission, est particulièrement importante pour évaluer les risques liés au dit transfert, au-delà des aspects économiques et juridiques. Les difficultés de la transmission d'une entreprise familiale ne sont pas dues seulement à l'élaboration de plans peu clairs de transmission, à des successeurs incompetents, ou à des rivalités de famille (Handler, 1990, 1992, 1994) ; elles sont également liées aux barrières culturelles et psychologiques du cédant, souvent inaperçues.

Ainsi, notre analyse montre que des aspects irrationnels du processus de transmission doivent être pris en considération. Toutefois, cette étude nécessite d'être prolongée et enrichie au regard d'autres cas de transmission d'entreprises familiales, en vue de comparer nos résultats et de fournir une plus grande validité externe. Aussi, un nombre plus important de cas permettrait d'identifier de nouvelles variables et d'étudier leur impact sur le processus de transmission.

Dans la perspective de l'encadrement de futures recherches, nos résultats nous incitent à proposer deux nouvelles interrogations :

- Pourquoi dans le même temps, vouloir transmettre son entreprise et paradoxalement, contraindre sa survie ?
- Comment concilier ces contraires ?

### **3.2. PARTENARIAT DANS LE SECTEUR DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION (TI)**

L'étude d'un partenariat public-privé dans le secteur des Technologies de l'Information (TI), et notamment les systèmes d'interactions à l'œuvre dans une perspective dynamique et relationnelle [Art. 4] (Annexe 5)<sup>26</sup>. Ce travail de recherche s'inscrit dans la lignée de nos travaux : l'analyse dynamique et processuelle d'une modalité stratégique inter-organisationnelle dans le secteur des TI.

---

<sup>26</sup> Cette recherche a été conduite en collaboration avec Stéphanie Missonier Professeur à HEC Lausanne. Nous avons obtenu le prix de la meilleure communication lors de la *Conférence de l'Association Information et Management*, en 2011, pour la communication intitulée « Une nouvelle approche de la compréhension de l'échec des projets TI : Une analyse sociotechnique réticulaire » [Com. 33].

Nous avons exploré une nouvelle approche théorique tout aussi complexe que passionnante : la théorie de l'acteur-réseau (*Actor Network Theory*, ANT).

### **3.2.1. Les enseignements de la littérature : les causes associées à l'échec ou au succès des projets TI**

Nous avons étudié un projet nommé Pupitre Virtuel, entre un acteur privé ERI (en charge de la commercialisation) et un acteur public Centile (en charge de l'industrialisation). Le projet donné est un projet TI d'industrialisation d'une technologie (le Pupitre Virtuel), qui s'est conclu par un échec. Notre recherche visait à approfondir la compréhension de l'issue des projets TI (échec ou réussite) par une prise en compte du rôle actif des objets (la technologie, notamment) et de leurs interactions avec les humains formant le projet. Deux problématiques ont guidé nos travaux :

- **Comment observer les interactions entre acteurs et technologie dans une perspective ontologique relationnelle au sein d'un projet TI donné, en accord avec les principes de l'ANT ?**
- **Dans quelle mesure cette nouvelle grille de lecture permet d'expliquer les résultats obtenus ?**

Ces questions de recherche ont été guidées par plusieurs nécessités :

**(1) Poursuivre la recherche en vue d'identifier les causes associées à l'échec ou au succès des projets TI.** Les caractéristiques même des projets TI (contraintes abstraites, produit intangible, perception excessive de la flexibilité, complexité cachée, ou encore forte incertitude) en font des terrains propices à l'échec (Peffer *et al.*, 2003). Dès lors, les chercheurs se sont intéressés à identifier les causes associées à l'échec ou au succès des projets TI (Schmidt *et al.*, 2001 ; Mc Manus et Wood-Harper, 2007 ; Sauer *et al.*, 2007 ; Al-Ahmad *et al.*, 2009 ; Napier *et al.*, 2009). Une littérature importante a été dédiée à l'énonciation de principes et de recommandations sur ce qui constituerait la façon la plus effective de gérer les projets TI (comme les neuf grands domaines de connaissance du PMBOK ou les principes du PRINCE2). Toutefois, malgré la variété, la richesse et la popularité de ces recherches, Sauer *et al.* (2009) soulignent que les facteurs critiques d'échec et de succès ont finalement peu d'impact dans les pratiques de management de projets. Al-Ahmad *et al.* (2009) identifient plus de cent facteurs d'échecs des projets TI et Napier *et al.* (2009) concluent que les chefs de projets devraient être des « sur-hommes » avec de très nombreuses compétences pour construire les succès et éviter les échecs.

**(2) La faible prise en compte des objets en tant que participants actifs dans le projet et leurs interactions avec les acteurs.** En effet, si ces approches considèrent, à juste titre, l'émergence d'interactions, selon Mitev (2009), les recherches sur l'échec des TI instaurent implicitement une séparation stricte entre ce qui relève du social (type de management, rôle, compétences) et ce qui relève du technique (complexité technologique, standards, nature des composants). Or, comme le souligne Latour (2006), les entités humaines ou non-humaines n'ont pas de propriétés inhérentes mais acquièrent leurs attributs, leurs

formes, et leurs aptitudes à travers leurs imbrications mutuelles, c'est-à-dire dans le résultat de leurs relations. Il reste donc que la pleine compréhension de l'issue des projets (échec ou réussite) semble difficile sans tenir compte de la place et du rôle des objets en tant que participants actifs dans les projets et de leurs interactions avec les acteurs du projet.

**(3) Modéliser l'approche de l'ANT en vue d'approfondir la compréhension de l'issue des projets TI** en intégrant notamment le rôle actif de la technologie tout au long du projet. Il nous a semblé prioritaire de mobiliser l'ANT pour trois raisons :

- Elle permet de considérer le projet TI comme un réseau émergent qui se transforme au cours du temps. Ce réseau est à la fois social mais inclut aussi des éléments animés (les humains) ou inanimés (les artefacts technologiques, les connaissances, les rapports, les contrats, l'argent, etc.), également appelés « actants » ;
- Elle se concentre sur l'ontologie relationnelle (Slife, 2004) où les acteurs et les objets n'existent qu'en relation les uns avec les autres (Callon, 1986) ;
- La réussite d'un projet dépend de la participation active de tous ceux qui sont déterminés à le faire avancer, et donc de la formation d'un réseau convergent (Callon, 1991). Ici, nous nous intéressons donc au cheminement du réseau (processus), et dans cette perspective, nous nous sommes orientée vers ce que Callon (1992) appelle les Réseaux Technico-Economiques (RTE). Ces formes de réseaux prennent en compte la diversité croissante des acteurs participant au réseau et à leurs possibles divergences d'intérêts.

**(4) Toutefois, la théorie de l'ANT reste difficile à mobiliser selon les recherches sur le sujet.** Cette théorie a souvent été perçue par les chercheurs comme difficile à opérationnaliser et susceptible d'être instrumentalisée et utilisée mécaniquement. Pour Mitev (2009), la mobilisation de l'ANT soulève des difficultés méthodologiques relatives à la détermination de "tous" les acteurs du réseau, le traitement des petits acteurs (comme des logiciels) et des grands acteurs (comme l'Etat) ou encore la délimitation des frontières du réseau. C'est pourquoi, la complète mobilisation de l'ANT conformément à la pensée des auteurs et à ses fondations ontologiques est difficile et délicate.

Finalement, les faiblesses identifiées par les travaux conduits sur l'ANT reviennent à approfondir l'opérationnalisation de l'ANT. Elles impliquent d'être capable d'exploiter pleinement le potentiel de l'ANT pour observer et ainsi comprendre l'échec ou la réussite des projets TI en conservant d'une part, son ontologie relationnelle, et d'autre part en permettant une visualisation de la trajectoire des projets pour identifier le projet « en train de se faire ». Dès lors, nous avons cherché à proposer une autre façon d'observer le déroulement des projets TI, condition essentielle à leur compréhension, en prenant notamment en considération le rôle actif des objets (la technologie notamment).

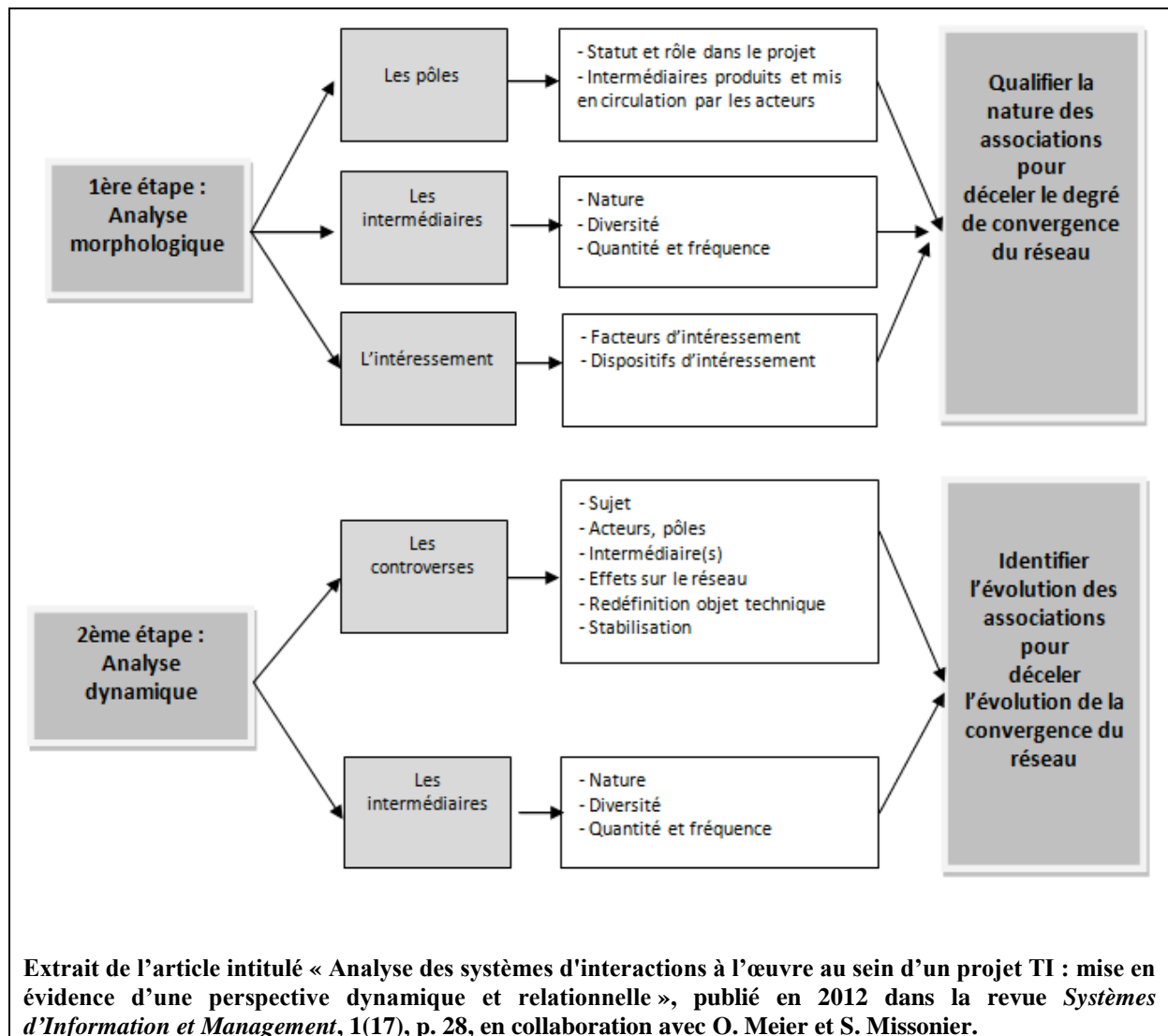
### **3.2.2. Nos apports : proposition d'un mode d'opérationnalisation de l'ANT en vue de comprendre l'évolution du projet (réseau)**

Notre travail s'est consacré à l'étude longitudinale d'un projet ENT (Espace Numérique de Travail) nommé Pupitre Virtuel, entre un acteur privé ERI (en charge de la commercialisation) et un acteur public Centile (en charge de l'industrialisation). Ce dernier donné est un projet TI d'industrialisation d'une technologie (le Pupitre Virtuel). Il porte le nom de la technologie industrialisée. Il a officiellement été lancé en février 2004 en vue de développer et d'industrialiser une plate-forme numérique de travail (le Pupitre Virtuel) à destination des collèges et lycées français. Ce projet local s'inscrivait dans un large projet national encadré par le Ministère de l'Éducation Nationale (MEN) et visait à développer et implanter les ENT dans tous les établissements scolaires. Toutefois, en décembre 2005, il est stoppé car abandonné par un de ses acteurs clés (la société privée ERI).

Cette recherche a eu pour ambition de proposer plusieurs contributions :

**La première, d'ordre théorique, dévoile un mode d'opérationnalisation de l'ANT** visant à améliorer la lecture et la compréhension de l'issue des projets TI. Nous avons élaboré une méthode de visualisation en deux étapes (Cf. Schéma 3.). La première vise à rendre compte de la morphologie du réseau et donc de la constitution du projet TI. Elle propose une analyse morphologique du réseau. La seconde étape permet de visualiser l'évolution du réseau au cours du temps et donc d'étudier sa dynamique (sa trajectoire).

**Schéma 3.** Représentation du modèle conceptuel d'analyse réticulaire des projets TI



**La deuxième contribution, d'ordre méthodologique, s'inscrit dans des travaux récents visant à améliorer la cartographie des controverses, et propose une première méthode de visualisation (graphiques)<sup>27</sup> des réseaux sociotechniques et de leur évolution.**

En réponse à notre seconde question : « Dans quelle mesure cette nouvelle grille de lecture permet d'expliquer les résultats obtenus ? », nous défendons l'idée que c'est **l'observation, au cours du temps, des interactions et de leur dynamique entre les éléments humains ou non humains composant le réseau, qui explique l'issue du projet.** Nous avons montré que l'évolution du projet Pupitre Virtuel vers son échec est liée à des interactions entre des acteurs

<sup>27</sup> Cette représentation graphique a été réalisée à l'aide du logiciel NETDRAW 6.1. dédié aux représentations graphiques des matrices d'adjacences, et fourni avec le logiciel UCINET élaboré par Borgatti *et al.* (2002) pour la représentation des réseaux sociaux.

humains et non humains. Ce sont ces interactions qui ont progressivement redéfini leur place dans le réseau et affaibli, dans le cas du Pupitre Virtuel, sa convergence.

**La nécessité de renoncer aux chaînes linéaires de relation cause-effet.** Ces résultats rejoignent et offrent une illustration des propos de Barad (2007), pour qui la causalité est liée à des causes en interaction, à des effets et à des choix. Le mode d'observation proposé selon le continuum divergence/convergence montre dans quelle mesure il convient de renoncer aux chaînes linéaires de relation cause-effet, où le futur est déterminé dans la causalité linéaire.

**Enfin, l'importance de créer et de maintenir une « symbiose technologique » (Licklider, 1960), entre humains et technologies en vue de favoriser la réussite du projet.** Si les recherches en SI ont largement souligné l'importance de prendre en considération les interactions entre humains et technologie dans la mise en œuvre de projets TI (Linderoth et Pellegrino, 2005 ; Elbanna, 2008, 2010), nos résultats dévoilent les possibles effets nuisibles de cette absence d'interaction dans le cadre d'un projet TI.

Comme toute recherche, ce travail comporte des limites. La première a trait à l'ANT, notamment sur la difficulté de délimiter les frontières de l'analyse pour le chercheur. Où borner l'analyse et donc délimiter le réseau ? Le chercheur doit donc faire des choix sur ce qui doit être décrit et ce qui ne le sera pas, ce qui accentue la difficulté de sa démarche. Aussi, la méthode proposée devra faire l'objet d'études de cas complémentaires en veillant notamment à analyser des situations d'échecs et de succès à partir de la grille de lecture proposée.

Nous pensons qu'il est important, dans l'optique de futures recherches, de se consacrer de manière plus approfondie aux notions de convergence/divergence observées dans le cas Pupitre Virtuel. Dans cette perspective, nous proposons deux nouvelles problématiques de recherche :

- Comment gérer / atténuer les tensions entre convergence et divergence entre les partenaires ?
- En conséquence, comment est-il possible de rectifier la trajectoire du réseau ou de la renforcer, en vue d'éviter les échecs et ainsi de renforcer les succès ?

Ce travail de recherche constitue un premier pas et un encouragement dans cette voie sur les dynamiques relationnelles à l'œuvre au sein de projets TI, voie qui reste encore largement à investir.

## Conclusion de l'axe 1 : la nécessité de s'orienter vers l'étude des paradoxes

Nous avons présenté nos principaux apports et proposés de nouvelles pistes de recherche. En conclusion de cet axe, il convient de les rappeler.

**Pour l'étude de la fusion**, nous avons mis en évidence, à partir de différents prismes théoriques, la complexité du phénomène étudié mais aussi son incomplétude. Nos résultats montrent que trois modes d'intégration se sont enchaînés au cours du même processus. La création de l'innovation conjointe, objectif du rapprochement, ne s'est *in fine* réalisée qu'en dernière phase, lors de la « symbiose ». Plusieurs propositions de recherche émergent, que nous rappelons ici :

- Pourquoi le choix de la « symbiose » (en phase 3) ne s'est-il pas posé au début du processus d'intégration ?
- Les phases de « préservation » (phase 1) et de « rationalisation » (phase 2) pourraient-elles s'avérer être un passage obligé avant le choix de la « symbiose » ?
- Peut-on penser que la « symbiose » répond à une logique différente de la « préservation » et de la « rationalisation » ?
- En effet, la préservation n'est-elle pas l'extrême opposé de la rationalisation ?
- Pourquoi avoir oscillé entre ces deux pôles en opposition ?
- De même, la symbiose ne repose-t-elle pas en elle-même sur une injonction paradoxale : assurer l'autonomie et en même temps, la dépendance ?
- Comment concilier ces tensions en contradiction ?

**Concernant le cas d'alliance asymétrique**, nos résultats antérieurs ont montré les sources de persuasion dont dispose la PME à l'encontre de la grande entreprise, en vue de se faire racheter. Nous avons montré que la source de persuasion de la PME dans notre cas d'étude, est son innovation ou en d'autres termes, son processus d'influence sociale. Cette dynamique processuelle ouvre la voie à de nouvelles investigations :

- Comment une PME peut-elle jongler entre une volonté de garder son autonomie et en même temps, son désir de créer une dépendance forte chez une grande entreprise ?
- Comment gérer cette stratégie visant à concilier des contraires (autonomie / dépendance) ?
- Peut-elle être initiée volontairement ? Quelles sont les conditions requises ?
- Pourquoi *in fine* des fondateurs d'une PME sont-ils amenés à se désengager, au moment où le but recherché (l'implication totale de la grande entreprise) est atteint ?

Concernant l'étude des opérations de transmissions d'entreprises familiales et des freins psychologiques des cédants que nous avons mis en évidence, il émerge deux interrogations qui méritent que l'on poursuive la recherche sur ce thème :

- Pourquoi dans le même temps, vouloir transmettre son entreprise et paradoxalement, contraindre sa survie ?
- Comment concilier ces contraires ? Pourquoi l'existence simultanée de tels antagonismes ?

Enfin, **l'étude d'un partenariat dans le secteur des Technologies de l'Information (TI)**, et notamment les systèmes d'interactions à l'œuvre dans une perspective dynamique et relationnelle, encourage la poursuite de la recherche autour de deux pistes :

- Comment gérer / atténuer les tensions entre convergence et divergence entre les partenaires ?
- En conséquence, comment est-il possible de rectifier la trajectoire du réseau ou de la renforcer en vue d'éviter les échecs et de renforcer les succès ?

L'ensemble de nos résultats antérieurs et les pistes proposées, nous amènent à penser que les typologies et modèles sollicités jusqu'alors sont riches d'enseignements au regard de la compréhension de relations stratégiques inter-organisationnelles. Toutefois, ils ne se suffisent pas à eux-mêmes : ils nous limitent dans la compréhension et l'explication d'une dynamique processuelle complexe. Nous pensons que notre Habilitation représente un moment opportun pour partir de l'existant (nos travaux) et aller vers un futur non encore exploré : l'étude des paradoxes dans des relations stratégiques inter-organisationnelles.

Ainsi, nous faut-il tenter d'aller plus loin et de dépasser les modèles et typologies « classiques » utilisés dans nos travaux antérieurs. Aller plus loin, c'est accepter une part d'incertitude. A l'instar de Prigogine (1996), dès lors que l'on adhère à la fin des certitudes, les modèles étudiés deviennent paradoxaux car ils nous permettent de révéler ce que nous ne pouvons percevoir. Ainsi, nous avons fait le choix dans cette Habilitation de nous orienter vers les travaux autour du paradoxe, afin de révéler ce que nous n'avons pu percevoir jusqu'alors. Cette exploration invite à découvrir dans l'axe 2, la présence de tensions paradoxales qui animent les relations stratégiques inter-organisationnelles observées.

Nous pensons que des réponses aux problématiques que nous avons soulevées se logent dans la littérature sur les paradoxes. Entrer dans le paradoxe, c'est examiner « autrement » les processus des relations stratégiques inter-organisationnelles et peut-être entrevoir une complexité plus fondamentale...



**AXE 2.**

**TENSIONS PARADOXALES  
ET RELATIONS STRATEGIQUES INTER-  
ORGANISATIONNELLES :  
UNE APPROCHE STATIQUE**

## **AXE 2 : TENSIONS PARADOXALES ET RELATIONS STRATEGIQUES INTER-ORGANISATIONNELLES : UNE APPROCHE STATIQUE**

---


*« L'opposition des contraires est à la fois  
condition du devenir des choses,  
et en même temps, principe et loi.  
L'état de stabilité, de concorde et de paix,  
n'est que la confusion des choses  
dans l'embrassement général...  
Ce qui est contraire est utile  
et c'est de ce qui est en lutte que naît la plus belle harmonie ;  
tout se fait par discorde... »*

*Héraclite d'Ephèse*

La démarche de réflexion de cet axe 2 repose sur un paradoxe : c'est par des retours en arrière (travaux passés) que la réflexion a avancé et que nous avons pu envisager de nouvelles perspectives de recherche. Ainsi, de notre point de vue, le travail d'Habilitation représente un premier pas vers la pensée complexe qui oblige à concilier le passé, le présent et l'avenir. Notre démarche tente de proposer un équilibre, ou un entre-deux, entre une réflexion mi-actuelle, mi-potentielle. C'est ainsi que se structure ce deuxième axe. Nous tentons de réinterpréter nos travaux à partir de la littérature sur le paradoxe, en vue de discuter de la richesse de ce nouveau prisme théorique et des possibilités d'ouverture pour de futures recherches.

Le plan de route de cet axe s'organise autour de deux sous-parties (Cf. Tableau 5). La première a le désir de proposer une grille de lecture des paradoxes dans des relations stratégiques inter-organisationnelles. La deuxième montre la portée de cette grille au regard de quatre cas de relations stratégiques inter-organisationnelles. La conclusion invite à prolonger la recherche vers une approche plus dynamique et processuelle des tensions paradoxales.

**Tableau 5.** Focus sur l'axe 2

<b>AXE 2.</b> <b>Tensions paradoxales et relations stratégiques inter-organisationnelles :</b> <b>Une approche statique</b>	
<b>Objectifs clés</b>	<b>Notre réflexion actuelle</b>
<b>Nouvelle lecture de nos cas d'étude au regard de la littérature sur les paradoxes</b>	<b>Proposition d'une nouvelle grille de lecture des tensions paradoxales (1.)</b>  <b>Mise en perspective de la grille (2.)</b>
<b>Publications (qui nous ont aidée dans la démarche) :</b>	[Art. 3], [Art. 5], [Art. 8], [Art. 11]
<b>Méthodologie :</b>	Mise en perspective de la nouvelle grille de lecture à des relations stratégiques inter-organisationnelles (cas de fusion, cas d'alliance, des transmissions d'entreprises familiales et un partenariat)
<b>De nouveaux questionnements :</b>  <b>A partir du cas de fusion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les effets possibles des paradoxes les uns sur les autres ?</li> <li>- Est-il possible que cet enchevêtrement de tensions paradoxales fasse naître un phénomène d'apprentissage ?</li> <li>- Comment les acteurs peuvent-ils gérer ces tensions ? Comment s'opère une possible équilibrage des pôles ?</li> <li>- Une gestion réussie des tensions paradoxales peut-elle être créatrice de valeur ? Favoriser la création d'une innovation ? Etre une source de pouvoir ?</li> <li>- <i>A contrario</i>, la renonciation à une gestion des tensions en contradiction (supprimer une tension au profit d'une autre) peut-elle contraindre la réussite d'une opération ? La non-atteinte de l'innovation ?</li> </ul>
<b>A partir du cas d'alliance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment et pourquoi des dirigeants de PME peuvent-ils initier « volontairement » des tensions paradoxales ?</li> <li>- Les tensions paradoxales peuvent-elles s'avérer être une source de pouvoir ? Quel type de pouvoir ? Comment et pourquoi ?</li> <li>- Quels sont les risques et les opportunités ?</li> <li>- Quelles sont les habiletés cognitives nécessaires à la création de situations paradoxales ? Quelles sont les conditions requises ?</li> <li>- <i>In fine</i>, peut-on « manipuler » les paradoxes ?</li> </ul>
<b>A partir des cas de transmission d'entreprises familiales</b>	- Comment gérer les tensions en contradiction perçues chez le cédant d'une part et entre le cédant et le successeur d'autre part, lors d'une transmission d'entreprise familiale ?
<b>A partir du partenariat</b>	- Quelle est la place qu'occupe le non-humain (la technologie), dans la génération, et/ou dans la résolution, et/ou dans l'acceptation, de tensions paradoxales ?
	
<p><i>Conclusion axe 2. Nécessité d'une approche dynamique des différentes tensions paradoxales perçues au cours des relations stratégiques inter-organisationnelles</i></p>	

# 1. PROPOSITION D'UNE GRILLE DE LECTURE

Ce premier volet est entièrement consacré à l'appréhension du concept de paradoxe, qui nous servira de repère dans la poursuite de cette Habilitation à Diriger des Recherches. Aussi, il a été particulièrement important de nous attarder sur le sens du paradoxe, eu égard aux philosophes, sociologues (Tarde, 1897 ; Barel, 1989) ou psychothérapeutes qui manient avec précision et précaution ce concept. Aussi, cette nécessité s'impose par respect pour les auteurs comme Foucault et Morin, qui ont consacré toute une vie à les enrichir. Enfin, cette étape est essentielle en vue de la proposition d'une nouvelle grille de lecture des paradoxes.

## 1.1. COMMENT DEFINIR LE PARADOXE ?

Le paradoxe bénéficie d'un généreux et noble héritage philosophique. Puis, il a été l'objet d'un intérêt croissant pour les théoriciens en organisation<sup>28</sup>. Si le patrimoine dont bénéficie le paradoxe a conduit à l'enrichir et à le remettre au goût du jour, il n'en demeure pas moins que, selon nous, les récentes recherches ont rendu la notion particulièrement éclectique. Nous n'avons pas la prétention de proposer une définition « communément » acceptée du paradoxe. De plus, le paradoxe est aussi une affaire d'interprétation. Toutefois et plus humblement, nous faut-il répondre à quelques impératifs<sup>29</sup> : comment clarifier la notion de paradoxe ? Faut-il l'isoler de la dualité, du dilemme, de la dialectique et de la contradiction ? Ou *a contrario*, certaines de ces notions sont-elles plus ou moins liées ? Existe-t-il des paradoxes différents des uns et des autres et si oui : pouvons-nous les lier ?

### 1.1.1. Le paradoxe : dualité, dilemme et/ou dialectique ?

De nombreux auteurs semblent avoir été séduits par le concept de paradoxe, mais aussi de dualité et de contradiction. Toutefois, comme le soulignent Bouchikhi (1998) et Lewis (2000), peu les explorent en profondeur.

---

<sup>28</sup> Depuis les années 80, les premières recherches sur le paradoxe en organisation ont été conduites par Smith et Berg (1987) et Cameron et Quinn (1988). Puis, les travaux se sont orientés vers l'étude des paradoxes et l'innovation (Tushman et O'Reilly, 1996 ; Andriopoulos et Lewis, 2009), le changement (Seo et Creed, 2002), la communication et la rhétorique (Putnam, 1986 ; Trethewey & Ashcraft, 2004 ; Jarzabkowski et Sillince, 2007), l'identité (Fiol, 2002), et le leadership (Smith et Tushman, 2005).

<sup>29</sup> Ces nécessités sont très largement inspirées de celles mises en évidence par Edgar Morin au regard de la pensée complexe, notamment dans son ouvrage « Introduction à la pensée complexe », publié en 1990. Nous proposons ici des éléments de réponse et posons nos choix au regard de notre thématique de recherche sur les relations stratégiques inter-organisationnelles. Dans cette perspective, notre réflexion ne doit pas être considérée comme vraie ni simplifiante.

Afin de proposer une clarification du concept de paradoxe, nous avons fait le choix de nous inspirer, dans un premier temps, des travaux de Smith et Lewis (2011). Ces auteurs, à partir d'une large revue de la littérature conduite sur le paradoxe<sup>30</sup>, et en vue d'offrir un modèle intégrateur, ont proposé de clarifier le concept ainsi que les termes qui y sont souvent associés, tels que le dilemme ou la dialectique. Lewis (2000), puis Smith et Lewis (2011) définissent le paradoxe en tant « *qu'éléments contradictoires pourtant en corrélation, qui existent simultanément et persistent au fil du temps. De tels éléments semblent logiques une fois considérés isolément, mais irrationnels, contradictoires, voire absurdes, une fois juxtaposés (voir Lewis, 2000)* »<sup>31</sup> (p. 386). Les auteurs représentent le paradoxe comme le Yin et le Yang, illustré par le symbole taoïste. Le Yang représente le blanc, le masculin, le soleil, la clarté, la chaleur, le positif, etc. (que nous désignons ici par la lettre A). *A contrario*, le Yin représente le noir, le féminin, la lune, le sombre, le froid, le négatif, etc. (que nous désignons par la lettre B). Le symbole taoïste est représentatif d'un paradoxe. Le Yang et le Yin (A et B) sont opposés l'un à l'autre, mais aussi en synergie et en corrélation dans un plus grand ensemble. Ici, le paradoxe repose sur une dualité : deux opposés (A et B) qui existent dans un ensemble unifié. La frontière interne crée une distinction entre ces deux éléments et accentue leur opposition. Toutefois, la frontière externe encourage les synergies autour d'une entité unifiée.

A la différence, le dilemme impose le choix : poser le pour et le contre, et choisir en fonction des avantages et des désavantages de chacune des propositions : A « OU » B.

La dialectique repose sur un élément de résolution non plus sur le « OU », mais par intégration des contradictions. Nous pouvons donner l'exemple de la thèse (A) et de l'antithèse (B) qui sont résolues par l'intégration des deux, en synthèse (C).

Toutefois, des confusions peuvent demeurer entre paradoxe, dilemme et dialectique, dès lors que l'on prend en compte la variable temps. En effet, Smith et Lewis (2011) expliquent « *qu'un dilemme peut devenir paradoxal, par exemple, lorsqu'à un horizon temporel plus lointain, le choix entre A et B devient provisoire. Au fil du temps, les contradictions émergent à nouveau, suggérant leur interrelation et leur persistance* » (p. 387)<sup>32</sup>. Dans ce sens, le dilemme à court terme devient paradoxe sur le long terme. Il en est de même pour le concept de dialectique. Il peut devenir paradoxal lorsque les éléments contradictoires sont aussi en interrelations. C'est le cas où les interrelations entre la thèse (A) et l'antithèse (B) persistent au cours du temps. Si la synthèse (C) au cours du temps, souligne les similitudes mais néglige les différences entre A et B, de fait, l'intégration de A et B est provisoire. Pour expliquer ce propos, Smith et Lewis (2011) font référence à Clegg (2002), selon qui dialectique et paradoxe deviennent synonymes lorsqu'« *une thèse n'existe pas en dépit de son antithèse*

---

<sup>30</sup> Smith et Lewis (2011) ont recensé et analysé, de 1989 à 2008, 360 articles sur les paradoxes organisationnels.

<sup>31</sup> « *We define paradox as contradictory yet interrelated elements that exist simultaneously and persist over time. Such elements seem logical when considered in isolation but irrational, inconsistent, and even absurd when juxtaposed (see Lewis, 2000)* » (Smith et Lewis, 2011, p. 386).

<sup>32</sup> « *A dilemma may prove paradoxical, for instance, when a longer time horizon shows how any choice between A and B is temporary. Over time the contradictions resurface, suggesting their* » (Smith et Lewis, 2011, p. 387).

*mais en raison d'elle. Chaque pôle de la dialectique a besoin de l'autre pour soutenir sa présence* » (p. 29)<sup>33</sup>.

Cette nuance nous conduit à souligner un élément important d'une situation paradoxale : son inscription dans le temps et donc, l'existence d'un processus. Comme le souligne Aliouat (1993), la situation paradoxale apparaît lorsqu'un pôle déclenche un processus qui conduit au choix d'un pôle opposé (Barel, 1989). Il génère un processus de renvoi interminable entre deux éléments antagonistes.

### **1.1.2. Le paradoxe : une contradiction ?**

La contradiction permet à l'acteur de trancher pour un des deux pôles et de s'y tenir. La contradiction appartient à un même niveau de logique : un élément n'existe que parce que son contraire logique existe aussi. La nuit n'existerait pas sans le jour, le froid sans le chaud, le passé sans l'avenir, le bien sans le mal, etc. Ces polarités constituent « *les deux aspects complémentaires d'une seule réalité ou d'un seul cadre de référence, quoi qu'on dise sur leurs natures apparemment incompatibles et s'excluant mutuellement* » (Watzlawick et al., 1975, p. 36). Dans une situation de conflit ou de contradiction, l'acteur choisit un des deux pôles opposés. Il élimine ainsi la contradiction potentielle de sa situation.

Watzlawick et al., (1972) proposent une différence entre contradiction et paradoxe : « *Face à une injonction contradictoire, on choisit l'une des solutions possibles, quitte à renoncer à l'autre, ou à la subir. Le résultat n'est pas des plus heureux ; comme nous l'avons dit on ne peut à la fois manger son gâteau et le garder [...]. Par contre, l'injonction paradoxale barre la possibilité même du choix, rien n'est possible, et une suite alternée infinie est alors déclenchée* » (Ibidem, p. 218). La contradiction chez Watzlawick relève de la logique du « OU » comme le dilemme, mais elle est moins contraignante car l'acteur peut toujours temporiser ou jouer avec la dualité, alors que le dilemme l'oblige à choisir.

Toutefois, à nouveau une nuance s'impose. Selon Quinn et Cameron (1988), la contradiction fait partie du paradoxe, mais en apparence. Le paradoxe est l'observation d'un phénomène qui renvoie à une interprétation contradictoire : deux sens cohabitent simultanément malgré leur évidente opposition (Quinn et Cameron, 1988). En ce sens, le paradoxe n'interdit pas à la pensée de se produire. Il lui donne un cadre qui lui permet de s'exprimer. A la différence, la contradiction la bloque. Ainsi, le paradoxe repose en apparence sur une contradiction, mais révèle aussi une vérité que la « *doxa* » (l'opinion commune) ignore. *A contrario*, la contradiction ne peut révéler une vérité nouvelle.

Le paradoxe requiert différents niveaux de logiques. Les pôles opposés n'appartiennent pas aux mêmes axes de logiques (Aliouat, 1993). Par exemple, dans le cas d'une stratégie inter-organisationnelle, les acteurs de l'organisation peuvent être confrontés à deux niveaux de

---

<sup>33</sup> « *A thesis does not exist despite its antithesis, but because of it. Each pole of the dialectic needs the other to sustain its presence.* » (Clegg, 2002, p. 29).

logiques : ils peuvent opter entre un refus de collaboration en entrant dans une *situation de conflit* avec la nouvelle équipe et en même temps, une situation de *forte implication* dans le projet commun. Ces pôles appartiennent à des ensembles opposés (affrontement et coopération) et pourtant, rien n'empêche les acteurs de retenir ces deux niveaux de logiques. Ces antagonismes sont compatibles : les acteurs peuvent décider de s'impliquer dans la nouvelle organisation tout en vivant des rivalités très fortes.

Tarde (1897) propose une théorie rigoureuse des dualités. Le sociologue opère notamment une classification des oppositions :

- L'opposition *qualitative de degré ou de série* : il s'agit ici d'oppositions telles que le plus et le moins, l'augmentation et la diminution. L'auteur donne les exemples suivants : quand un volume, quand une vitesse, quand une masse diminue après avoir augmenté, quand un gaz se réchauffe et se dilate après s'être refroidi et contracté. Ces opposés sont symétriques et impliquent un changement d'état en passant de l'un à l'autre à travers un point neutre. « *Pour se contrebalancer, deux termes doivent s'équivaloir, c'est-à-dire avoir une commune mesure, ce qui suppose leur similitude et leur égalité sous le point de vue dont il s'agit* » (Tarde, 1897, p. 22) ;
- Les oppositions *quantitatives, de forces mécaniques ou de forces logiques* : les oppositions de sens (la force de nier opposée à la force d'affirmer, et la force de repousser opposée à la force de désirer).

Ces contradictions relèvent des sciences physiques ou des sciences naturelles.

Tarde (1897) identifie une seconde catégorie de contradictions, qui repose sur des opposés perçus par l'esprit (orgueil-humilité, liberté-égalité, par exemple). Ces oppositions sont construites dans la mesure où elles existent dans un contexte lui-même construit. Le processus de confrontation d'opposés construits ne conduit pas à leur destruction mais à leur coexistence, dans laquelle aucun des deux opposés ne disparaît.

D'autres grands auteurs s'inscrivent dans la logique de Tarde afin de définir le concept de contradiction. Foucault (1969) et Morin (1986) consacrent chacun un ouvrage entier pour préciser le sens et proposer une définition structurée et fiable de la contradiction. Foucault étudie plus particulièrement la contradiction dans le discours et l'archéologie du savoir. Morin critique les méthodes de gestion simplifiantes, et suggère d'intégrer la dialogique pour mieux appréhender la pensée complexe. « *Le principe dialogique consiste à faire jouer ensemble de façon complémentaire des notions qui, prises absolument, seraient antagonistes et se rejetteraient les unes aux autres* » (Morin, 1994, p. 325). Pour ces auteurs, la contradiction repose sur une logique du « ET » : les deux pôles d'une contradiction sont reconnus indispensables l'un et l'autre. Il y a dialogique, c'est-à-dire opposition et complémentarité entre les deux termes de la contradiction. Il y a opposition parce que les pôles contradictoires tendent à s'exclure l'un l'autre, et il y a complémentarité car ils s'enrichissent et se renforcent mutuellement. Ainsi, ces approches nous aident-elles à préciser le concept de paradoxe : il repose sur un principe dialogique, où les pôles sont à la fois opposés (tendant à s'exclure l'un l'autre), et complémentaires (s'enrichissant et se renforçant mutuellement).

Dans notre Habilitation, nous nous intéressons au paradoxe en ce sens qu'il repose sur des attitudes et des pratiques qui sont contradictoires, c'est-à-dire à la fois opposées (elles s'excluent mutuellement) et complémentaires (elles s'enrichissent mutuellement), et qui s'inscrivent dans un processus de renvoi continu, sans fin. Dans cette perspective, nous nous focalisons sur les éléments en contradiction qui animent le paradoxe, ou en d'autres termes : aux tensions paradoxales.

### 1.1.3. La notion de « tensions paradoxales »

Nous pensons qu'intégrer l'idée de « tension », aide à préciser et à éclaircir la manière dont il est possible de percevoir les paradoxes dans des relations stratégiques inter-organisationnelles.

Les tensions paradoxales sont « *des polarités cognitives et socialement construites<sup>34</sup> qui masquent simultanément des vérités contradictoires. À la différence des continuums, des dilemmes, soit/soit des choix, les tensions paradoxales signifient deux côtés de la même pièce de monnaie* »<sup>35</sup> (Lewis, 2000, p. 761). Jarvenpaa et Wernick (2011) soulignent l'exemple de l'autonomie versus la dépendance, ou de la raison versus l'imagination. Les tensions deviennent paradoxales lorsque des éléments contradictoires peuvent être perçus comme reliés par des perspectives, des sentiments, des messages, des exigences, des identités, des intérêts et des pratiques (Lewis, 2000). Pour Lewicki *et al.*, (1998), ces tensions sont véhiculées par des changements constants et complexes, impliquant des relations à facettes multiples à l'intérieur comme à l'extérieur des entreprises.

---

<sup>34</sup> Dans cette citation, Lewis (2000) nous ramène à une discussion ontologique qui anime les recherches en organisation sur le paradoxe. En effet, une discussion ontologique différencie les tensions paradoxales en tant que caractéristiques inhérentes à un système d'un côté, ou en tant que constructions sociales qui émergent des acteurs, d'un autre côté. Clegg (2002) décrit la divergence entre la position qui considère le paradoxe comme matériel ou le paradoxe comme représentation (ou comme construction sociale propre à chaque expérience vécue) (Ashcraft *et al.*, 2009). Selon la perspective du paradoxe en tant que système, des tensions matérielles appartiennent à un système complexe humain, tels que des entreprises et leurs sous-groupes divers (Smith et Berg, 1987 ; Cameron et Quinn, 1988). Ces systèmes sont en soi paradoxaux puisqu'ils sont définis par des frontières entre individus et autres, individualité et collaboration, et « *ingroup* » et « *outgroup* ». En revanche, le point de vue de la construction sociale du paradoxe présume que les personnes identifient des tensions dans un temps ou un espace particulier (Poole et Van de Ven, 1989), ou les créent par leurs cadres cognitifs ou par un mélange de messages dialogiques (Putnam, 1986 ; Argyris, 1988). Dans notre travail de HDR, il nous a été difficile de faire un choix entre ces deux ontologies. De manière intuitive, nous nous sommes positionnées à l'interface de ces deux perspectives. En effet, nous avons cherché à identifier des paradoxes qui appartiennent à des systèmes complexes dans le cadre de stratégies inter-organisationnelles. Aussi, nous avons pu percevoir des tensions paradoxales qui relèvent de notre propre perception. Pour autant, nous postulons que l'identification des tensions paradoxales se fait aussi, et surtout, par le biais de notre propre interprétation des stratégies étudiées (notamment aussi, influencée par notre lecture des recherches existantes sur le sujet).

<sup>35</sup> « *cognitively and socially constructed polarities that mask simultaneity of conflicting truths. Unlike continua, dilemmas, or either/or choices, paradoxical tensions signify two sides of the same coin* » (Lewis, 2000, p. 176).



Notre Habilitation part d'une idée forte selon laquelle la réussite d'une stratégie inter-organisationnelle, en particulier, repose sur la capacité à concilier / traiter avec les tensions paradoxales, sans les supprimer ni les occulter. Ce sont les acteurs, les organisations et les sociétés qui ont réussi à combiner des contraires qui arrivent à faire preuve de créativité et d'innovation, et qui peuvent prétendre à une importante avancée<sup>36</sup>. La créativité naît de la capacité à concilier des éléments qui au premier regard semblent désespérément contradictoires. C'est ce que nous allons chercher à démontrer dans les relations stratégiques inter-organisationnelles étudiées. C'est par la capacité des acteurs à concilier des pôles opposés au cours d'un processus qu'ils ont pu inventer une solution créative, et faire avancer concrètement leur projet.

## **1.2. POURQUOI ET COMMENT ETUDIER LES PARADOXES DANS DES RELATIONS STRATEGIQUES INTER-ORGANISATIONNELLES ?**

### **1.2.1. La faiblesse relative des travaux sur le sujet**

Nous proposons ici de présenter les différentes approches en gestion des tensions paradoxales, en vue de nous aider à identifier celles en relations stratégiques inter-organisationnelles. A ce stade, nous avons pu recenser trois grandes approches : les tensions paradoxales intra-organisationnelles (1.), les tensions paradoxales et l'innovation (2.), et les quelques travaux s'intéressant aux tensions paradoxales inter-organisationnelles (3.).

**(1.) Les approches sur les paradoxes en organisation ont varié au fil du temps.** Dans le passé, les chercheurs se sont concentrés sur les caractéristiques de l'organisation et son environnement, en évaluant les facteurs prédictifs les plus forts de la façon dont l'organisation devait s'organiser en vue de choisir le meilleur côté du paradoxe (Burns et Stalker, 1961). Plus récemment, et dans les études conduites en organisation, les chercheurs ont proposé une autre approche du paradoxe décalant l'attention de la logique paradoxale centrée sur le « OU », vers une logique centrée sur le « ET » et notamment sur l'ambidextrie organisationnelle (notamment, Lewis, 2000 ; Bennett et Tushman, 2003 ; Gibson et Birkinshaw, 2004 ; He et Wong, 2004 ; Smith et Tushman, 2005 ; Jansen *et al.*, 2006 ; Li *et al.*, 2008 ; O'Reilly et Tushman, 2008 ; Smith et Lewis, 2011). Ces approches prennent en considération des éléments nouveaux rendant l'analyse des paradoxes en organisation plus complète (Bloodgood et Chae, 2010). En effet, cette logique du « ET » et l'ambidextrie en organisation proposent d'importantes avancées quant à la compréhension de l'organisation.

---

<sup>36</sup> Pour Murphy et Pauleen (2007), les sociétés et les entreprises qui innovent le plus, d'un point de vue industriel et commercial, partagent un trait commun : un penchant pour le paradoxe. Par exemple, selon les auteurs, dans le cas du Japon, la tradition du bouddhisme et le taoïsme ont joué un rôle important dans le développement des sociétés (l'Asie de l'Est dans les secteurs localisés de Taïwan, Hong Kong, Singapour, et la côte sud de la Chine). Selon Murphy et Pauleen (2007), l'amour du paradoxe et d'histoires « apparemment absurdes » et une vue sceptique des normes et des règles, sont cruciales à toutes hétérodoxies.

Elles reconnaissent des relations contradictoires à divers niveaux de la vie en organisation comme par exemple : l'individu et les exigences du groupe, l'autonomie et la flexibilité (Smith et Tushman, 2005), la continuité et le changement radical (Huy, 2002), le formel et l'informel (Gulati et Puranam, 2009), l'accroissement et la rupture (Katila et Ahuja, 2002), le contrôle et la collaboration (Golden-Biddle et Rao, 1997 ; Sundaramurthy et Lewis, 2003), la confiance et la méfiance (Lewicki *et al.*, 1998 ; Lewis, 2000), l'exploitation et l'exploration (notamment, Lewis, 2000 ; Bennett et Tushman, 2003 ; Gibson et Birkinshaw, 2004 ; He et Wong, 2004 ; Smith et Tushman, 2005 ; Jansen *et al.*, 2006 ; Li *et al.*, 2008 ; O'Reilly et Tushman, 2008 ; Smith et Lewis, 2011), préserver le présent et assurer l'avenir (Tushman et O'Reilly, 1996 ; Van Der Vegt et Bunderson, 2005 ; Andriopoulos et Lewis, 2009 ; Smith et Lewis, 2011), responsabilité sociale et profitabilité économique (Margolis et Walsh, 2003).

**(2.) La littérature sur l'innovation** propose un nombre important de tensions paradoxales susceptibles de promouvoir l'innovation (par exemple, Sheremata, 2000 ; Smith et Tushman, 2005 ; Luscher et Lewis, 2008 ; Dougherty, 2006 ; Lado *et al.*, 2008 ; Andriopoulos et Lewis, 2009 ; Gebert *et al.*, 2010 ; Jarvenpaa et Wernick, 2011), et plus précisément sur les « *open innovation networks* » ou « innovation ouverte » (West, 2003 ; West et Gallagher, 2006 ; West et O'Mahony, 2008 ; O'Mahony et Bechky, 2008 ; Almirall et Casadesus-Masanell, 2010 ; Jarvenpaa et Wernick, 2011). Ces recherches se focalisent sur les tensions paradoxales dans le cadre d'un projet d'innovation conduit en réseaux, faisant interagir des acteurs internes et externes à l'organisation. Ce sujet d'étude est transposable à nos recherches sur le processus de création d'une innovation conjointe en relations stratégiques inter-organisationnelles, intégrant dans le projet deux entités aux cultures et aux structures différentes. Si ces travaux mettent en évidence des tensions paradoxales, toutefois la majorité propose *in fine*, de les traiter sous forme de compromis. En effet, dans leur article, Jarvenpaa et Wernick (2011) proposent une revue de la littérature très actualisée sur les tensions paradoxales et la création d'innovation « ouverte ». En conclusion, les auteurs soulignent que « *la littérature actuelle sur l'innovation ouverte dépeint des tensions paradoxales comme des domaines de complications et leur objectif est d'aider les praticiens à choisir un des pôles opposés* »<sup>37</sup> (Jarvenpaa et Wernick, 2011 p. 524). La majorité des travaux<sup>38</sup> sur ce thème reconnaît l'existence de pôles opposés mais tendent à préconiser des compromis ou à substituer une tension à une autre. Pour Jarvenpaa et Wernick (2011), il existe un gap dans la littérature pour comprendre comment approcher de manière complémentaire les tensions qui animent la création d'une innovation « ouverte » ou conjointe. Ces tensions peuvent être source de performance dès lors qu'elles sont managées dans une perspective complémentaire (Lewis, 2000 ; Gebert *et al.*, 2010).

**(3.) Nous nous sommes orientée vers les travaux qui font allusion aux contradictions possibles dans des relations stratégiques inter-organisationnelles.** Adler et Gundersen (2008) se sont intéressés aux notions de convergence et de divergence notamment dans les opérations de fusions. Selon les auteurs, la convergence repose sur une harmonisation forte des entreprises et la divergence implique la pluralité et le maintien des spécificités culturelles des partenaires. Pour Das et Teng (2000), l'opération d'alliance stratégique crée en elle-même

---

<sup>37</sup> « *To recap, the current literature on open innovation depicts paradoxical tensions as areas of complications and aims to help practitioners choose one of the poles* » (Jarvenpaa et Wernick, 2011, p. 524).

<sup>38</sup> C'est le cas par exemple des travaux de West (2003), West et Gallagher (2006), West et O'Mahony (2008), O'Mahony et Bechky (2008), Almirall et Casadesus-Masanell (2010).

un paradoxe : la nouvelle organisation doit veiller à préserver l'identité de chacun des membres tout en les conciliant en vue de mener une action collective. Aussi Aliouat (1995), dans son étude sur les alliances technologiques, explique que des antagonismes surgissent au cours des alliances : exclusion/inclusion, conflit/compréhension, et désengagement/implication. De Rond et Bouchikhi (2004) dans leur étude sur les alliances stratégiques, étudient la coopération et la compétition, la confiance et la vigilance, le contrôle et l'autonomie. Ces tensions sont abordées dans la lignée des travaux de Das et Teng (2000) sur l'approche dialectique des tensions dans les alliances. Bouchikhi (1998) a étudié le paradoxe continuité-changement, qui peut trouver application dans le cadre des relations stratégiques inter-organisationnelles. A partir de ce paradoxe, l'auteur analyse les paradoxes entre autonomie et contrôle, collaboration et compétition, ouverture et fermeture.

A ce stade, nous identifions trois nécessités qui s'imposent à nous :

- (1.) Poursuivre la recherche sur les tensions paradoxales dans un contexte inter-organisationnel et non pas seulement au sein d'une unique organisation.** Notre travail de réflexion autour des tensions paradoxales en relations stratégiques inter-organisationnelles vise à combler un gap. En effet, la littérature empirique sur les paradoxes semble s'être majoritairement limitée à l'étude intra-organisationnelle. Quelques travaux seulement ont étudié les tensions paradoxales dans le cas de stratégies inter-organisationnelles (Heiman et Nickerson, 2004 ; Smith et Tushman, 2005 ; Lado *et al.* 2008 ; Bloodgood et Chae, 2010). Toutefois, ces études se concentrent essentiellement sur une équipe et sur une tension, plutôt que sur un ensemble de tensions. Analyser les tensions paradoxales dans le cadre de stratégies inter-organisationnelles fournit l'occasion d'étudier de multiples paradoxes, au-delà d'une seule organisation (dans le prolongement des travaux de Bloodgood et Chae, 2010), et d'un seul groupe d'acteurs (dans le prolongement des travaux de Smith et Tushman, 2005) ;
  
- (2.) Adopter une approche dynamique en poursuivant la recherche sur la multiplicité des paradoxes et leur enchevêtrement.** La littérature reconnaît que les tensions paradoxales sont entrelacées et qu'elles impactent différents niveaux de l'organisation (Andriopoulos et Lewis, 2009). Toutefois, il semblerait que peu de travaux aient étudié l'enchevêtrement de plusieurs tensions au cours de relations stratégiques inter-organisationnelles. Nous pensons que deux organisations décidées à se rapprocher créent un ensemble multiple et complexe de paradoxes, et que les tensions en présence sont susceptibles d'agir l'une sur l'autre et à différents niveaux du processus de changement ;
  
- (3.) Poursuivre et enrichir la confrontation de modèles théoriques récents sur le paradoxe à des études empiriques,** à l'instar des recommandations de Smith et Lewis (2011).

Ainsi nous faut-il prolonger et étudier en profondeur les tensions paradoxales à l'œuvre dans des relations stratégiques inter-organisationnelles, en vue de révéler de nouvelles perceptions possibles et, nous l'espérons, de guider des chercheurs désireux de se lancer dans cette démarche.

## 1.2.2. Proposition d'une grille de lecture

Notre volonté est de percevoir les tensions paradoxales dans l'espace et dans le temps, au cours de relations stratégiques inter-organisationnelles. Pour ce faire, nous avons élaboré un « guide » pouvant aider à mettre en perspective de manière claire et cohérente les tensions paradoxales (qui tendent à s'exclure l'une l'autre et qui dans le même temps, se renforcent mutuellement).

Ce guide devait surmonter trois contraintes : (1) s'ancrer dans un corpus théorique solide ; (2) être suffisamment précis dans sa démarche pour procurer de la clarté dans le monde incertain et obscur (dans le sens de percevoir) du paradoxe ; (3) et être néanmoins holistique pour éviter d'enfermer le chercheur dans sa propre perception des tensions en contradiction.

Il est important de préciser que l'élaboration de notre grille de lecture des tensions n'a pas pour vocation de proposer une liste exhaustive de toutes les tensions possibles ou perceptibles. Il nous faut « laisser le champ libre » à la perception de tensions. Le chercheur doit se sentir « libre » de pouvoir percevoir de nouvelles tensions paradoxales, dans la mesure où sa perception est liée à sa connaissance du terrain, à son interprétation des faits, au contexte dans lequel il mène sa recherche, mais aussi de manière inter-reliée aux représentations des acteurs sur le terrain.

A l'instar de Aliouat (1995), nous pensons que le paradoxe n'est pas objectif, mais contingent et *projectif*. Dans ce sens, les acteurs du terrain se donnent une représentation paradoxale de la situation dans laquelle ils agissent. Ainsi, le paradoxe dépend des facultés d'observation et d'anticipation de l'acteur de terrain, mais aussi du chercheur observateur. Autrement dit, une vision paradoxale relève d'une organisation intentionnelle des représentations de l'acteur terrain, interprétée par le chercheur. Pour ces deux types d'acteurs, la vision des paradoxes reste influencée par leur expérience et leur connaissance.

Notre démarche consiste donc à proposer une grille pour visualiser les tensions paradoxales dans des relations stratégiques inter-organisationnelles, qui soit suffisamment pertinente par rapport aux représentations des acteurs sur le terrain d'étude, par rapport à celles du chercheur et par rapport aux propositions déjà existantes dans la littérature.

Dans le même temps, notre proposition de grille tente de combiner les modèles généraux dans la littérature sur les paradoxes, l'innovation conjointe, et sur les relations stratégiques inter-organisationnelles (littérature présentée ci-avant dans le point 1.2.1). A partir de ces travaux, nous avons mis en perspective trois dimensions dans lesquelles semblent pouvoir se positionner les tensions paradoxales perceptibles dans des relations stratégiques inter-organisationnelles : l'intention stratégique des partenaires, la structuration de la relation entre les partenaires et les comportements entre les partenaires (Cf. Tableau 6).

**Tableau 6.** Proposition d'une grille de lecture des tensions paradoxales dans des relations stratégiques inter-organisationnelles

	Définitions
<b>1. Intention stratégique</b>	<i>Strategic Intent</i> : présentée comme étant la raison d'être de l'entreprise. Selon Cameron et Quinn (1988), cette raison d'être est souvent entourée de nombreuses contradictions.
<b>2. Structuration de la relation</b>	Dans le cadre des opérations de FA, nous avons vu <i>via</i> l'approche processuelle que deux éléments constituent des déterminants pour la FA : le choix du mode d'intégration et le contrôle du processus d'intégration (Jemison et Sitkin, 1986a et 1986b ; Napier, 1989 ; Napier <i>et al.</i> , 1993 ; Haspeslagh et Jemison, 1991 ; Koenig et Meir, 2001 ; Herriau et Meier , 2001). Aussi, en nous rapprochant des travaux sur l'innovation, l'organisation de la relation entre les partenaires pouvant faciliter la création de l'innovation est précisée. L'innovation est conditionnée par une relation reposant sur l'autonomie et en même temps, le contrôle. Plus précisément, Dougherty (2006) a développé un ensemble élaboré de tensions appropriées pour des groupes œuvrant conjointement pour la création d'innovation. Un des pôles de ces tensions se concentre autour des notions de liberté, d'autonomie, de passion et d'auto-gestion, en vue de favoriser la créativité des acteurs. L'autre pôle mis en évidence rassemble les notions de responsabilité, de contrôle, de discipline, de sorte que les problèmes puissent être anticipés et des solutions mises en œuvre. Selon Dougherty (2006), ces deux pôles sont suggérés pour l'innovation et permettent de « manager la liberté » selon Birkinshaw (2003).
<b>3. Relations entre les partenaires</b>	<i>Relationships</i> : la dimension « relation » est dépeinte comme une dimension sociale qui capture les agissements des uns sur les autres des acteurs en présence (Gebert <i>et al.</i> 2010.) Par exemple, la cohésion ou consensus (homogénéité) et la diversité ou dissidence (hétérogénéité) des parties en interaction, peuvent créer des oppositions concernant la convergence ou la divergence des idées et des décisions qui émergent. La cohésion favorise l'harmonie et la confiance mais tend également à favoriser la valorisation des connaissances familières aux dépens de l'exploration de nouvelles possibilités. La diversité favorise une plus grande gamme d'idées et les perspectives nouvelles, et elle encourage les groupes à analyser les problèmes sous différents angles (Dougherty, 2006 ; Andriopoulos et Lewis, 2009 ; Jarvenpaa et Wernick, 2011).

Cette grille se veut être une aide, mais aucunement limitative. Comme pour toutes recherches exploratoires, elle représente un commencement et mérite certainement de nombreux enrichissements. Aussi nous faut-il maintenant la mettre en perspective auprès de plusieurs relations stratégiques inter-organisationnelles.

## 2. MISE EN PERSPECTIVE DE LA GRILLE

Nous présentons dans un premier temps les tensions paradoxales identifiées au cours du processus de fusion entre eStat et Médiamétrie. Cette identification tente de repositionner, autant se faire que peut, les tensions paradoxales perçues au cours du processus étudié. Nous ferons de même pour le cas d'alliance asymétrique, présenté à la suite dans cet axe 2.

### 2.1. PERCEPTION DES TENSIONS : ENTRE FUSION ET DES « INTEGRATIONS »

Par souci de faciliter la lecture, les tensions identifiées au cours de la fusion et autour des trois composantes de la grille sont présentées sous forme de tableau récapitulatif (Cf. Tableau 7).

**Tableau 7.** Perception des tensions paradoxales dans le cas de fusion Médiamétrie-eStat

	Cas de fusion
<b>1.Intention stratégique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nécessité d'innover rapidement / <i>Statu quo</i></b> Tension apparue dans le cas et non identifiée dans la littérature</li> <li>- <b>Construire l'avenir / Assurer le présent</b> Tushman et O'Reilly (1996), Van Der Vegt et Bunderson (2005), Andriopoulos et Lewis (2009), Smith et Lewis (2011)</li> </ul>
<b>2.Structuration de la relation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Asymétrie / Egalité</b> Tensions non identifiées dans la littérature</li> <li>- <b>Préservation / Intégration</b> Smith et Lewis (2011) dans le cas d'études intra-organisationnelles</li> </ul>
<b>3.Relations entre les partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Confiance / Méfiance (ou Entente / Affrontement)</b> Lewicki <i>et al.</i> (1998) et Lewis (2000) dans le cas d'études intra-organisationnelles</li> <li>- <b>Convergence / Divergence</b> Adler et Gundersen (2008), Aliouat (1993)</li> </ul>

Ces tensions sont décrites et explicitées dans les développements ci-après.

### 2.1.1. Intentions stratégiques

- *Nécessité d'innover rapidement / Statu quo*

Un des intérêts forts de la fusion est la création commune d'une innovation technologique (SITE + USER). Cette innovation, très attendue sur le marché, est stoppée à l'issue de la phase de préservation. Les acteurs décident de proposer une amélioration d'une technologie déjà existante et de se recentrer, plus tard, sur le développement de l'innovation. Les acteurs sont conscients de la nécessité d'innover mais sont en difficultés pour activer le processus. Les conflits entre les actionnaires et les membres du conseil ont contraint toute prise de décision depuis le lancement de la fusion. Le dynamisme de la société s'en trouve lourdement affecté. Selon Napier et Buller (1993), les décisions prises paritairement prennent beaucoup plus de temps qu'une décision en mode autocratique. Cette contradiction forte entre les intentions exprimées au départ et la réalité des faits peut s'expliquer, notamment, par une tension paradoxale clairement mise en évidence dans la littérature sur les paradoxes et l'innovation : la nécessité de construire l'avenir et en même temps, la nécessité d'assurer le présent.

- *Construire l'avenir / Assurer le présent*

Les acteurs se retrouvent face à un paradoxe : prendre des risques afin d'innover (et créer ainsi un avantage concurrentiel sur la durée, tenir la promesse faite au marché et ainsi assurer sa légitimité), et en même temps, assurer des profits à l'entreprise à court terme. Cette tension paradoxale qualifiée notamment par Smith et Lewis (2011) de « Learning and performance », fait écho à d'autres travaux (Tushman et O'Reilly, 1996 ; Van Der Vegt et Bunderson, 2005 ; Andriopoulos et Lewis, 2009). Les acteurs sont contraints par deux pôles en opposition : explorer l'avenir (développer l'innovation conjointement) et en même temps, exploiter les capacités présentes des entreprises (s'enrichir mutuellement).

### 2.1.2. Structuration de la relation

- *Asymétrie / Egalité :*

Les relations entre les deux entreprises se caractérisent par une asymétrie forte en termes de taille, de poids économique et financier, au profit de Médiamétrie. Cependant, cette dernière considère eStat comme son égale en acceptant un mode de rapprochement de type 50-50. Les partenaires se manifestent, au début du processus, un respect mutuel avec : la préservation d'une certaine autonomie par le maintien des deux sites, l'absence de transfert de personnel et une gestion consensuelle de la société avec la création d'un comité de direction détenu à 50-50. On constate une opposition dans leurs forces de frappe d'un point de vue économique, financier et de reconnaissance sur le marché. Mais en même temps, il existe une complémentarité dans ces oppositions : eStat, la jeune start-up au management souple et flexible, doit stimuler l'innovation et la créativité au sein du géant Médiamétrie [**Art. 5**] [**Art. 8**] (**Annexe 2**). Ainsi, dans ce contexte de rapprochements entre start-up et grandes entreprises, « *David a sa place aux côtés de Goliath, c'est l'un des moteurs des dynamiques industrielles* » (Barthélemy et Paris, 2006, p. 5). Le fort et le faible, le géant et le petit, sont opposés et en même temps complémentaires (s'enrichissent mutuellement).

- *Préservation / Intégration*

Le choix du mode de « préservation » (en phase 1) marque la volonté des deux entreprises de vouloir maintenir le système d'organisation d'origine. En ce sens, elle est une preuve de reconnaissance et de respect. De plus, le mode de préservation favorise l'apprentissage, dans la mesure où les acteurs se laissent du temps pour se connaître [Art. 5] [Art. 11] (Annexe 1). Par conséquent, la préservation possède des avantages qui auraient dû, *a priori*, favoriser la coopération entre les partenaires et ainsi permettre la création conjointe d'une innovation. Cependant, les acteurs sont confrontés à la nécessité d'intégrer leurs ressources et compétences en vue d'innover. Le manque de communication et le maintien des deux sites géographiques limitent les rencontres et les confrontations entre les acteurs (degré d'interaction faible). La création de l'innovation est difficile en raison de la complexité des données et en raison d'un manque de communication et de transparence. Selon Kogut et Zander (1992) et Teece *et al.* (2000), le transfert des ressources complexes est aidé par la proximité physique des partenaires. La justification des objectifs stratégiques recherchés (innovation conjointe et création d'avantages distinctifs) nécessite des échanges et des interactions. Préservation et intégration sont opposées de façon dialectique : tout accroissement de l'une tend à provoquer une réduction de l'autre. Être intégré comporte le risque de se retrouver pris dans une relation de dépendance, et donc de perte d'autonomie. A *contrario*, être préservé implique la construction et la mise en pratique de marges de manœuvre vis-à-vis de l'autorité et une capacité à se repérer seul, en s'affranchissant d'une éventuelle direction. Elles sont aussi complémentaires puisqu'elles se renforcent mutuellement.

### 2.1.3. Relations entre les partenaires

- *Confiance / Méfiance*

Lewicki *et al.* (1998) ont étudié ces relations enchevêtrées de confiance et de méfiance au sein d'une unique organisation. Dans le cas Médiamétrie-eStat, les acteurs se témoignent une confiance forte, notamment au début du processus de fusion : existence d'un capital relationnel au sens de Kale et Singh (2000), poids du passé (les acteurs se connaissaient d'avant la fusion), forte réputation des partenaires, croyance forte dans les compétences de chacun, un partage commun des perspectives d'avenir, et enfin, bonne entente entre les actionnaires (rapidité des négociations et absence de relations dominants/dominés) [Art. 8] (Annexe 2). Toutefois, la méfiance est manifeste : volonté de Médiamétrie de contrôler le processus de transfert des ressources et compétences, et réticence au sein de eStat à transmettre toutes leurs connaissances. Face à cette tension, les travaux sur le paradoxe (Lewicki *et al.*, 1998 ; Lewis, 2000) n'essaient pas de résoudre les tensions entre confiance et méfiance, par exemple en augmentant le contrôle ou en limitant les interactions entre les partenaires. En revanche, la perspective paradoxale préconise d'utiliser la confiance et la méfiance comme deux attitudes complémentaires : les effets négatifs de la confiance (par exemple, engagement excessif et vulnérabilité) sont neutralisés ou diminués par les effets positifs de la méfiance (par exemple, vigilance) et *vice versa*. Selon Lewis (2000), se soumettre à un pôle de la tension (par exemple, privilégier la confiance et abandonner toute



méfiance) empêche de se renseigner sur les partenaires et active des cycles contre-productifs qui intensifient les tensions.

- *Convergence / Divergence (ou Entente / Affrontement)*

Cette tension nous renvoie aux travaux de Adler et Gundersen (2008) conduits dans les opérations de fusions. Tout au long du processus de fusion, on perçoit une volonté forte des entreprises de collaborer. Dans le même temps, cette convergence est en contradiction avec les divergences fortes qui les opposent : les méthodes de management spécifiques créent des conflits au sein de la nouvelle structure. Dans notre cas d'étude, Médiamétrie souhaite imposer son formalisme, sa rigueur à eStat, peu enclin à ce type de management (système d'autorité formel contre informel). A certains stades de la fusion, on assiste à un rejet de l'autre. La convergence des méthodes est nécessaire à l'harmonie au sein du nouvel ensemble et à l'atteinte d'un objectif commun. Mais dans le même temps, cette convergence est une source de tensions et limite fortement le développement de l'innovation. *A contrario*, la divergence favorise l'émergence d'opinions différentes, la créativité, mais limite l'implication des acteurs dans un projet commun. Dans chaque organisation il existe des forces, des valeurs contradictoires, accompagnées de sentiments de pouvoir et de domination. Or, la fusion de deux organisations renforce ces contradictions : de nouveaux acteurs, avec des comportements et cultures bien distincts viennent se superposer. La fusion confronte deux organisations ayant des modes de fonctionnement et des cultures différentes *a priori* incompatibles : la structure et l'ordre pour Médiamétrie et la flexibilité et l'improvisation pour eStat. Selon Das et Teng (2000), le paradoxe de la nouvelle organisation est alors de préserver l'identité de chacun des membres tout en réconciliant ces différentes approches, afin de mener une action collective.

## Conclusion : apports et discussions

Cette première analyse d'un cas de modalité stratégique inter-organisationnelle sous l'angle des paradoxes met en évidence toute la multiplicité des tensions paradoxales qui animent le processus.

En effet, le cas de fusion étudié est particulièrement riche de paradoxes. Nous pouvons recenser six tensions paradoxales enchevêtrées autour des intentions stratégiques des acteurs, de la structuration de la relation et des relations entre les partenaires : *Nécessité d'innover rapidement / Statu quo* ; *Construire l'avenir / Assurer le présent* ; *Asymétrie / Egalité* ; *Préservation / Intégration* ; *Confiance / Méfiance* et *Convergence / Divergence (ou Entente / Affrontement)*. Alors que la majorité des recherches sur le paradoxe se concentre sur les tensions au sein d'une unique organisation, **nous pensons que cette multiplicité des paradoxes perçue ici peut inciter à elle seule la poursuite des travaux sur les tensions paradoxales dans des relations stratégiques inter-organisationnelles.**

Aussi, une certaine prise de hauteur au regard de cet enchevêtrement de tensions nous amène à penser que les acteurs semblent passer en permanence de stratégies collectives à des

stratégies concurrentielles et *vice versa* (Bresser et Harl, 1986). En d'autres termes, on assiste à une oscillation entre une volonté de collaborer et une volonté de contrôler. Plus précisément, on observe une tendance à vouloir contrôler pour Médiamétrie et *a contrario*, pour eStat, à préserver son autonomie et donc, dans les deux cas, à freiner l'innovation. On assiste donc, dans le même temps, à un clivage de relations d'affrontement et de relations d'entente où *in fine*, l'objectif d'innovation ne peut avancer.

**Ce premier travail de réflexion pose de nouvelles interrogations notamment autour de l'enchevêtrement des paradoxes et des conséquences possibles de ce dernier sur le déroulement de l'opération stratégique.** Cette thématique nous semble particulièrement importante et nous conduit à ouvrir de nouvelles propositions de recherche :

- Quels sont les effets possibles des paradoxes les uns sur les autres ?
- Est-il possible qu'un enchevêtrement de tensions paradoxales fasse naître un phénomène d'apprentissage ?
- Comment les acteurs peuvent-ils gérer ces tensions ? Comment s'opère une possible équilibration des pôles ?
- Une gestion réussie des tensions paradoxales peut-elle être créatrice de valeur ? Favoriser la création d'une innovation ?
- *A contrario*, la renonciation à une gestion des tensions en contradiction (supprimer une tension au profit d'une autre) peut-elle contraindre la réussite d'une opération ? La non-atteinte de l'innovation ?

Des premiers éléments de réponse seront proposés dans l'axe 3.

## **2.2. PERCEPTION DES TENSIONS : ALLIANCE ASYMETRIQUE OU LA RECHERCHE D'UN ACCORD GAGNANT-GAGNANT**

Notre ambition ici est d'observer le cas d'alliance Echo Interactive - France Télécom au travers de notre nouveau prisme : les tensions paradoxales. Comme pour le cas de fusion, nous reproduisons notre grille de lecture. L'ensemble des tensions perçues sont synthétisées dans le tableau 8, et explicitées par la suite.

**Tableau 8.** Perception des tensions paradoxales dans le cas de l'alliance Echo - Interactive France Télécom

	<b>Cas d'alliance</b>
<b>1. Intention stratégique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Construire l'avenir / Assurer le présent</b> Tushman et O'Reilly (1996), Van Der Vegt et Bunderson (2005), Andriopoulos et Lewis (2009), Smith et Lewis (2011)</li> <li>- <b>Autonomie / Dépendance</b> Smith et Lewis (2011) dans le cas d'études intra-organisationnelles</li> </ul>
<b>2. Structuration de la relation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Asymétrie / Gagnant-gagnant</b> Tensions non identifiées dans la littérature</li> <li>- <b>Autonomie / Interdépendance</b> Smith et Lewis (2011) dans le cas d'études intra-organisationnelles</li> </ul>
<b>3. Relations entre les partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Implication / Distanciation</b> Aliouat (1993, 1995)</li> <li>- <b>Coopération / Conflit</b> Adler et Gundersen (2008), Aliouat (1993)</li> </ul>

### 2.2.1. Intentions stratégiques

- *Construire l'avenir / Assurer le présent*

Cette tension qualifiée notamment par Smith et Lewis (2011) de « Learning and performance » semble présente ici. Les partenaires sont contraints par deux pôles en opposition : *exploiter les capacités présentes* et en même temps, *explorer l'avenir*. Pour la PME, exploiter les capacités présentes revient à assurer sa santé financière, la fiabilité et la renommée de sa technologie. Pour la grande entreprise, assurer le présent consiste à se rassurer quant à la bonne gestion de la PME et la fiabilité de sa technologie. Parallèlement, pour *construire l'avenir* avec la PME, France Télécom commence à investir financièrement dans la PME (au moment du rachat de 30% des parts) en vue d'assurer la future renommée de la technologie. Pour la PME construire l'avenir nécessite de se valoriser continuellement aux yeux de France Télécom en vue d'être attractive pour un futur rachat. Or, dans ce cas-là, la valorisation de la PME passe aussi par les investissements financiers qu'opère France Télécom. Dès lors, pour la PME l'équilibrage de la tension se complexifie : elle cherche à *assurer le présent seule* (faire en sorte que l'implication de la grande entreprise ne soit pas trop importante, notamment d'un point de vue financier), pour *construire l'avenir en collaboration* avec la grande entreprise. Cela pose aussi la nécessité pour elle de « séduire » son futur partenaire, sans pour autant trop en divulguer sur sa technologie en vue de limiter les risques d'opportunisme de la grande entreprise (Osborn et Baughn, 1990 ; Alvarez et Barney, 2001 ; Das et Rahman, 2010). La perception de ces pôles nous conduit à une autre tension en opposition : *Autonomie / Dépendance*.

- *Autonomie / Dépendance*

Comme expliqué dans nos premiers apports, la PME puise son pouvoir dans sa force de persuasion. Pour ce faire, elle doit habilement gérer une tension en contradiction : *maintenir une autonomie* et *créer une dépendance* chez France Télécom. Pour que la grande entreprise prenne conscience du potentiel de la PME et qu'une relation de confiance s'instaure, elle doit faire en sorte que France Télécom s'implique dans l'entreprise. *A contrario*, cette implication doit être pondérée par une certaine distanciation en vue de rester attractive aux yeux de son partenaire. D'un autre côté, Echo Interactive cherche à créer chez France Télécom une relation de dépendance vis-à-vis d'elle. L'objectif étant que le rachat se pose comme une nécessité en soi. La PME doit donc jongler entre *autonomie* et *dépendance*<sup>39</sup>.

## 2.2.2. Structuration de la relation

- *Asymétrie / Gagnant-gagnant*

Comme expliqué dans nos apports initiaux, les relations entre les deux entreprises se caractérisent par une asymétrie relationnelle forte. Cependant, la PME a su montrer l'ampleur de son pouvoir, notamment par son innovation minoritaire. Ce phénomène de persuasion a rassuré France Télécom, qui a consenti à négocier le rachat à un prix tout à fait exorbitant (que nous ne pouvons toutefois divulguer) et à octroyer aux acteurs de la PME des postes à hautes responsabilités. Ainsi, comme dans le cas de fusion Médiamétrie-eStat, les contradictions fortes entre les partenaires favorisent une logique de complémentarités : la PME au management souple et flexible, apporte son innovation technologique et sa créativité au sein de France Télécom, entreprise reconnue possédant les ressources financières utiles au déploiement de la technologie. Le petit et le géant s'opposent et en même temps, s'enrichissent mutuellement. Aussi, on peut légitimement penser que le rachat par la grande société de la PME a été conclu notamment en vue d'avoir le contrôle sur la technologie (le moteur de recherche, devenu indispensable à France Télécom pour se positionner sur le

---

<sup>39</sup> En 1998, bon nombre de petites sociétés commencent à prospérer et à développer tous types de prestations et nouveaux produits sur Internet (Mappy, Alapage, etc.). En même temps, les grandes entreprises américaines de téléphonie et de télécommunications ne cessent d'accroître leurs parts de marché sur Internet (de nombreux rachats sont opérés en vue d'acquérir les innovations technologiques créées par les start-up). Dans ce contexte, France Télécom opère d'importants investissements dans la marque et la plateforme de Echo Interactive. En 1998, France Télécom crée sous sa direction une première branche d'activité Internet créée sous le nom de « Voilà ». Possédant l'exclusivité, le moteur de recherche développé par la PME devient le premier portail français. France Télécom pouvait difficilement se contenter d'avoir seulement 10% des parts de la société Echo Interactive. Une seconde négociation est dès lors entamée. France Télécom veut monter dans le capital de Echo Interactive à hauteur de 30%. En juillet 1998, les dirigeants et actionnaires signent la prise de participation de France Télécom dans le capital de Echo Interactive, à hauteur de 30%. France Télécom obtient également le droit exclusif d'exploiter le moteur de recherche sur le marché mondial. Cette collaboration est caractérisée par une coopération entre les deux entités dont les résultats dépassent les espérances en termes de résultats économiques et d'image. De 1998 à 2000, le succès de la branche « Voilà » ne fait que s'accroître. A cette étape, l'objectif de la PME Echo Interactive est clair : « convaincre France Télécom que nous sommes la société qu'il leur faut pour réussir et assurer leur avenir sur Internet » (Un des fondateurs de Echo Interactive).

marché Internet). En rachetant, la grande entreprise a limité les coûts prohibitifs liés à l'alliance : coûts de contrôle des opportunités, de coordination, d'adaptation ou d'investissement spécifique à l'alliance, par exemple. Dans le même temps, cette volonté de limiter ces coûts a créé une nouvelle tension paradoxale (*implication / distanciation*) que nous discutons autour des relations entre les partenaires.

- *Autonomie / Interdépendance*

L'alliance stratégique repose en elle-même sur un paradoxe : la conciliation d'intérêts contradictoires. En effet, l'alliance donne lieu à la création d'un système (au sens de Smith et Lewis, 2011) particulièrement complexe. Elle consiste en la mise en commun de deux sous-systèmes (ou organisations), chacune composée de leurs propres « sous-systèmes ». Ces derniers sont, par exemple, les différentes fonctions de chacune des organisations, mais aussi leurs propres pratiques, cultures, identités, fournisseurs, clients, etc. Chacun de ces « sous-systèmes » est complexe selon Freeman (1984), Donaldson et Preston (1995) : la réalisation du succès exige de porter attention aux besoins souvent contradictoires des actionnaires, clients, employés, associations et fournisseurs. Ces complexités et contradictions sont amplifiées par l'alliance. Chacun de ces deux « sous-systèmes » (organisations) peut fonctionner indépendamment l'un de l'autre en dehors de l'alliance (les entreprises rapprochées gardent leur autonomie juridique et leur autonomie stratégique pour les domaines d'activité stratégique non inclus dans l'alliance). Toutefois, le succès du système global (la stratégie d'alliance) repose sur l'interdépendance des deux sous-systèmes (les organisations partenaires) (Simon, 1962). Dans notre cas d'étude, au départ cette interdépendance est relativement faible et l'autonomie entre les partenaires forte. En effet, les entreprises sont potentiellement concurrentes, dans la mesure où France Télécom se rapproche de la PME en vue d'acquérir sa technologie et de se positionner sur le marché Internet. De fait, possédant au départ seulement 10% des parts, France Télécom ne participe aucunement à la gestion de la PME. Cette dernière maintient son pouvoir et son contrôle. Ainsi, au commencement, la tension *autonomie / interdépendance* est selon nous non perceptible. Toutefois, elle nous conduit à identifier une deuxième tension que nous percevons plus clairement dans notre cas d'étude : *l'implication / la distanciation*.

### 2.2.3. Relations entre les partenaires

- *Implication / Distanciation*

Aliouat (1995) analyse précisément une tension paradoxale au sein de la relation d'alliance : une situation de *conflit entre partenaires* et une situation de *forte implication dans le projet commun*. Pour Aliouat (1995), Yami et Le Roy (2010), ces deux pôles sont en opposition : *s'affronter* (car les partenaires sont aussi concurrents) et en même temps, *coopérer* (s'enrichir mutuellement). Toutefois, ils sont compatibles : les partenaires peuvent paradoxalement s'impliquer dans l'alliance tout en vivant des rivalités. Dans le cas Echo Interactive-France Télécom, cette tension *implication / affrontement* peut s'apparenter à une tension *d'implication / distanciation*. En effet, dans les premières années de l'alliance, les relations sont caractérisées par une implication forte de la PME (donation de 10% des parts de la société). *A contrario*, France Télécom suit l'évolution de la société de loin (*distanciation*). De

son côté, la PME cherche à progressivement impliquer la grande société, en vue de se faire racheter. Le paradoxe pèrit de lui-même une fois le rachat de la PME conclut : plus aucune distanciation n'est envisageable avec la grande entreprise.

- *Coopération / Conflit*

Cette tension est en relation avec la phase de négociation du rachat. Elle nous semble particulièrement intéressante car, à notre connaissance, non étudiée dans la littérature en négociation d'affaires. La littérature préconise d'opérer un choix quant à l'orientation stratégique de la négociation : une orientation coopérative ou une orientation conflictuelle. Nous pensons qu'il est important de se montrer particulièrement ferme sur des objectifs définis comme essentiels, mais en même temps, d'adopter un comportement plus souple et ouvert sur d'autres points considérés comme non stratégiques. La négociation est en elle-même paradoxale : elle doit aboutir à une entente mutuelle, et en même temps, les acteurs doivent faire jouer le rapport de force en vue de s'imposer. Elle repose sur un « jonglage » entre ces contradictions en vue de trouver un accord mutuellement acceptable. Aussi, une même négociation peut, dans le même temps, être à la fois fortement coopérative et fortement conflictuelle. Dans cette perspective, la dernière négociation pour la prise de participation majoritaire de France Télécom a pris une tournure surprenante. L'un des trois associés de la PME menait des négociations dans une optique coopérative avec France Télécom. Dans le même temps, la négociation avec l'un des deux autres associés pour la vente de ses parts a été fortement conflictuelle. Ce dernier ne désirait pas céder ses parts à France Télécom (la négociation s'est conclue par 17 actions en justice). Ce déroulement atypique souligne la mixité des négociations d'affaires coentreprises. Ainsi, un même négociateur peut-il être amené à conduire, en même temps, une négociation à prédominance coopérative et une négociation à prédominance conflictuelle. Étonnamment, en externe la négociation était coopérative (intérêts communs partagés) et en interne, fortement conflictuelle. Cette tension paradoxale met en évidence les conditions cognitives complexes pour les dirigeants de conduire des négociations d'affaires.

## **Conclusion : apports et discussions**

**D'un point de vue théorique, le cas d'alliance étudié semble riche d'apports au regard de la littérature sur les alliances et les tensions paradoxales.** Nous avons discuté de six tensions (*Assurer le présent seule / Construire l'avenir en collaboration ; Autonomie / Dépendance ; Asymétrie / Gagnant-gagnant ; Autonomie / Interdépendance ; Implication / Distanciation ; Coopération / Conflit*). À notre connaissance, la littérature récente sur les alliances dans le secteur des TIC et sur les paradoxes envisage rarement autant de tensions, au cours d'un même processus d'alliance. Notamment, la tension *Implication / Distanciation*, semble avoir fait l'objet de peu de travaux.

**Ce travail ouvre de nouvelles perspectives de recherche, notamment autour de l'origine des tensions paradoxales.** Il semble que peu de travaux se soient concentrés sur les sources mêmes à l'origine d'une tension paradoxale. N'est-il pas possible de penser que des tensions

paradoxales peuvent être initiées volontairement par un partenaire, en vue de créer une source de pouvoir forte, à l'encontre du sujet ciblé ? De plus, à notre connaissance, la relation entre la notion de pouvoir et de paradoxe n'a encore jamais fait l'objet d'aucune investigation et mériterait une réflexion plus approfondie. Nous proposons dans cette perspective, plusieurs pistes de recherches futures :

- Comment et pourquoi des dirigeants de PME peuvent-ils initier « volontairement » des tensions paradoxales ?
- Les tensions paradoxales peuvent-elles s'avérer être une source de pouvoir ? Quel type de pouvoir ? Comment et pourquoi ?
- Quels sont les risques et les opportunités ?
- Quelles sont les habiletés cognitives nécessaires à la création de situations paradoxales ? Quelles sont les conditions requises ?
- *In fine*, peut-on « manipuler » ou « jouer » avec les paradoxes ?

## **2.3. PERCEPTION DES TENSIONS : TRANSMISSIONS D'ENTREPRISES FAMILIALES ET PARTENARIAT DANS LE SECTEUR DES TI**

### **2.3.1. Transmission d'entreprises familiales : transmettre et rester maître**

Concernant l'étude de la transmission d'entreprises familiales, nous avons perçu plusieurs tensions paradoxales (Cf. Tableau 9).

**Tableau 9.** Perception des tensions paradoxales dans des transmissions d'entreprises familiales

	<b>Cas de transmission d'entreprises familiales</b>
<b>1.Intention stratégique</b>	<p>- <b>Construire l'avenir / Assurer le présent</b> Tushman et O'Reilly (1996), Van Der Vegt et Bunderson (2005), Andriopoulos et Lewis (2009), Smith et Lewis (2011). Dans nos cas de transmissions, cette tension est perceptible notamment chez le cédant. On perçoit une volonté d'assurer l'avenir de son entreprise par la transmission. Dans le même temps, une peur du présent et de l'avenir freine le processus. Cette peur s'apparente à des résistances culturelles et psychologiques identifiées chez l'ancien dirigeant (la perte de pouvoir et d'influence, le risque de déconstruction, la perte de légitimité professionnelle et sociale, la perte de repères et de sens, et le refus de la vieillesse et de la mort) [Art. 3].</p> <p>- <b>Volonté du cédant de transmettre / Rester maître</b> Non identifiée dans la littérature. Cette tension dévoile les freins psychologiques du cédant à la transmission de son entreprise.</p>
<b>2.Structuration de la relation</b>	<p>- <b>Autonomie / Interdépendance</b> Smith et Lewis (2011) dans le cas d'étude intra-organisationnelles. Dans nos cas, les cédants et les repreneurs doivent concilier entre une certaine autonomie pour permettre la reprise, et en même temps, assurer une certaine interdépendance pour assurer la transmission d'informations.</p>
<b>3.Relations entre les partenaires</b>	<p>- <b>Implication / Désengagement</b> Aliouat (1993, 1995) dans le cas d'alliances. Dans nos cas d'étude, le cédant cherche à impliquer le repreneur mais en même temps, cherche une certaine forme de désengagement de ce dernier (quant aux styles de management, par exemple) afin de rester maître de son entreprise</p> <p>- <b>Confiance / Méfiance</b> Lewicki <i>et al.</i> (1998), Lewis (2000) dans le cas d'études intra-organisationnelles. Le choix du repreneur est conditionné par la confiance que lui accorde le cédant, mais dans le même temps, une certaine méfiance est nécessaire en vue de transmettre toutes les informations nécessaires à la survie de l'entité reprise. Aussi, la méfiance est perceptible dans les cédants interviewés, dans la mesure où ils craignent que le repreneur ne gère pas la société comme ils l'entendaient (peur de voir ce qu'ils ont accompli être rejeté ou remis en cause par le repreneur).</p>

L'identification des tensions paradoxales renforce l'idée, à l'instar de Ward (1987) et de Basly (2007), que l'entreprise familiale repose en elle-même sur un paradoxe. En effet, plusieurs caractères uniques font la supériorité de cette organisation : les valeurs familiales, le lien affectif qui unit les membres de l'entreprise, l'attachement affectif du dirigeant, et le « familiarisme » (Arrègle *et al.*, 2004), définie par les auteurs comme étant « *le chevauchement fructueux des deux capitaux sociaux de l'entreprise familiale, à savoir celui*



de la famille et celui de l'entreprise, comme pouvant être à l'origine de nombre des avantages concurrentiels communément attribués aux entreprises familiales » (Ibidem, p. 14). Dans le même temps, ces forces engendrent la plupart de ses faiblesses (la rigidité du dirigeant et sa résistance au changement, les conflits perçus entre les successeurs et la divergence entre les objectifs et les besoins de la famille).

Nous pensons qu'identifier et comprendre les tensions paradoxales lors d'une transmission d'entreprise familiale est fondamental en vue de mieux cerner et donc d'appréhender les risques de la transmission, au-delà des aspects économiques et juridiques. Dans cette perspective, la recherche sur les paradoxes et la transmission d'entreprises familiales mérite d'être poursuivie :

- Comment gérer les tensions en contradiction perçues chez le cédant d'une part et entre le cédant et le successeur d'autre part, lors d'une transmission d'entreprise familiale ?

Nous pensons que des recherches sur ce thème sont susceptibles de grandement faciliter la réussite de l'opération.

### 2.3.2. Partenariat : la technologie, source de création et de destruction de la relation entre les partenaires

Concernant l'étude d'un partenariat public-privé, nous avons perçu plusieurs tensions au cours du projet Pupitre Virtuel, entre la société privée ERI et la société publique nommée Centile (Cf. Tableau 10).

**Tableau 10.** Perception des tensions paradoxales dans le cas d'un partenariat public-privé

	<b>Cas partenariat public-privé Pupitre Virtuel</b>
<b>1.Intention stratégique</b>	<p>- <b>Construire l'avenir / Assurer le présent</b> Tushman et O'Reilly (1996), Van Der Vegt et Bunderson (2005), Andriopoulos et Lewis (2009), Smith et Lewis (2011). Dans le cas d'étude Pupitre Virtuel, les acteurs publics et privés s'unissent en vue d'industrialiser la technologie (un espace numérique de travail) : la rendre fiable et performante.</p> <p>Plus précisément, la société privée ERI est responsable à la fois du développement commercial du Pupitre Virtuel (Pôle Commercialisation) et des développements techniques qui seront confiés aux chercheurs-concepteurs du Pupitre Virtuel, désormais rassemblés au sein d'une nouvelle société (la société d'ingénierie informatique Centile, Pôle développements techniques). Cette dernière, dirigée par l'inventeur du Pupitre Virtuel, est exclusivement dédiée au projet. Le chef de projet (appartenant au Conseil Général) est responsable du projet dans son Département (Pôle Financier), et les utilisateurs pilotes présents dans les 11 collèges en expérimentation dans le département continueront à tester la plateforme (Pôle Marché Département). L'université du Département</p>

	<p>continue ses recherches dans le domaine des plateformes numériques de travail et s'engage à mener des études et à publier sur l'industrialisation du Pupitre Virtuel (Pôle Scientifique). Enfin, la technologie Pupitre Virtuel (Pôle Technologie) sera industrialisée en se laissant améliorer techniquement par les développeurs de Centile afin de permettre une montée en charge du nombre d'utilisateurs [Art. 4] (Annexe 5).</p>
<p><b>2.Structuration de la relation</b></p>	<p>- <b>Autonomie / Interdépendance</b> Smith et Lewis (2011) dans le cas d'études intra-organisationnelles. Dans notre cas d'étude, la société privé ERI n'a pas accès à la technologie développée par Centile. Cette dernière, en charge du pôle technique, se déclare seule en interaction avec la technologie Pupitre Virtuel. Au départ, une autonomie est volontairement instaurée par les partenaires (s'enrichissement mutuellement par leur complémentarité : exploitation technique effectuée par Centile et exploitation commerciale par ERI). Toutefois, c'est ERI qui investit financièrement dans la technologie. Centile est donc fortement dépendante d'ERI. De plus, ERI demande progressivement à Centile de bénéficier de plus de visibilité concernant les développements technologiques. Cette demande est mal vécue par Centile (sentiments d'intrusion et de perte de confiance qui génèrent des controverses présentées dans [Art. 4] (Annexe 5)).</p>
<p><b>3.Relations entre les partenaires</b></p>	<p>- <b>Implication / Désengagement ET Convergence/Divergence</b> Aliouat (1993, 1995) dans le cas d'alliances. Les partenaires sont fortement impliqués dans le projet, mais dans le même temps, cherchent à se désengager de l'autre en vue d'atténuer leur lien de dépendance. Notamment, ERI prend connaissance de la présence de logiciels libres dans la technologie Pupitre Virtuel. Selon ERI, la présence de logiciels libres dans le Pupitre Virtuel la dépossède de la licence exclusive d'exploitation qui lui a été accordée en vertu du contrat de partenariat signé par les protagonistes. <i>A contrario</i>, pour le Conseil Général du Département, l'Université et la société Centile, cette validité n'est pas remise en cause. ERI se sert de cette controverse pour redéfinir le contenu de l'intermédiaire qui leur a permis de lancer le projet : le contrat de partenariat. En vain, après sept versions d'un nouveau contrat, les acteurs ne parviennent pas à trouver une issue à cette controverse, et décident de confier sa résolution à un nouvel acteur : le tribunal. Ainsi, cette dernière controverse porte sur la nature même du contrat de partenariat et sa légitimité, remise en cause par une partie des logiciels libres contenus dans la technologie. Face à cette impasse, ERI préfère abandonner le projet. Le projet est officiellement abandonné en décembre 2005.</p>

**Ce qui nous semble particulièrement intéressant ici, et dans la perspective de futures recherches, est la socio-matérialité des tensions, ou en d'autres termes, l'importance et la place de la technologie dans les tensions paradoxales.**

En effet, il semblerait que les tensions perçues ici reposent toutes, de près ou de loin, sur la relation entre technologie et acteurs. Les relations que les acteurs ont entretenues avec la technologie reposent sur un paradoxe : **la technologie est à l'origine le fondement même de la construction du partenariat, et en même temps, elle semble *a priori* avoir été la source de la destruction de leurs relations.**

Ainsi, nous semble-t-il important de poursuivre la recherche en vue d'intégrer la place que peut occuper la technologie dans les tensions paradoxales :

- Quelle est la place qu'occupe le non-humain (la technologie), dans la génération de tensions paradoxales ? Dans leur résolution ? Et dans l'acceptation du paradoxe ?

Ce questionnement nous semble d'autant plus intéressant que selon Michaud (2011), la place du non-humain dans les travaux sur l'analyse des tensions paradoxales en organisation constitue un gap. Cette préoccupation est notamment partagée par Orlikowski (2007), selon qui le champ des études sur les organisations a traditionnellement négligé de prendre en compte les façons dont l'organisation est intrinsèquement liée aux formes et aux espaces matériels dans lesquels les humains agissent et interagissent. Michaud (2011) explique aussi la place qu'occupe le non-humain dans la génération de tensions. Par exemple, il cite l'article de De Rond et Bouchikhi, (2004) conduit sur la tension collaboration-compétition observée dans les alliances stratégiques. Dans cette recherche, les nouveaux produits ou les nouvelles technologies développées en collaboration sont clairement identifiés par les auteurs comme étant souvent à l'origine de l'alliance stratégique. Or, malgré cette mention, le produit ou la technologie reçoivent généralement peu d'attention de la part du chercheur, en dehors des sections dédiées à la présentation des cas. L'article de De Rond et Bouchikhi (2004) illustre particulièrement bien cette tendance. Les auteurs expliquent que le produit et la technologie ne sont pas pris en compte dans les analyses, se centrant uniquement sur les relations entre humains au sein des alliances stratégiques. Michaud (2011) dresse le même constat concernant la tension entre contrôle et autonomie, perçue dans les études sur le développement de nouvelles technologies. L'auteur souligne que si certaines recherches ont porté une certaine considération au non-humain (la technologie) dans l'analyse de cette tension (Barley, 1986 ; Mouritsen et Thrane, 2006), le non-humain est généralement absent des analyses.

Nos résultats initiaux dévoilent les possibles effets nuisibles de l'absence d'interaction dans le cadre d'un projet TI entre humains et technologie, comme expliqué dans l'encadré ci-après.

Dans le cas présenté, dès le lancement du projet, le rôle d'un acteur dans le réseau (ERI) est clair et accepté, mais il n'est pas censé lui permettre d'interagir directement avec la technologie. ERI est uniquement en relation avec le porte-parole de la technologie, Centile. Or, c'est dans l'enchaînement des controverses que cette absence d'interaction entre ERI et la technologie s'accroît et impose à ERI de redéfinir son rôle. Finalement, l'enchaînement des controverses a accentué la dissolution de la relation de « symbiose » (Licklider, 1960) entre l'objet technique et ERI. Le concept de « symbiose technologique » développé par Licklider (1960) rend compte de la relation qui unit l'humain à la technologie. La symbiose humain-technologie s'apparente à un processus d'évolution et d'interdépendance réciproque. Même si Licklider (1960) s'intéresse à la relation humain-machine en phase d'utilisation de l'objet technique, nous pensons que ce concept illustre de façon appropriée une partie des relations formant le projet d'industrialisation du Pupitre Virtuel. Les relations fortes que Centile entretient avec la technologie empêchent ERI de créer un lien d'interdépendance avec la dite technologie. Or, cette interdépendance humain-non humain est nécessaire à l'avancement durable du projet TI. Au fur et à mesure que les controverses s'enchaînent, elles marquent pour ERI le délitement progressif de la relation symbiotique avec l'objet technique, accentuent la divergence et donc fragilisent le réseau, le rendant susceptible d'effondrement.

**Extrait de l'article « Analyse des systèmes d'interactions à l'œuvre au sein d'un projet TI », écrit en partenariat avec O. Meier et S. Missonier, publié dans la revue *Systèmes d'Information et Management*, (2012), p. 38.**

Il semble ainsi que les tensions paradoxales perçues entre les partenaires (*Implication / Désengagement* et *Convergence / Divergence*) soient en lien direct avec les relations qu'entretiennent les humains avec les non-humains (la technologie).

Nous pensons que dans le cadre de futures recherches, il serait particulièrement opportun d'enrichir le modèle initialement proposé au regard de la littérature sur les tensions paradoxales, en vue de répondre à un double objectif :

- Considérer la technologie comme un acteur influant dans les tensions paradoxales (jusqu'alors, nous ne l'avions considérée que comme un acteur qui influence les controverses) ;
- Enrichir le modèle initial fondé sur l'ANT, dans une perspective d'analyse des tensions paradoxales, en vue de réinterpréter le cas Pupitre Virtuel et par la suite, de le tester à d'autres nouveaux cas d'étude.

Cette perspective permettrait d'enrichir les travaux sur les tensions paradoxales en organisations, notamment par une prise en compte du non-humain.

## **Conclusion de l'axe 2 : la nécessité de s'orienter vers une étude processuelle et dynamique des tensions paradoxales**

Dans cet axe nous avons entrepris une nouvelle approche théorique fondée sur les tensions paradoxales. Il ressort de cette démarche la perception de multiples tensions à l'œuvre dans des relations stratégiques étudiées. Le tableau ci-après propose une synthèse de l'ensemble des tensions perçues (*Cf.* Tableau 11).

**Tableau 11.** Proposition de tensions paradoxales dans des relations stratégiques inter-organisationnelles

	<b>Cas de fusion</b>	<b>Cas d'alliance</b>	<b>Cas de transmission d'entreprises familiales</b>	<b>Cas partenariat public-privé Pupitre Vituel</b>
<b>1.Intention stratégique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nécessité d'innover rapidement / <i>Statu quo</i></b> Tension apparue dans notre cas et non identifiée dans la littérature</li> <li>- <b>Construire l'avenir / Assurer le présent</b> Tushman et O'Reilly (1996), Van Der Vegt et Bunderson (2005), Andriopoulos et Lewis (2009), Smith et Lewis (2011)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Autonomie / Dépendance</b> Smith et Lewis (2011) dans le cas d'études intra-organisationnelles</li> <li>- <b>Construire l'avenir / Assurer le présent</b> Tushman et O'Reilly (1996), Van Der Vegt et Bunderson (2005), Andriopoulos et Lewis (2009), Smith et Lewis (2011)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Volonté du cédant de transmettre / Rester maître</b> Non identifiée dans la littérature</li> <li>- <b>Construire l'avenir / Assurer le présent</b> Tushman et O'Reilly (1996), Van Der Vegt et Bunderson (2005), Andriopoulos et Lewis (2009), Smith et Lewis (2011)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Construire l'avenir / Assurer le présent</b> Tushman et O'Reilly (1996), Van Der Vegt et Bunderson (2005), Andriopoulos et Lewis (2009), Smith et Lewis (2011)</li> </ul>
<b>2.Structuration de la relation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Asymétrie / Egalité</b> Tensions non identifiées dans la littérature</li> <li>- <b>Préservation / Intégration</b> Smith et Lewis (2011) dans le cas d'études intra-organisationnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Asymétrie / Gagnant-gagnant</b> Tensions non identifiées dans la littérature</li> <li>- <b>Autonomie / Interdépendance</b> Smith et Lewis (2011) dans le cas d'études intra-organisationnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Autonomie / Interdépendance</b> Smith et Lewis (2011)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Autonomie / Interdépendance</b> Smith et Lewis (2011)</li> </ul>
<b>3.Relations entre les partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Convergence / Divergence</b> Adler et Gundersen (2008), Aliouat (1993, 1995)</li> <li>- <b>Confiance / Méfiance</b> Lewicki <i>et al.</i> (1998), Lewis, (2000)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Implication / Désengagement</b> Aliouat (1993, 1995)</li> <li>- <b>Coopération / Conflit</b> Adler et Gundersen (2008), Aliouat (1993)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Implication / Désengagement</b> Aliouat (1993, 1995)</li> <li>- <b>Confiance / Méfiance</b> Lewicki <i>et al.</i> (1998), Lewis, (2000)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Implication / Désengagement ET Convergence / Divergence</b> Aliouat (1993, 1995)</li> </ul>

Nous pensons que cette mise en perspective des tensions paradoxales au cours de relations stratégiques inter-organisationnelles encourage à poursuivre la recherche sur le thème. Le foisonnement des tensions perçues invite de futures recherches à tester notre proposition de grille à d'autres relations stratégiques inter-organisationnelles.

Aussi, cette grille de lecture a ouvert la voie à plusieurs et nouvelles pistes de recherche, que nous rappelons ici.

#### **A partir du cas de fusion :**

- Quels sont les effets possibles des paradoxes les uns sur les autres ?
- Est-il possible que cet enchevêtrement de tensions paradoxales fasse naître un phénomène d'apprentissage ?
- Comment les acteurs peuvent-ils gérer ces tensions ? Comment s'opère une possible équilibration des pôles ?
- Une gestion réussie des tensions paradoxales peut-elle être créatrice de valeur ? Favoriser la création d'une innovation ? Etre une source de pouvoir ?
- *A contrario*, la renonciation à une gestion des tensions en contradiction (supprimer une tension au profit d'une autre) peut-elle contraindre la réussite d'une opération ? La non-atteinte de l'innovation ?

#### **A partir du cas d'alliance :**

- Comment et pourquoi des dirigeants de PME peuvent-ils initier « volontairement » des tensions paradoxales ?
- Les tensions paradoxales peuvent-elles s'avérer être une source de pouvoir ? Quel type de pouvoir ? Comment et pourquoi ?
- Quels sont les risques et les opportunités ?
- Quelles sont les habiletés cognitives nécessaires à la création de situations paradoxales ? Quelles sont les conditions requises ?
- *In fine*, peut-on « manipuler » les paradoxes ?

#### **A partir de l'étude des freins psychologiques à la transmission d'entreprises familiales :**

- Comment gérer les tensions en contradiction perçues chez le cédant d'une part et entre le cédant et le successeur d'autre part, lors d'une transmission d'entreprise familiale ?

#### **Enfin, concernant l'étude du partenariat public-privé autour d'un projet TI :**

- Quelle est la place qu'occupe le non-humain (la technologie), dans la génération de tensions paradoxales ? Dans leur résolution ? Et dans l'acceptation du paradoxe ?

Nos questions ont l'ambition de proposer l'ouverture d'un débat scientifique en vue de la progression de connaissances. Cette réflexion énonce des propositions, beaucoup de questions et encore peu de réponses. Peut-être, à l'instar de Bourguignon (2003, p. 218), existe-t-il « *un sens à ce qu'un travail sur le paradoxe – dont le propre est d'interdire l'issue – ne débouche pas sur d'élégantes solutions ?* ».

Peut-être aussi pouvons-nous envisager d'avancer dans ces perspectives futures. Nous souhaitons ainsi aller plus loin dans notre réflexion en étudiant les possibilités de « gérer » de manière intégrée les multiples paradoxes. Nous avons vu que deux organisations décidées à se rapprocher créent un ensemble multiple et complexe de paradoxes. Toutefois, nous ne savons pas si ces tensions agissent l'une sur l'autre et à différents niveaux du processus de changement, ni comment. En d'autres termes, il nous faut maintenant nous orienter vers une approche dynamique des différentes tensions paradoxales perçues au cours de stratégies inter-organisationnelles. Cette nécessité sera animée par des propositions de réponse guidées par deux problématiques de fond :

- **Quels sont les effets possibles des tensions paradoxales les unes sur les autres ?**
- **Comment gérer ces tensions en contradiction ?**

Dans la poursuite de cette Habilitation, nous souhaitons proposer des pistes en vue d'aider les chercheurs et praticiens à examiner les tensions paradoxales d'une part, et à les gérer d'autre part, afin de favoriser la réussite d'une opération stratégique. Nous pensons que ces problématiques sont particulièrement encourageantes et stimulantes pour de futures recherches.

### **AXE 3.**

**COMMENT GERER LES PARADOXES ?**

**MISE EN ŒUVRE DE STRATEGIES DE  
GESTION DES PARADOXES AUTOUR  
D'UNE LECTURE PROCESSUELLE :  
UNE APPROCHE DYNAMIQUE**



### **AXE 3. COMMENT GERER LES PARADOXES ?**

## **MISE EN ŒUVRE DE STRATEGIES DE GESTION DES PARADOXES AUTOUR D'UNE LECTURE PROCESSUELLE : UNE APPROCHE DYNAMIQUE**

---

*« Le paradoxe joue un rôle aussi important  
dans la résolution des problèmes que dans  
leur genèse ».*

(Watzlawick *et al.*, 1975)

Nous souhaitons discuter dans cet axe 3 de la puissance qui se loge dans la cohabitation des contraires. Notre ambition est de proposer des modes de réflexion et d'action en vue de gérer les paradoxes.

**Nous posons la question de savoir s'il existe des pensées, des méthodes capables de relever le défi du paradoxe, ou en d'autres termes : comment traiter avec lui ?** Des éléments de réponse sont présentés, non exhaustifs. Ces propositions ne sont ni une étape achevée ni résolue, mais simplement un commencement (*Cf.* Tableau 12).



# 1. ENRICHISSEMENT DE LA GRILLE DE LECTURE

Nous proposons une revue de la littérature sur les différentes possibilités permettant de gérer les paradoxes en organisation. Cette revue nous oriente notamment vers le débat actuel dans la littérature qui concerne les réponses préconisées en vue de faire face au paradoxe, qui divergent entre stratégies d'acceptation et de résolution. Cette démarche nous permettra par la suite d'enrichir la grille de lecture des paradoxes selon une approche dynamique et processuelle.

## 1.1. LA MULTIPLICITE DES STRATEGIES ET PRATIQUES DE GESTION DES PARADOXES

De nombreux auteurs ont proposé des pratiques paradoxales (au sens de Josserand et Perret, 2003) ou des stratégies de réponse (au sens de Poole et Van de Ven, 1989), en vue de faire face aux paradoxes en organisation. Les écrits récents sur les tensions paradoxales témoignent de la volonté de montrer qu'elles sont incontournables, et qu'il vaut mieux apprendre à vivre avec, à accepter les tensions en contradiction, plutôt qu'à les ignorer, les éviter ou à les résoudre (Smith et Lewis, 2011).

**Les travaux récents sur les paradoxes en organisation encouragent une stratégie de gestion des paradoxes : l'acceptation.** Cette stratégie repose sur une logique « d'accepter » plutôt que de chercher à l'occulter, le résoudre ou encore l'éviter (Smith et Lewis, 2011). Pour Poole et Van de Ven (1989), l'acceptation vise à maintenir une séparation entre les tensions tout en appréciant leurs différences. L'acceptation incite ainsi les acteurs à « vivre avec » le paradoxe (Clegg *et al.* 2002 ; Lewis, 2000), ou en d'autres termes, à maintenir « le paradoxe ouvert » (Beech *et al.*, 2004). Pour de nombreux auteurs, l'acceptation est une stratégie puissante et proactive (Cameron, 1986 ; Vince et Broussine, 1996 ; Luscher et Lewis, 2008), porteuse d'innovation (Eisenhardt et Westcott, 1988 ; Collins et Porras, 2002), et qui invite à la créativité (Beech *et al.*, 2004). Accepter le paradoxe revient à prendre de la hauteur au regard des tensions perçues. Les acteurs perçoivent autrement les tensions en contradiction et de fait, optent pour des solutions créatives leur permettant de percevoir une réconciliation entre les contraires. L'acceptation implique une dynamique complexe qui renvoie à une logique reposant sur le « ET » (choix des deux tensions). A la différence, la stratégie de résolution renvoie à une dynamique plus simple reposant sur le « OU » (choix de l'un ou de l'autre pôle en opposition).

**Une autre stratégie repose sur la résolution.** Cette résolution n'implique pas l'élimination d'une tension au détriment d'une autre. Résoudre le paradoxe revient à réunir les tensions en opposition, mais en des temps ou en des lieux différents. Poole et Van de Ven (1989) identifient trois stratégies de résolution : (1) la séparation spatiale, assignant les forces d'opposition à travers différents niveaux organisationnels (micro et macro, par exemple) ; (2)

la séparation temporelle, choisissant un pôle d'une tension à un moment, puis en changer ; (3) et la synthèse qui propose un nouveau point de vue qui s'adapte aux pôles en opposition. Ainsi, résoudre le paradoxe ne revient pas à l'occulter mais, plutôt, à proposer des moyens permettant la réunion d'exigences ou d'idées contradictoires ou divergentes.

Au regard du foisonnement des stratégies de gestion des paradoxes, soulignons le parfois difficilement compréhensibles, nous proposons de présenter le modèle de Josserand et Perret (2000, 2003). Les auteurs posent un cadre structuré de différentes pratiques de gestion des paradoxes.

Nous précisons que les développements qui suivent sont très descriptifs. Cette démarche nous est cependant apparue essentielle pour deux raisons : saisir la complexité des modèles proposés, et suffisamment les maîtriser pour prétendre les appliquer et nous l'espérons, les enrichir.

### 1.1.1. Pratiques autour des dimensions diachronique et synchronique

Josserand et Perret (2000, 2003) représentent des pratiques de gestion des paradoxes selon deux dimensions : la dimension diachronique (articulation temporelle des dualités) et la dimension synchronique (articulation spatiale des dualités). En recoupant ces deux dimensions, trois logiques peuvent être distinguées : (1) la différenciation (acceptation du paradoxe en l'exprimant à des temps et des niveaux différents de l'organisation) ; (2) le dialogue (interpénétration des logiques opposées) ; (3) et la disparition (disparition du caractère paradoxal grâce à une représentation des acteurs différente de la réalité). En croisant les dimensions avec les logiques, les auteurs proposent six pratiques paradoxales : séquentielles, le compartimentage, la stratification, l'oscillation, la construction locale et le recadrage (Cf. Tableau 13).

**Tableau 13.** Logiques et pratiques organisationnelles paradoxales

		Logique		
		1.1.de la différenciation	1.2.du dialogue	1.3.de la disparition
Pratiques organisationnelles	<i>Dimension diachronique</i>	<i>Les pratiques séquentielles</i>	<i>La stratification L'oscillation</i>	<i>Recadrage</i>
	<i>Dimension synchronique</i>	<i>Le compartimentage</i>	<i>La construction locale</i>	

Source : Josserand et Perret (2003), p. 166.

Ces pratiques sont présentées et détaillées dans les travaux de Josserand et Perret (2000, 2003). Toutefois, au vu de la complexité de certaines de ces pratiques, il nous a semblé important d'explicitier notamment les logiques de différenciation, de dialogue et de disparition. En procédant ainsi nous espérons que le lecteur sera plus à même de discuter de l'application et de l'actionnabilité de certaines de ces pratiques à nos cas d'études.

**La logique de différenciation** reconnaît et accepte différents niveaux de logiques opposées dans une organisation, et/ou dans un phénomène. La démarche de différenciation consiste à « *clarifier et distinguer les niveaux de référence où on se situe et à accepter d'affirmer les spécificités et les différences plutôt que de chercher à homogénéiser les pratiques* » (Josserand et Perret, 2000, p. 35). En effectuant une différenciation des tensions en opposition comme par exemple, l'individuel et le collectif, la permanence et le changement, le micro-niveau et le macro-niveau, il est possible de les réconcilier. Cette réconciliation repose sur un principe d'injonction et non d'exclusion, au sens de Morin (1986). Cette injonction est accomplie en jouant soit sur la dimension diachronique, soit sur la dimension séquentielle. Les pôles opposés peuvent s'exprimer à des périodes de temps différentes (dimension diachronique) et à différents niveaux de l'organisation (dimension séquentielle). Face à ces deux dimensions, deux pratiques paradoxales peuvent être mises en avant : la pratique séquentielle (les pôles opposés sont alternés dans le temps), et la pratique de compartimentage (les différences entre macro et micro s'expriment dans l'organisation, mais à des niveaux différents).

**La logique de dialogue.** Il ne s'agit plus d'éviter l'affrontement des deux pôles contradictoires. Ici, les pôles opposés s'interpénètrent en vue de créer une nouvelle perception, qui autorise à dépasser les paradoxes en présence. La logique dialectique permet de comprendre comment le dialogue peut susciter l'interpénétration des contraires. Le dialogue suppose la rencontre, la combinaison des contraires. Il remplit trois grandes fonctions : le partage par l'identification des problèmes mais aussi des réussites, la confrontation par une rencontre des logiques propres à chaque acteurs, et l'invention par l'émergence de solutions nouvelles (Giroux et Giordano, 1998). L'invention conduit l'organisation vers un niveau supérieur de complexité qui lui permet de trouver de nouvelles solutions, qui étaient perçues initialement comme inconcevables. Le dialogue peut en ce sens, trouver une issue au paradoxe.

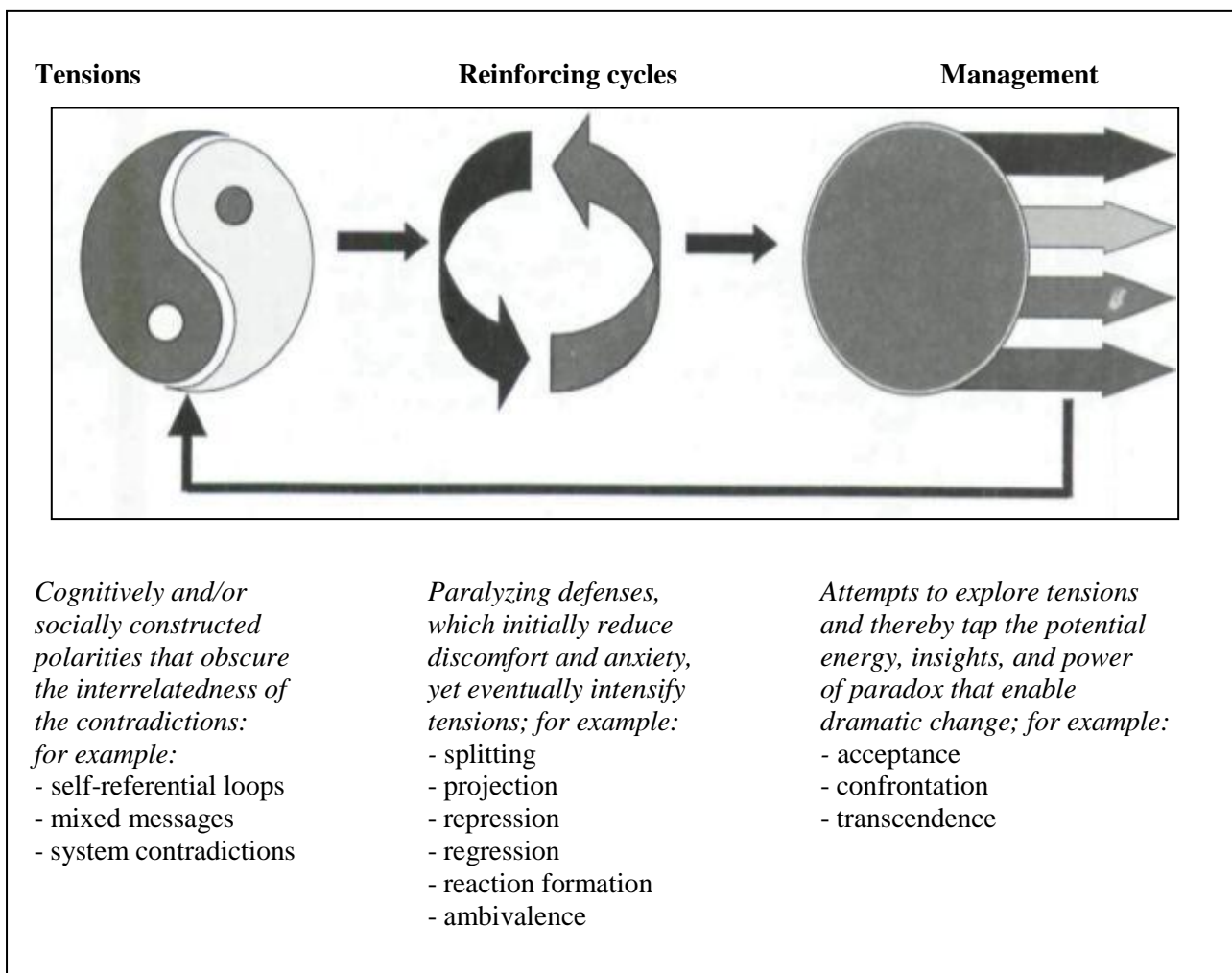
**Enfin, la logique de disparition** conduit à faire disparaître le paradoxe. Les contradictions ne sont pas occultées mais intégrées par les acteurs. Cette intégration s'opère dans la mesure où les acteurs perçoivent différemment les pôles en opposition, notamment par une pratique de recadrage. Elle consiste à dépasser le paradoxe par l'introduction d'un nouveau cadre de référence (Westenholz, 1993). Les acteurs sortent de leur propre perception, non pas en déniaient le problème mais en se le représentant autrement. La pratique de recadrage implique le passage vers un nouveau champ de référence. Les acteurs résolvent le problème Ici et Maintenant en sortant du « piège ». Ils opèrent une excursion dans une nouvelle « réalité » (ou devrions-nous dire, « perception de la réalité »). Cette excursion peut se faire par l'intervention d'une personne, d'un objet, ou d'un concept, qui autorise la réconciliation des pôles opposés.

Après nous être consacrée aux travaux de Josserand et Perret (2000, 2003), un autre modèle intégrateur des différentes stratégies possibles de gestion des paradoxes a attiré notre attention. Il s'agit de celui proposé par Lewis (2000), et enrichi par la suite par Smith et Lewis (2011). Ce cadre nous intéresse particulièrement car il est, à notre connaissance, un des seuls modèles dans la littérature qui prenne en compte la dimension dynamique quant aux choix par les acteurs des stratégies de gestion. Ainsi, il semblerait que le choix quant à la pratique de gestion des paradoxes ne se pose pas naturellement aux acteurs mais passe par une phase de transition, allant de cercles vicieux vers des cercles plus vertueux.

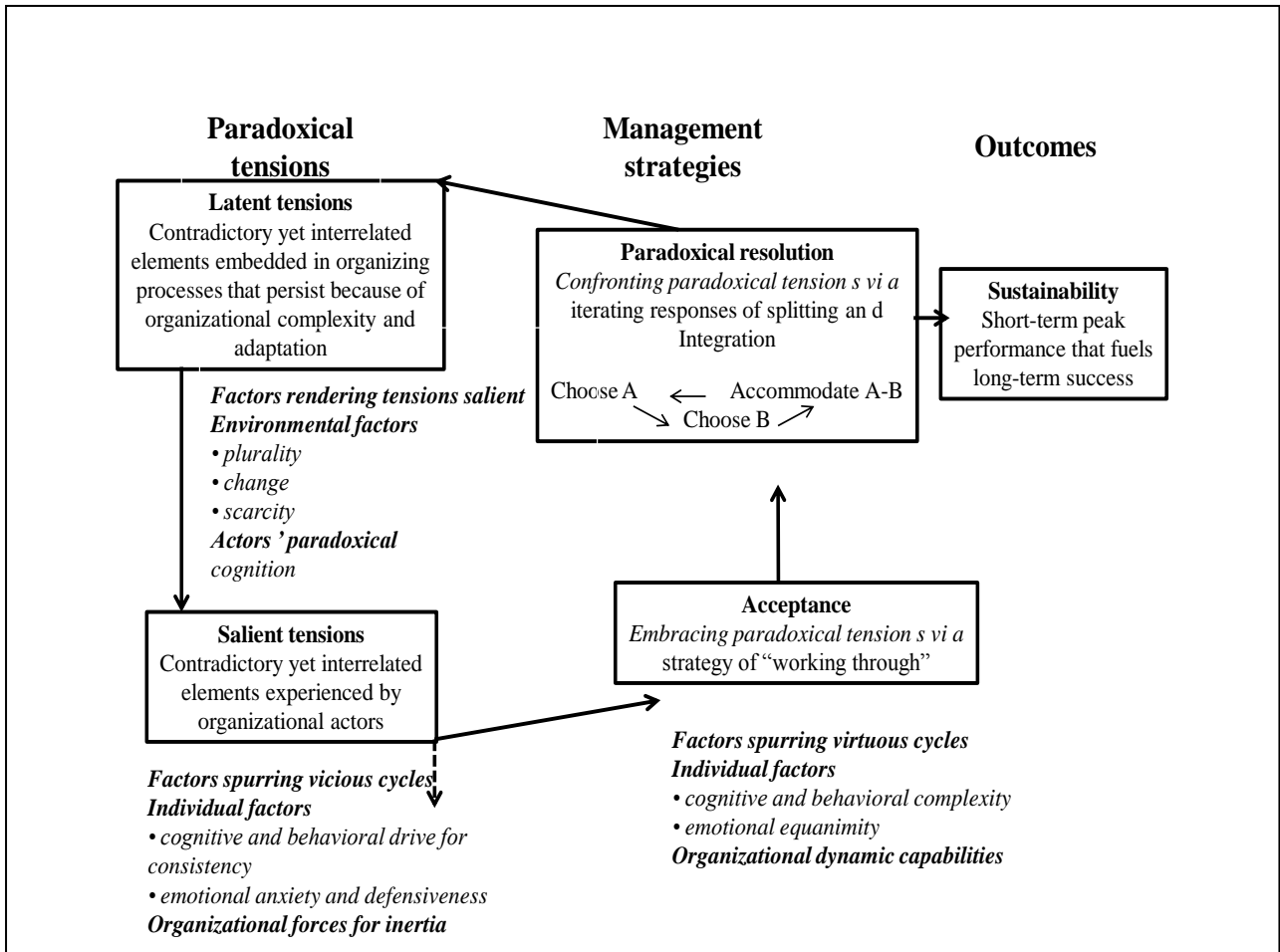
### 1.1.2. Pour une gestion dynamique des paradoxes

Le modèle de Lewis (2000) est représenté ci-après (Cf. Schéma 4), ainsi que ce même modèle enrichi par la suite par Smith et Lewis (2011) (Cf. Schéma 5).

**Schéma 4.** Le cadre conceptuel du paradoxe  
(« A Paradox Framework », Lewis, 2000, p. 762)



**Schéma 5.** Model d'organisation d'équilibre dynamique  
 (« *A Dynamic Equilibrium Model of Organizing* », Smith et Lewis, 2011, p. 389)



Le modèle de Lewis (2000), enrichi par la suite par Smith et Lewis (2011), représente une dynamique de gestion des tensions paradoxales, sous forme de cycles. Cette dynamique est composée de trois éléments inter-reliés : les tensions (représentées par le Yin et le Yang et telles que représentées dans notre axe 1), les cycles auto-renforcés et la politique de management qui est entreprise (Schéma 4). Smith et Lewis (2011) représentent cette même dynamique, à la différence qu'elle est enrichie sur deux points (Schéma 5) : les éléments qui la constituent sont plus précis et détaillés, et la dynamique de gestion des tensions est représentée selon un cycle. Pour les auteurs, les paradoxes sont inhérents aux organisations, et une gestion réussie de ces derniers s'inscrit dans le long terme. Ils préconisent de pratiquer plusieurs stratégies de gestion des paradoxes simultanément (acceptation et oscillation). De même, Smith *et al.* (2010), expliquent au regard de six cas d'étude, que le succès à long terme dépend de la mise en place simultanée et du suivi de plusieurs stratégies paradoxales. Le modèle d'équilibre dynamique propose une combinaison entre stratégies d'acceptation et de résolution, afin que les acteurs disposent en permanence de solutions adéquates aux paradoxes qui se posent à eux. Ce modèle incite les acteurs à être en permanence attentifs aux tensions en contradiction. L'acteur prend des décisions à court terme, et en même temps, doit rester attentif et accepter les contradictions à long terme.

Afin de comprendre ce modèle, de l'appliquer et de l'enrichir, nous faut-il expliciter la démarche proposée par les auteurs.

**Dans la première partie du modèle** les travaux de Smith et Lewis (2011), qualifient plus précisément les tensions paradoxales en distinguant les tensions latentes des tensions saillantes. Selon les auteurs, les tensions latentes peuvent rester ignorées dans l'organisation jusqu'à ce que des facteurs environnementaux ou des efforts cognitifs, accentuent les contradictions. Ces tensions latentes deviennent alors saillantes aux yeux des acteurs. Smith et Lewis (2011), identifient trois facteurs environnementaux : (1) la pluralité (multiplicité des points de vues dans un contexte où le pouvoir est diffus) qui augmente l'incertitude et la définition d'objectifs contradictoires ; (2) le changement qui donne l'opportunité de faire émerger des conflits coexistant entre les rôles et les émotions ; (3) et la pénurie qui implique des limitations de ressources aussi bien temporelles, financières, qu'humaines. En plus des forces environnementales, les auteurs identifient des efforts cognitifs de la part des acteurs, qui vont rendre les tensions paradoxales plus saillantes. Il peut s'agir de connaissances paradoxales détenues par certains acteurs qui vont rendre perceptibles les exigences contradictoires (Smith et Tushman, 2005). Cette prise de conscience peut être stimulée par un environnement culturel, par exemple, plus enclin à la perception des paradoxes.

**Dans la deuxième partie**, Lewis (2000), et Smith et Lewis (2011), identifient un passage des tensions saillantes vers des « cercles vicieux » (dans le modèle de Lewis (2000), ces cercles s'apparentent à des cycles auto-renforcés). A ce stade, une fois les tensions devenues saillantes, les acteurs vont chercher à opter pour un des deux pôles en tension, au détriment d'un autre. Plus précisément, ils cherchent à faire face à la contradiction en optant pour un comportement défensif vis-à-vis de celle-ci. L'explication est à rechercher dans le fait que les acteurs démontrent une préférence forte pour une situation où ils perçoivent une cohérence entre leurs attitudes et leurs croyances. Ce choix leur procure un soulagement à court terme face à la frustration provoquée par les tensions en traduction (Smith et Lewis, 2011). Ils mettent en place des mécanismes de défense comme le démenti (les acteurs veulent ignorer le paradoxe) ou la sélection (les acteurs se concentrent seulement sur un pôle du paradoxe). Pour ce faire, les acteurs peuvent prendre des engagements insensés par rapport aux comportements précédents (Weick, 1993), ou opérer le démenti (Vince et Broussine, 1996), ou changer leurs croyances ou actions (Cialdini *et al.*, 1995), pour éviter les contradictions.

**La troisième partie** rend compte du management des paradoxes (Lewis, 2000), autorisé par l'instauration de cercles vertueux (Smith et Lewis, 2011). Les acteurs rentrent dans des cercles vertueux qui déclenchent une stratégie d'acceptation des tensions et la mise en place de stratégies de résolution. Ces dernières envisagent une nouvelle manière de penser : les acteurs sortent de la logique traditionnelle du « OU », pour embrasser les deux pôles en tension *via* le « ET ». Dans le cercle vertueux, les acteurs manifestent une réaction plus favorable aux tensions paradoxales. L'acceptation nécessite de regarder des tensions comme une invitation à la créativité (Beech *et al.*, 2004). Pour Luscher et Lewis (2008), l'acceptation se produit par une prise de conscience progressive des acteurs qu'ils ne pourront jamais choisir entre deux tensions en opposition, parce-que le choix de l'un des pôles en tension intensifie la contradiction. Ils en viennent à adopter progressivement une pensée paradoxale, ouverte, qui les amène à considérer les possibilités de chacun des deux pôles. Ils rentrent alors



dans un équilibre dynamique. Au niveau individuel, cette transition peut s'opérer par les capacités cognitives des acteurs à identifier et à accepter des tensions en corrélation (Smith et Tushman, 2005). Denison *et al.* (1995), expliquent que certains comportements sont plus enclins à accepter les tensions paradoxales : un équilibre émotionnel et une certaine régularité. Ces comportements stimulent des réponses paradoxales en réduisant l'inquiétude et la crainte née des contradictions (Huy, 1999).

**A la suite de quoi, le modèle d'équilibre dynamique propose des stratégies entrelacées d'acceptation et de résolution.** Pour Smith et Lewis (2011), l'acceptation est le travail préparatoire aux cycles vertueux. Quand les acteurs supposent que les tensions peuvent coexister, ils sont alors en mesure d'explorer consciemment les relations dynamiques entre les tensions (Langer, 1989). Les acteurs identifient que les décisions et choix sont provisoires car probablement sujets à changement. Cette perception est essentielle pour assurer le succès à long terme. La stratégie de résolution implique la recherche de réponses aux tensions paradoxales par la logique du « OU ». Les auteurs proposent par exemple, la division entre les tensions (un choix entre les tensions à des niveaux ou en des temps différents), ou la conclusion de synergies qui s'adaptent aux pôles en opposition.

**Selon Smith et Lewis (2011), la proposition d'un modèle d'équilibre dynamique met en perspective la puissance du paradoxe qui favorise et stimule le succès à long terme de l'organisation.** Les acteurs comme les organisations réalisent l'excellence à court terme tout en ayant conscience de la nécessité de s'adapter aux tensions en contradiction en vue d'assurer le succès à long terme. Pour Smith et Lewis (2011), un équilibre dynamique de gestion des paradoxes permet la pérennité de l'organisation, par trois mécanismes : elle autorise la créativité, stimule la flexibilité, et permet au potentiel humain de s'exprimer (se libérer).

## **1.2. NECESSITE DE POURSUIVRE LA RECHERCHE SUR LE THEME**

### **1.2.1. Comprendre la phase de transition d'une logique du « OU » vers une logique du « ET »**

Il serait naïf de présenter le paradoxe comme pouvant s'apparenter à un simple outil de gestion, bien maîtrisé, facile à mettre en œuvre, applicable à toute option et pouvant réduire les confusions et les troubles dont il serait à l'origine. Notre réflexion n'est pas de cet ordre. Conformément à d'autres auteurs (Cameron et Quinn, 1998 ; Lewis, 2000 ; Josserand et Perret, 2003), nous pensons qu'il est vain et inefficace de vouloir le faire disparaître. De même, nous considérons que le paradoxe n'est pas une « anomalie » des relations stratégiques inter-organisationnelles. Nous défendons l'idée selon laquelle concevoir les relations stratégiques inter-organisationnelles sous l'angle des paradoxes et notamment de leur multiplicité, conduit à proposer une autre manière de penser et de manager ces opérations stratégiques, du fait des possibilités de créativité qu'autorise une perception fine et habile des

paradoxes. Pour ce faire, nous ne pouvons nous limiter à une description des tensions paradoxales perçues dans des relations stratégiques paradoxales (axe 2). Notre ambition maintenant est de proposer des pistes de recherche qui se veulent plus avancées.

Ainsi, dans notre Habilitation, la « gestion » des tensions paradoxales s'apparente à la manière dont les acteurs opèrent ce que Josserand et Perret (2003) ou Smith et Lewis (2011), qualifient de « **transition** ». Il s'agit de la transition entre la phase où les actions entreprises par les acteurs les conduisent à s'enfermer dans les paradoxes, à une seconde phase où les actions témoignent de l'acceptation du paradoxe.

Toutefois, les recherches que nous avons sollicitées jusqu'à présent ne précisent pas **comment les acteurs passent de cycles vicieux à des cycles vertueux**. Si les capacités cognitives des acteurs et les capacités dynamiques des organisations sont mises en évidence (Smith et Lewis, 2011), il n'en demeure pas moins que, selon nous, une compréhension de la phase de transition entre le renoncement au paradoxe vers son acceptation, nécessite de poursuivre les investigations.

Plus précisément, il s'agit de comprendre :

- **Comment et pourquoi, des acteurs peuvent-ils passer de pratique(s) de gestion des paradoxes reposant sur le « OU » à des pratique(s) de gestion préconisant le « ET », lors de relations stratégiques inter-organisationnelles ?**

### **1.2.2. Approfondir les connaissances sur la stratégie d'acceptation (stratégie du « ET »)**

Malgré la reconnaissance des tensions organisationnelles et des préconisations pour la stratégie d'acceptation (Cameron, 1986 ; Eisenhardt et Westcott, 1988 ; Langer, 1989 ; Vince et Broussine, 1996 ; Collins et Porras, 2002 ; Luscher et Lewis, 2008 ; Smith et Lewis, 2011), les connaissances dont nous disposons au sujet de la mise en pratique de cette stratégie demeurent limitées (Smith et Tushman, 2005 ; Michaud, 2011). Ainsi, nous faut-il poursuivre la recherche sur ce thème :

- **Comment s'opère concrètement, une stratégie d'acceptation ?**

En conclusion, plusieurs éléments nous incitent à poursuivre la recherche sur la gestion dynamique, processuelle et multidimensionnelle des tensions paradoxales lors de relations stratégiques inter-organisationnelles :

- **La relative faiblesse des travaux sur la gestion dynamique des tensions paradoxales lors de relations stratégiques inter-organisationnelles.** Si quelques travaux, notamment Pellegrin-Boucher (2010) ont appliqué certaines pratiques de gestion des paradoxes

(compartimentage, notamment) à un cas de coopération, il n'en demeure pas moins que la recherche en gestion, de notre point de vue, doit poursuivre les efforts en ce sens ;

- **La nécessité de poursuivre les travaux en vue de comprendre la phase de « transition », ou en d'autres termes : comment les acteurs passent d'une stratégie du « OU » à une stratégie du « ET » ?** (Van de Ven et Poole, 1988 ; Lewis, 2000 ; Jossierand et Perret, 2000, 2003 ; Smith et Lewis, 2011) ;
- **Comment gérer les tensions en contradiction ? Si la littérature récente préconise l'acceptation, comment concrètement les acteurs la mettent-ils en œuvre ?** En dépit de la reconnaissance des tensions organisationnelles, les travaux ayant traité du « comment » de leur gestion, dans la pratique, demeurent rares (Trethewey et Ashcraft, 2004 ; Smith et Tushman, 2005 ; Smith, 2009 ; Mickel et Dallimore, 2009) ;
- Aussi, plus précisément, nous avons vu différentes stratégies de gestion des paradoxes particulièrement difficiles à mettre en œuvre. Il s'agit par exemple, de la pratique de recadrage proposée par Westenholtz (1993) et Jossierand et Perret (2000, 2003). Dès lors, il nous semble opportun de poursuivre la recherche sur ce type de pratique : **comment, lors de relations stratégiques inter-organisationnelles, les acteurs peuvent-ils réussir à opérer un recadrage reposant sur un « saut logique », permettant de sortir de la contradiction ? Quelles sont les conditions requises ?**
- **Comprendre la gestion dynamique et processuelle des tensions paradoxales au cours du temps et les effets possibles sur le déroulement de l'opération de leurs interactions les unes sur les autres.** Dans notre axe 2, nous avons posé la nécessité d'étudier les conséquences possibles de l'interaction de différentes tensions paradoxales en présence, au cours d'un même processus. La littérature sur la gestion des paradoxes nous conduit à affiner ce questionnement notamment en s'intéressant à l'interaction de multiples stratégies et pratiques de gestion des paradoxes. Si la littérature préconise différentes gestions possibles des tensions, à notre connaissance, encore trop peu de recherches s'intéressent à l'enchevêtrement de stratégies et pratiques de gestion en cours d'un même processus. **Les acteurs peuvent-ils être amenés à concilier différentes stratégies et pratiques de gestion des paradoxes au cours d'un même processus de relations stratégiques inter-organisationnelles ? Comment ? Quelles sont les conséquences possibles de cette interaction sur la réussite du processus ?**
- **La nécessité de continuer à rendre compte de différentes pratiques de gestion des paradoxes opérées dans des cas concrets d'études,** en vue de rendre la gestion des paradoxes plus actionnable notamment au regard des acteurs terrains (Poole et Van De Ven, 1989 ; Lewis et Kelemen, 2002 ; Michaud, 2011 ; Smith et Lewis, 2011). A l'instar de Jossierand et Perret (2003), nous partageons l'idée forte selon laquelle, « *toute une partie du travail du chercheur en gestion consiste justement à étudier comment certaines entreprises ont été capables de trouver une solution là ou d'autres ne voyaient que des contraires inconciliables* » (*ibidem*, p. 170).

Notre Habilitation ouvre la voie à de nouvelles pistes de recherche. Notre ambition est aussi de proposer un guide pour l'exploration de nouvelles réponses.

Pour ce faire, nous proposons une grille de lecture intégrant les travaux que nous venons de présenter sur les pratiques et stratégies de gestion dynamique des paradoxes. Ce cadre part du modèle proposé par Lewis (2000) et Smith et Lewis (2011), et propose de l'enrichir au regard de notre première grille de lecture présentée en axe 2. Aussi, nous intégrons les différentes pratiques paradoxales identifiées dans la littérature ainsi que les questions que peuvent se poser les chercheurs dans leur analyse et leur recherche de compréhension. Enfin, les interrogations laissées en suspens dans les recherches antérieures sont représentées, notamment autour des phases de « transition » (Cf. Schéma 6).

**Schéma 6.** Proposition d'un modèle de gestion dynamique et processuel des tensions paradoxales dans des relations stratégiques inter-organisationnelles

(A partir des travaux de Smith et Lewis, 2011)

<b>Dynamique</b>	<b>Démarche du chercheur</b>	<b>Questions (guide)</b>
<b>Perception / identification des tensions en contradiction</b>	Identification des tensions <i>latentes</i> autour de : <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'intention stratégique</li> <li>- Structuration de la relation</li> <li>- Relations entre les partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les tensions incluses dans l'intention stratégique, la structuration de la relation et les relations entre les partenaires ?</li> <li>• Comment et pourquoi ces tensions sont-elles éprouvées (ou pas) par les acteurs des organisations ?</li> </ul>
<i>Phase de transition vers les tensions latentes devenues saillantes</i>	<i>Identification des facteurs qui ont rendu les tensions latentes, saillantes :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- environnementaux (pluralité, pénurie)</li> <li>- efforts cognitifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Quels sont les facteurs qui rendent les tensions latentes, saillantes ?</i></li> <li>• <i>Le non-humain (la technologie) peut-elle jouer un rôle ?</i></li> <li>• <i>Existe-t-il d'autres facteurs ?</i></li> </ul>
<b>Cycle vicieux</b>	Identification des pratiques mises en place par les acteurs pour éviter la contradiction : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pratique de l'autruche</li> <li>- Pratique de la simplification</li> </ul> Identification des comportements, des émotions et ressentis des acteurs (démenti, sélection, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment ces tensions paradoxales sont-elles contrôlées ?</li> <li>• Quels sont les pôles privilégiés par les acteurs ?</li> <li>• Pourquoi ?</li> </ul>
<i>Phase de transition du cycle vicieux vers le cycle vertueux</i>	<i>Identification des facteurs qui autorisent le passage ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Comment les acteurs en viennent-ils à passer d'une stratégie reposant sur le « OU » à une stratégie reposant sur le « ET » ?</i></li> </ul>
<b>Stratégies d'acceptation</b>	Identification des pratiques : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Logique de dialogue</li> <li>- Logique de disparition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment les acteurs pratiquent-ils la stratification ? L'oscillation ? La construction locale ?</li> <li>• Quel(s) acteurs en ont eu l'initiative ? Pourquoi ?</li> </ul>
<i>Phase de transition ?</i>	<i>Identification des éléments permettant aux acteurs de combiner stratégies d'acceptation et de résolution ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Les stratégies sont-elles opérées simultanément ? Pourquoi ?</i></li> <li>• <i>Les stratégies d'abord mises en œuvre sont-elles utiles (en terme d'apprentissage) quant aux choix et à la mise en œuvre des stratégies suivantes ?</i></li> </ul>
<b>Stratégies de résolution</b>	Identification des logiques de différenciation : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pratiques séquentielles</li> <li>- Le compartimentage</li> <li>- La synthèse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment les tensions en opposition sont-elles différenciées aux niveaux des organisations ?</li> <li>• En des temps différents ?</li> </ul>
<b>Sortie</b>	Gage de créativité sur le long terme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La relation entre les partenaires est-elle pérenne ? Les objectifs du rapprochement sont-ils atteints ?</li> </ul>

Cette grille a l'ambition de proposer un guide ouvert où le chercheur peut « puiser », en vue de l'aider à percevoir les tensions paradoxales et les pratiques mises en œuvre pour gérer ces tensions, lors de relations stratégiques inter-organisationnelles. L'objet est de favoriser l'exploration par le chercheur des paradoxes. Ce cadre est ouvert, flexible et perfectible (en ce sens, nous n'avons pas la prétention de représenter toutes les stratégies et pratiques possibles de gestion des paradoxes en organisation).

Cette grille ne rend pas compte de ce qui doit être fait, mais de ce qui pourrait être envisageable. Dans cette perspective, nous faut-il apporter des précisions. En effet, nous souhaitons par ce cadre de lecture étudier la dynamique processuelle de gestion des tensions paradoxales. Aussi, nous cherchons à percevoir l'enchevêtrement des tensions. Ce cadre ne prétend pas rendre compte d'un ordre acté d'enchaînement des tensions ni de leur gestion. En d'autres termes, en appliquant cette grille à un cas d'étude, le chercheur peut percevoir un enchevêtrement différent et la non-présence de certaines phases<sup>40</sup> (par exemple, le passage entre des tensions latentes à des tensions saillantes, ou le passage de stratégies d'acceptation à des stratégies de résolution).

## **2. MISE EN PERSPECTIVE DE LA GRILLE**

### **2.1. OPERATION DE FUSION : GESTION REUSSIE DES PARADOXES ET DYNAMIQUE D'APPRENTISSAGE**

En appliquant notre grille de lecture au cas de fusion, nous nous sommes fixée trois objectifs :

- **Décrire comment concrètement, les acteurs sont passés d'une perception latente des tensions à une perception saillante**, et, d'un cycle vicieux de gestion des tensions paradoxales (avec une stratégie fondée sur le « OU », c'est-à-dire le choix d'un pôle au détriment d'un autre) à un cycle vertueux des tensions (avec une stratégie fondée sur le « ET », c'est-à-dire le choix d'un équilibre entre les deux pôles en opposition) ;
- **Rendre compte d'une stratégie d'acceptation** autour de la « symbiose » ;
- **Comprendre comment et pourquoi a pu s'opérer le passage de la stratégie du « OU » vers la stratégie du « ET ».**

---

<sup>40</sup> Dans cette perspective, les flèches ont été représentées en pointillés.

### 2.1.1. Tensions latentes devenues saillantes

Dans l'axe 1, nous avons présenté une synthèse de nos recherches conduites sur le cas de fusion Médiamétrie-eStat. Nous avons montré l'enchaînement de trois modes d'intégration (Phase 1 « préservation », phase 2 « rationalisation » et phase 3 « symbiose ») pour un objectif de fusion, et que c'est au cours de la phase de « symbiose », que l'objectif d'innovation technologique connaît une avancée.

Si on se réfère au modèle d'organisation d'équilibre dynamique de Smith et Lewis (2011), il semblerait que le passage de la phase de « préservation » à la phase de « rationalisation », **correspond au passage des tensions latentes vers des tensions saillantes.**

En effet, dès le rapprochement des entités, les acteurs sont conscients qu'il existe des différences culturelles et organisationnelles entre eux, d'où le choix du mode d'intégration de « préservation ». Toutefois, les différences culturelles et organisationnelles semblent avoir été largement sous-estimées, dans la mesure où elles contraignent en partie l'avancement de l'objectif de fusion. Il semblerait que les tensions sont existantes, mais les partenaires font le choix de les passer sous silence.

Le choix de la « préservation » revient à préserver les entreprises l'une de l'autre en maintenant leurs différences respectives. Mais, dans le même temps, les partenaires ont une volonté forte de collaborer en vue d'innover. Ainsi, tandis que chaque entreprise (ou sous-système au sens de Simon, 1962) peut fonctionner indépendamment, le succès de l'entreprise nouvellement créée (ou système global) dépend de leur interdépendance. Face à cette complexité, les acteurs font un premier choix d'idéaliser, voire de simplifier la situation. Watzlawick *et al.* (1975) parlent de « *terrible simplification* », qu'ils définissent comme un déni des difficultés nées d'une situation. La simplification est la façon de résoudre les problèmes est de faire comme s'ils n'existaient pas. Cette pratique renvoie à la formule suivante : « *il n'y a pas de problème (au pire, c'est une difficulté) et tous ceux qui voient là un problème doivent être fous ou mal intentionnés* » (Watzlawick *et al.*, 1975, p. 58). Les acteurs décident délibérément d'appliquer la sagesse populaire qui se résout aux expressions : « faire la politique de l'autruche » ou « se voiler la face ». Les acteurs optent pour une simplification abusive de leur situation. **Cette simplification renvoie, selon nous, à l'existence de tensions latentes.**

**Un changement s'opère à l'issue de la phase de « préservation » : les tensions latentes semblent devenir saillantes.** En ce sens, la nature contradictoire des tensions commence à être éprouvée par les acteurs de l'organisation. Les acteurs sont conscients des problèmes : absence de transferts des compétences technologiques, conflits entre les équipes et *in fine*, le non-avancement du projet de création d'une technologie conjointe. Voyant l'immobilité de la situation, la direction de Médiamétrie-eStat envisage alors de recourir à un autre mode d'intégration : la « rationalisation ».

### **2.1.2. La stratégie du « OU » : un soulagement provisoire**

Le mode d'intégration de « rationalisation » autorise Médiamétrie à imposer son mode de fonctionnement à l'entité eStat. Loin de parvenir au but souhaité, le choix de la « préservation » aggrave la situation (multiplication des conflits entre les acteurs et non avancement de l'innovation technologique).

**A ce stade du processus, les acteurs s'enferment dans une logique du « OU » :** « préservation » OU « rationalisation ». Cette phase coïncide avec un cycle négatif ou vicieux des tensions paradoxales. Le choix de la « préservation » qui implique autonomie, confiance et absence de formalisme prend d'abord le dessus. Puis, les acteurs décident d'osciller vers son pôle opposé : la « rationalisation » (perte d'autonomie, contrôle stricte et formel).

**Le choix du passage de la « préservation » au mode de « rationalisation », peut aussi s'apparenter à ce que Gareth (1999) nomme le « conflit des contraires ».** L'auteur explique que *« toute évolution d'un système renferme toujours des éléments d'une contre-évolution parce que chaque position tend à engendrer son contraire »* (Gareth, 1999, p. 285). Ainsi, les dirigeants s'orientent vers un mode d'intégration contraire à celui de la « préservation » : la « rationalisation ». Selon Hampton-Turner (1992), choisir un des pôles en opposition conduit à un renforcement des faiblesses. Dans le cas de fusion étudiée, le choix de l'autonomie puis ensuite du contrôle renforce la faiblesse majeure de l'entité nouvellement constituée : le non-avancement de l'innovation conjointe. La tentative de gestion des tensions en contradiction repose durant ces phases sur un phénomène de pendulier : les acteurs oscillent entre des éléments opposés, privilégiant un pôle au détriment d'un autre. Durant les phases de « préservation » et de « rationalisation », le processus de changement prend une allure de va-et-vient. Ce mouvement oscillatoire irrésolu reposant sur une stratégie du « OU », se solde par le non-avancement du projet de création d'une innovation technologique.

**Cette oscillation nous oriente vers une stratégie de hiérarchisation (Josserand et Perret, 2000).** Elle repose sur une approche dichotomique soit/soit, mettant en avant un pôle au détriment d'un autre. Nos résultats montrent, conformément aux travaux de Josserand et Perret (2000), que cette solution se révèle inefficace voire désastreuse (remettant en cause l'objectif même de la fusion, à savoir : le développement de l'innovation technologique).

**Ainsi, la réussite de l'opération de fusion (la création de l'innovation) nécessite des réponses plus complexes reposant *a priori* sur l'intégration des tensions en contradiction.**



### 2.1.3. Stratégie du « ET » ou l'acceptation : le choix de la « symbiose »

En phase 3, les acteurs optent pour une intégration de « symbiose » (reposant à la fois sur un fort besoin d'interdépendance ET un fort besoin d'autonomie). Nous défendons l'idée que la « symbiose » répond à une stratégie d'acceptation des tensions paradoxales.

Médiamétrie, consciente des spécificités de son partenaire minoritaire, abandonne son projet de domination en octroyant un certain degré d'autonomie à eStat (en charge du projet de développement de l'innovation technologique). Pour la première fois, le projet d'innovation prend une avancée concrète avec le dépôt d'un premier brevet.

Haspeslagh et Jemison (1991) soulignent toute la difficulté d'une intégration de symbiose : l'acquéreur doit accorder à l'entreprise acquise une autonomie suffisante qui lui permette de préserver le potentiel de valeur de la nouvelle entité créée. Pour parvenir à la création d'une innovation, le mode d'intégration de symbiose repose donc sur une gestion paradoxale du processus : les managers doivent jongler entre les notions *d'autonomie/contrôle* et *d'intégration/différenciation* tout en veillant au maintien de l'entente entre les deux partenaires (Meier et Schier, 2003).

Dans notre recherche, l'interdépendance stratégique entre les partenaires est forte, du fait que seule la valorisation des qualités spécifiques de chacune des deux entreprises permet la création d'une innovation. De même, le besoin d'autonomie culturelle est fort avec un maintien des métiers des deux entreprises, et une autonomie de décision pour eStat concernant les développements technologiques, absence de restructuration, préservation du personnel et conservation du nom de l'entreprise. Médiamétrie veille à préserver la spécificité de son partenaire à savoir, sa capacité à innover. L'intégration de symbiose repose sur une gestion créative de la nouvelle entité en conciliant à la fois autonomie et interdépendance. Cette créativité a permis d'assurer l'avancée du projet d'innovation technologique.

**Ainsi, une gestion réussie des tensions paradoxales est source de créativité.** La symbiose s'inscrit dans une logique induite par une combinaison des pôles en tension. Elle apparaît ici *in fine*, comme une « réinvention » au sens de Barel (1989, p. 96), où « *réinventer ne veut pas dire changer ce qui est, mais créer ce qui n'est pas* ». Ainsi, du fait du choix de la symbiose, les acteurs optent pour une pensée paradoxale, ouverte, qui les amènent à considérer les possibilités de chacun des deux pôles en tension. Ils rentrent alors dans un équilibre dynamique. Ainsi, la symbiose s'apparente à un modèle d'ambidextrie qui permet à l'entreprise de combiner deux extrêmes opposés. *A contrario*, la renonciation à une gestion des tensions en contradiction (choix de l'intégration de « préservation », puis de « rationalisation »), a contraint la réussite de l'opération de rapprochement par la non atteinte de l'objectif d'innovation.

#### 2.1.4. Nos apports : comment et pourquoi passer du « OU » au « ET » ?

A la question du « comment », nous proposons trois éléments de réponse. Certaines de ces propositions ont été discutées dans deux publications [Art. 11] (Annexe 1) [Art. 5]<sup>41</sup>. Nous avons mis en évidence trois explications possibles pouvant rendre compte du comment s'est opéré le passage d'une logique reposant sur le « OU » à une logique du « ET » :

(1) **Logique d'apprentissage. Il semblerait que le cycle vicieux puisse être *a priori*, un « mal nécessaire » autorisant le passage à un cycle vertueux.** En effet, les erreurs constatées dans ce cercle vicieux (le choix de la « préservation » puis passage à la « rationalisation », où les tensions latentes deviennent saillantes), ont permis d'enrichir les connaissances existantes des acteurs, pour progressivement les orienter vers une logique reposant sur le « ET » (la « symbiose »), autorisant le développement de l'innovation [Art. 5]. Dans notre cas d'étude, nous pouvons légitimement penser que le cercle vicieux visant à tenter de supprimer le paradoxe par une logique du « OU », est une exploration nécessaire. March (1991), dans sa recherche sur le comportement des entreprises (et des individus) définit l'exploration comme un apprentissage mutuel entre les membres d'une organisation. Il explique que dans un environnement dynamique caractérisé par le développement fréquent de nouvelles technologies, l'exploration devient nécessaire car elle améliore le changement, grâce à l'expérimentation et l'émergence de nouvelles idées et solutions de rechange quant aux possibilités technologiques des partenaires. Ainsi, le cercle vicieux n'est pas négatif en soi. Il est nécessaire au cercle vertueux. Le passage d'un cercle vicieux à un cercle vertueux repose sur un paradoxe : les deux dynamiques s'opposent mais sont complémentaires, car l'un ne peut exister sans l'autre. Ainsi, nous montrons l'enchevêtrement de tensions paradoxales et l'effet de ce dernier : **il constitue un processus d'apprentissage nécessaire à l'orientation des acteurs vers une stratégie d'acceptation.**

(2) **La sortie du cadre de référence.** Il nous faut souligner un élément important du cas Médiamétrie-eStat : la politique de « symbiose » n'a pas été le fruit d'une réflexion entre dirigeants. En effet, alors que les dirigeants sont dans une période intense de doute et d'hésitation quant à la poursuite de l'objectif de fusion dans la mesure où toutes les solutions envisagées par ces derniers n'ont pas été concluantes, la solution de « symbiose » émerge finalement et « simplement » suite à l'intervention d'acteurs atypiques (équipes techniques)<sup>42</sup>. Il semble donc que le passage du « OU » au « ET » se soit opéré par l'intervention d'acteurs nouveaux dans le processus de prise de décision. Une explication peut être trouvée à partir de la théorie du changement proposée par Watzlawick *et al.* (1975). L'objectif de cette théorie est de comprendre comment « *le bon sens et la logique*

---

<sup>41</sup> Si l'objet de ces publications, à l'époque, n'était pas d'étudier la gestion dynamique des tensions paradoxales, il semble qu'intuitivement la recherche de compréhension du choix de la « symbiose » nous a incitée à sortir du cadre de la littérature sur les relations stratégiques inter-organisationnelles. Nous précisons aussi que la publication [Art. 5] est un prolongement de nos résultats parus dans la publication [Art. 11].

<sup>42</sup> Pour la première fois, les membres du Comité de Direction concertent les équipes opérationnelles en vue de faire le point de la situation. Lors de cette réunion, les équipes opérationnelles semblent disposer d'un recul suffisant par rapport à la situation, pour proposer une nouvelle forme d'organisation. En effet, ces derniers suggèrent que Médiamétrie garde le contrôle de la société, mais que cette dernière laisse la possibilité à eStat d'exercer de façon autonome son cœur de métier : les développements technologiques.

conduisent souvent à l'échec – ce qui semble paradoxal –, tandis qu'un comportement « illogique » et « déraisonnable » [...], produit le changement recherché », (Watzlawick *et al.*, 1975, p. 11). Ils expliquent que les acteurs sont soumis à des « règles » qui ne deviennent « réelles » que dans la mesure où les acteurs les ont créées ou acceptées, et qu'ils peuvent les changer. C'est l'apprentissage (réalisé en phases de tensions latentes à des tensions saillantes et cycles vicieux), qui a permis de surmonter les difficultés en autorisant une exploration plus approfondie et élargie des options possibles (March, 1991). Ainsi, pour que les dirigeants puissent envisager une gestion vertueuse des paradoxes, ils doivent au préalable passer par une période d'exploration donnant lieu à des erreurs. Ils doivent aller au bout de leur logique en vue de percevoir la nécessité de sortir de leur cadre de référence.

**(3) Une « coconstruction » du changement.** La sortie du cadre de référence a aussi été autorisée par un dialogue entre les équipes techniques et les dirigeants. Cet échange a fait émerger une nouvelle organisation de la relation entre les partenaires, jamais envisagée jusqu'alors : la « symbiose ». Il semblerait ainsi que c'est en créant une « coconstruction du changement » (Giroux et Giordano, 1998, p. 147), que les acteurs dirigeants ont modifié leurs perceptions de la situation et sont entrés *in fine*, dans une gestion vertueuse des tensions.

**Ces éléments de réponse s'inscrivent dans une dynamique inter-reliée. Nous pensons que chacun de ces éléments pris isolément ne pourrait rendre compte du passage de la logique du « OU » à celle du « ET ».** Si Smith et Lewis (2011) précisent que des efforts cognitifs de la part des dirigeants permettent ce passage, nous enrichissons leurs propos. En effet, ces efforts semblent être conditionnés par un apprentissage nécessaire en amont *via* le cycle vicieux (qui en fin de compte, n'est pas si « vicieux » que cela), par un saut cognitif notamment autorisé ici par la sollicitation d'acteurs nouveaux et enfin, par une « coconstruction » du changement.

Dans l'optique de futures recherches, nous encourageons la poursuite de travaux rendant compte de nouveaux éléments permettant de décrire le passage d'un cycle vicieux à un cycle vertueux des tensions paradoxales.

**A la question du « pourquoi », deux éléments de réponse émergent :** la remise en cause du paradigme stratégique et la logique dominante.

**(1) La remise en cause du paradigme stratégique, ou l'influence de l'environnement externe.** Il semble en effet que la pression environnementale subit notamment par Médiamétrie, ait pu jouer en faveur d'un passage vers la logique du « OU » à une logique du « ET ». En effet, à l'annonce de la fusion, Médiamétrie-eStat avait largement communiqué sur la sortie prochaine de l'innovation technologique. Or, lors de la phase de « rationalisation », leurs clients commencent à sérieusement dénoncer les retards concernant la commercialisation de cette innovation technologique, particulièrement attendue par le marché. Il semblerait ainsi que la perte de légitimité de Médiamétrie imposée par les exigences fortes du marché et rendue visible par le mécontentement des parties prenantes (clients notamment), ait pu conduire à une évolution radicale dans la gestion des tensions en présence. Afin d'enrichir cette discussion, il nous semble utile

d'introduire le concept de « paradigme stratégique », défini par Koenig (2004), comme la traduction plus ou moins explicite de la façon admise au sein de l'entreprise d'expliquer les succès d'hier et d'aujourd'hui. Nous avons déjà sollicité ce concept dans une de nos publications sur l'étude du changement culturel au sein du cas Médiamétrie-eStat [Art. 8] (Annexe 2). Dans le cadre de cette recherche, nous avons développé l'idée selon laquelle c'est la mise en péril du paradigme stratégique d'une entreprise, de sa légitimité institutionnelle et économique, qui pose la nécessité d'opérer un changement profond de la culture du groupe. Ici, nous défendons l'idée que cette remise en cause du paradigme peut être un des facteurs explicatifs qui a conduit les acteurs à revoir radicalement leurs gestion des tensions paradoxales, en passant d'une stratégie reposant sur le « OU » à une stratégie fondée sur le « ET ». La remise en question de la stratégie du nouvel ensemble par des acteurs extérieurs et plus généralement par les clients, conduit les dirigeants à se retrouver quelque peu désarmés, perdus, n'ayant pas de réponse institutionnelle et enracinée à l'absence de résultats et à la perte progressive de compétitivité. Cette situation nouvelle et non prévue, peut les avoir conduit à repenser la gestion des tensions paradoxales, qui contraignaient jusqu'alors l'avancement de la technologie, tant attendue.

- (2) Dans notre Habilitation, nous discutons d'un nouvel élément de réponse. **Nous pensons que les acteurs ont réussi à instaurer un équilibre dynamique de gestion des tensions en contradiction, notamment par le maintien d'un fil conducteur : le développement de l'innovation technologique.** En effet, le projet d'innovation est central dans la gestion dynamique des tensions, et *in fine*, dans le choix de la stratégie d'acceptation des tensions. En ce sens, il semble que le projet d'innovation technologique ait été un fil conducteur permettant aux acteurs de « maintenir le cap », au travers de la dynamique stabilité-changement. Cette proposition nous conduit à prendre au sérieux l'action des non-humains dans les tensions, et dans leur gestion. Michaud (2011) explique que les acteurs non-humains peuvent jouer un rôle crucial dans les tensions : « *ils peuvent à la fois exacerber et apaiser les tensions, rassembler et/ou opposer, transformer... Contre quoi les opposants aux barrages hydroélectriques, aux centrales nucléaires ou aux éoliennes, par exemple, se mobiliseraient-ils sans ces projets/objets ?* » (Michaud, 2011, p. 56). Les non-humains jouent souvent un rôle crucial dans les dynamiques sociales, et *a fortiori* dans les tensions organisationnelles. De plus, notons que dans les relations stratégiques inter-organisationnelles (notamment dans les alliances), le développement de nouveaux produits ou de nouvelles technologies sont souvent l'objet même des alliances stratégiques (Hamel, 1991 ; Doz, 1996), et dans les travaux sur la tension collaboration-compétition des alliances (Bengtsson et Kock, 2000 ; De Rond et Bouchikhi, 2004). **Cette réflexion nous incite à percevoir le projet de développement de la technologie comme un possible acteur potentiel dans l'atteinte de l'équilibre dynamique des tensions en contradiction.**

En conclusion, nous proposons plusieurs apports :

- **Une grille de lecture dynamique des tensions paradoxales dans des relations stratégiques inter-organisationnelles ;**
- **Plusieurs éléments de réponse visant à décrire « comment » et expliquer « pourquoi » s'opère le passage d'une stratégie reposant sur le « OU » à une stratégie reposant sur le « ET » ;**

- **La mise en évidence d'une stratégie d'acceptation autour de la « symbiose » ;**
- **L'enchevêtrement des tensions paradoxales et son impact : il autorise une gestion équilibrée des pôles en contradiction par un phénomène d'apprentissage ;**
- **Enfin, la place qu'occupe la technologie dans la gestion des paradoxes : elle répond à une logique dominante qui autorise, en partie, l'entrée dans un cycle vertueux.**

Dans cette perspective, nous espérons rendre plus actionnable et ainsi encourager la recherche future sur la gestion dynamique des tensions paradoxales en relations stratégiques inter-organisationnelles.

## **2.2. OPERATION D'ALLIANCE : D'UNE GESTION REUSSIE DES PARADOXES A LA SORTIE D'UN DES PARTENAIRES**

Le cas Echo-Interactive France Télécom présenté est particulièrement riche d'enseignements pour deux raisons. D'abord, il met en évidence une gestion « inversée » du modèle d'équilibre dynamique des tensions paradoxales (passage d'une stratégie du « ET » à une stratégie du « OU »). Ensuite, il permet de dévoiler la manière dont les dirigeants de la PME ont réussi à « jouer », à manipuler les tensions paradoxales, en vue d'imposer leurs conditions de rachat face à la grande entreprise.

### **2.2.1. Stratégie du « ET » : initiée par la PME**

Comme expliqué dans l'axe 1 (Cf. Tableau 7), la PME semble puiser son pouvoir dans sa force de persuasion. Pour ce faire, elle réussit à habilement gérer une tension en contradiction : *maintenir une autonomie* et dans le même temps, *créer une dépendance* forte chez France Télécom.

La création d'une dépendance est nécessaire pour que la grande entreprise prenne conscience du potentiel de la PME et qu'une relation de confiance s'instaure. Ainsi, la PME fait en sorte que France Télécom s'implique dans l'entreprise. Echo Interactive cherche à créer chez France Télécom, une relation de dépendance vis-à-vis d'elle. L'objectif étant que le rachat se pose comme une nécessité en soi. *A contrario*, cette implication doit être pondérée par une certaine distanciation. En vue de rester attractive aux yeux de son partenaire, elle doit veiller à maintenir sa créativité, sa flexibilité et son dynamisme entrepreneurial fort (Julien, 1995 ; Alvarez et Barney, 2001 ; Paulré, 2002 ; Marchesnay, 2003 ; Ayerbe, 2006). La PME doit donc jongler entre *autonomie* ET *dépendance*.

Cet équilibre entre les tensions a, selon nous, pu s'opérer grâce à une gestion fine, dans le temps, de ces tensions. Il semble, à l'instar des travaux de Josserand et Perret (2003), que les dirigeants de la PME ont opéré une logique de différenciation selon une dimension diachronique : les pôles opposés (*autonomie / dépendance*) se sont posés à des périodes de temps différentes. Josserand et Perret (2003) parlent alors de « pratiques séquentielles ».

Cette stratégie s'apparente aussi à une stratégie de résolution. Il est intéressant de noter que dans le modèle proposé par Lewis (2000) et Smith et Lewis (2011), cette stratégie se pose aux acteurs à l'issue d'un passage entre des tensions latentes devenues saillantes, d'un cycle vicieux à un cycle vertueux, et après une stratégie d'acceptation des tensions. **Nos résultats témoignent d'un phénomène inverse : la stratégie de résolution a été initiée dès le début du processus d'alliance et *a priori*, instaurée sciemment par les acteurs de la PME.**

### **2.2.2. Stratégie du « OU » : la sortie de la PME**

Cette stratégie reposant sur le « ET » a pris fin au moment où, pour France Télécom, la dépendance devient « trop forte ». En d'autres termes, au moment où le rachat se pose comme une nécessité (leur positionnement sur le marché Internet était devenu conditionné par la maîtrise de la technologie développée par la PME). Un des pôles opposés (*dépendance*) a pris l'ascendant sur l'autre (*autonomie*). Pour sortir du paradoxe, la grande entreprise rachète la PME. Pour Echo Interactive, l'objectif tant recherché est atteint. La sortie du paradoxe s'est conclue, *a priori*, par la conclusion d'un accord où les partenaires s'estiment gagnant-gagnant. Ainsi, la tension paradoxale (*autonomie / dépendance*) a été initiée et entretenue par la PME, de manière à ce que l'entité cible (la grande entreprise) soit contrainte d'y mettre fin.

La seconde tension qui attire notre attention est celle : *implication* et *distanciation*. Comme expliqué dans l'axe 2 (2.2.3.), dans les premières années de l'alliance, les relations sont caractérisées par une implication forte de la PME (donation de 10% des parts de la société). *A contrario*, France Télécom suit l'évolution de la société de loin (*distanciation*). De son côté, la PME cherche progressivement à impliquer la grande société, en vue de se faire racheter.

**Le rachat complet marque le passage d'une stratégie reposant sur le « ET » à une stratégie reposant sur le « OU » :** la grande entreprise opte pour un des pôles en opposition (*l'implication*). Or, une fois réalisée le rachat complet, la PME souffre du manque de distanciation : l'affrontement entre les partenaires est manifeste après le rachat de la PME. Les acteurs de la PME ne se reconnaissent plus dans la société France Télécom, et les conflits viennent à se multiplier.

**Mais dans le même temps, la volonté pour la PME d'impliquer France Télécom a *in fine* déclenché son contraire (volonté de retrouver son autonomie).** En cherchant à impliquer fortement France Télécom, les acteurs de la PME se sont vus contraints de se désengager de cette dernière. La trop forte implication de France Télécom dans la prise de décision a généré

des tensions qui ont fait naître un sentiment de perte de pouvoir au sein des équipes de la PME. Leurs intérêts étaient devenus communs mais paradoxalement, incompatibles : les acteurs de la PME comme ceux de France Télécom, voulaient rester maîtres à bord. Pour sortir de cette tension, les dirigeants de Echo Interactive et huit salariés, ont décidé de quitter la société France Télécom. Ainsi, la recherche pour la PME d'une forte implication de la grande a incité ses dirigeants à se désengager.

### 2.2.3. Nos apports : dynamique « inversée » de gestion des paradoxes

Dans ce cas, plusieurs raisons possibles peuvent être avancées pour tenter d'expliquer cette dynamique de passage d'une stratégie du « ET » vers une stratégie du « OU » : (1) l'alliance vit par ses paradoxes ; (2) les habiletés cognitives des dirigeants ; (3) le contexte ; (4) et la place de la technologie dans la gestion dynamique et équilibrée des paradoxes.

**(1) L'alliance vit-elle par ses paradoxes ?** Il semblerait qu'au moment du rachat, les tensions paradoxales perçues prennent fin. En rachetant la PME, la grande entreprise opte définitivement pour un des pôles en opposition : la *dépendance* (au détriment de l'autonomie) et *l'implication* (au détriment de la distanciation). Dès lors, l'absence d'antagonisme conduit les entreprises à des états de non contradiction qui mettent fin aux paradoxes. Autrement dit, il semblerait que l'alliance technologique observée ici génère des paradoxes et vit par ses paradoxes.

**(2) Les habiletés cognitives des dirigeants à « jouer » avec les paradoxes.** Il semblerait que les tensions paradoxales aient été initiées par les acteurs de la PME et ce, dès le début du processus d'alliance. Les dirigeants de Echo-Interactive ont, *a priori*, initié des tensions paradoxales (consciemment ou pas) afin que la grande entreprise n'ait plus d'autres choix que de mettre fin au paradoxe (en les rachetant). Aussi, d'autres tensions renforcent ce sentiment d'habiletés cognitives. Par exemple, la tension *distanciation / implication*, implique de séduire son partenaire sans trop en divulguer, en vue de rester attractif aux yeux du sujet cible et de se vendre au prix souhaité. De même, pour la tension, *donner / pour mieux prendre*. La PME a fait le choix judicieux mais aussi risqué de donner 10% de son capital à la grande entreprise, en vue, par la suite, de se vendre à un prix tout à fait raisonnable. Nous pensons que ces comportements quelque peu « surprenants », sont particulièrement riches d'enseignements.

**(3) Une explication peut être recherchée au regard du contexte.** Les acteurs dirigeants de la PME avaient peu à perdre et beaucoup à gagner, en tentant des pratiques paradoxales avec la grande entreprise. Le camp le plus faible (la PME), ayant tout à redouter d'une plus forte entreprise et donc d'une rencontre frontale est finalement, celle qui avait le plus à gagner d'une stratégie paradoxale. Si ce choix est susceptible de l'affaiblir à un instant *t*, elle peut lui conférer l'avantage de la surprise et donc concurrencer très sérieusement le plus fort. Ainsi, en opérant des pratiques paradoxales, la PME a opéré une stratégie gagnante.

**(4) La place du non-humain dans la gestion dynamique et équilibrée des paradoxes.** La gestion des paradoxes perçue dans le cas d'alliance nous renvoie à une logique dominante, à un fil conducteur : le désir pour la PME de se faire racheter par la grande entreprise. Il semblerait que cette volonté forte ait guidé ses actions. Cet objectif a conditionné et autorisé les dirigeants de la PME à jouer avec les paradoxes. Toutefois, il est conditionné par un élément clé : la technologie détenue par la PME devenue indispensable au développement de la grande entreprise. Ainsi, à nouveau, la technologie (le non-humain) semble jouer un rôle important dans la gestion dynamique des paradoxes.

Nous invitons les futures recherches à poursuivre les travaux autour de trois thématiques :

- Les raisons d'être des alliances au regard des paradoxes ;
- Les habiletés cognitives des dirigeants de PME face à une grande entreprise, en vue d'initier et de « jouer » avec les paradoxes ;
- Et la place qu'occupe la technologie dans la création de tensions d'abord, et dans la gestion (voir la manipulation) des tensions dynamiques ensuite, lors de relations stratégiques inter-organisationnelles.

### **3. REFLEXIONS : QUELLES METHODES POUR LES CHERCHEURS ET QUELLE VALEUR POUR LES MANAGERS ?**

Nous ne pouvons terminer notre programme de recherche sans nous interroger sur deux points fondamentaux : comment de futurs doctorants peuvent étudier un phénomène aussi intangible, impalpable, complexe que le paradoxe ? Quelle est la valeur de l'étude des paradoxes pour les pratiques managériales ? En d'autres termes, comment rendre actionnable les connaissances sur les paradoxes dans des relations stratégiques inter-organisationnelles ? Des premières propositions font l'objet de ce dernier volet.



### 3.1. COMMENT ETUDIER UN PHENOMENE AUSSI INTANGIBLE QUE LES TENSIONS PARADOXALES ?

Selon Smith (2000), les paradoxes encouragent le chercheur à la remise en question et à la proposition de nouveaux cadres qui témoignent de la complexité des phénomènes. Dès lors, comment des chercheurs peuvent-ils étudier un phénomène aussi intangible que le paradoxe, avec des méthodes de recherche basées sur la logique, la rationalité, et la cohérence ?

Pour Poole et Van De Ven (1989), Lewis et Kelemen (2002), et Michaud (2011), les connaissances sur les stratégies paradoxales et notamment celles sur la stratégie d'acceptation (logique du « ET ») sont limitées car elles soulèvent des difficultés pour le chercheur. Pour Michaud (2011), « *les lunettes théoriques portées par les chercheurs induiraient en quelque sorte un biais pour la rationalité et la cohérence (et donc un focus sur A ou B plutôt que l'acceptation de leur présence simultanée et contradictoire)* » (Michaud, 2011, p. 52). L'auteur explique que par exemple, le chercheur pourrait avoir tendance à prioriser des stratégies qui facilitent la gestion en organisation (favoriser un des deux pôles en tension), au détriment de stratégies plus complexes (la collaboration des deux pôles en tension). Ce choix serait guidé par le désir de proposer des facteurs de succès.

Pour Poole et Van De Ven (1989), la difficulté d'étudier la stratégie d'acceptation peut provenir du fait que les chercheurs sont formés pour et reconnus par, la publication de théories généralisables et cohérentes. Ce faisant, ils restreignent, sciemment ou non, leur vision de sorte à éviter toute contradiction théorique. En conséquence, ils proposent des approches « lissées » qui ont tendance à passer sous silence une perception multidimensionnelle des phénomènes.

Tout comme Lewis et Kelemen (2002) et Michaud (2011), nous pensons que cette tendance à ne saisir qu'une dimension des tensions en contradiction pourrait aussi découler d'un manque de modèles et d'outils, pouvant aider le chercheur.

Ainsi, idéalement le chercheur doit tenter de dépeindre des tensions, des mécanismes de défense, et une gestion dynamique des tensions enrichie de détails multidimensionnels. Le défi est grand : rendre compte de la complexité et de la pluralité du changement en incluant notamment des processus cognitifs, émotifs, et sociaux (Argyris, 1993 ; Smith et Lewis, 2011). De plus, étudier le paradoxe exige de la part du chercheur de penser « paradoxalement » : percevoir les tensions et les inquiétudes qu'il provoque, pour en même temps, identifier et proposer une gestion habile et dynamique de ce dernier.

Pour ce faire, le chercheur doit sortir des « sentiers battus » en vue de percevoir et/ou proposer des stratégies paradoxales. **Ainsi, pour percevoir, comprendre et/ou proposer des stratégies paradoxales, le chercheur doit dévoiler une certaine forme de créativité.** Nous défendons l'idée que le jeune chercheur qui sort des cadres établis et conventionnels, qui étudie les tensions en contradiction et dans leur multi-dimensionnalité, et qui rentre dans un cycle vertueux nécessaire à la perception et à la proposition de stratégies permettant de gérer

les paradoxes ; recèle un riche et durable potentiel créatif. Il sera plus à même de contribuer à l'enrichissement de la recherche et ce sur le long terme. Toutefois, une question se pose (et pas des moindres) : comment ?

Nous ouvrons le débat autour de plusieurs propositions.

La première est que nous pensons que notre proposition de grille de lecture peut se présenter comme un repère au service de l'action. Elle se veut être une aide à une représentation possible d'un phénomène observé, tout comme un guide à penser. Notre programme de recherche a ainsi plusieurs ambitions : fournir un cadre pour réfléchir sur certaines stratégies paradoxales, encourager la réflexion, éclairer des situations problématiques, et stimuler l'action créative. Ce cadre, non limitatif, fournit une aide à UNE représentation possible de tensions paradoxales dans une situation par le chercheur et ne peut être tenue pour LA représentation de cette situation (Avenier, 2011).

La deuxième proposition est de s'orienter vers des outils et méthodes qui permettraient de sortir d'un cadre logique et rationnel, pour l'étude des paradoxes<sup>43</sup>. Les méthodes que nous préconisons doivent permettre aux chercheurs :

- De bénéficier d'une perception multidimensionnelle du processus observé ;
- Et de proposer une représentation visuelle de ce processus. L'utilisation d'outils d'aide à la représentation basés sur le visuel permet d'éclaircir le phénomène observé tout en favorisant une possible représentation dynamique et processuelle de la situation.

Dans cette volonté de proposer des outils et des méthodes pouvant aider à l'étude d'un processus de gestion dynamique des tensions paradoxales, l'ANT (*Actor Network Theory*) nous semble tout à fait prometteuse. L'ANT a été abordée dans notre programme de recherche (point 3.2. de l'axe 1). Nous avons proposé un mode d'opérationnalisation de l'ANT visant à améliorer la lecture et la compréhension du processus observé. Nous avons par la suite, opéré une visualisation graphique des relations qui ont ponctué le processus observé<sup>44</sup>. Nous encourageons les jeunes chercheurs à poursuivre la recherche sur les tensions paradoxales dans les relations stratégiques inter-organisationnelles, au regard de l'ANT et d'une visualisation graphique du processus observé. A notre connaissance, ce « couplage » n'a jamais été encore proposé et promet des investigations riches et fécondes.

Quelle que soit la méthode retenue pour l'étude d'un processus de gestion dynamique des tensions paradoxales dans des relations stratégiques inter-organisationnelles, le jeune chercheur devra veiller à justifier la connaissance proposée. Dans le PECP, cette justification

---

<sup>43</sup> Le PECP (paradigme épistémologique constructiviste *pragmatique*) autorise toutes méthodes, à condition qu'elles respectent des conditions d'éthique, de rigueur et de transparence du travail épistémique (Avenier, 2011). Les méthodes que nous préconisons n'ont pas pour vocation de représenter fidèlement la réalité d'une situation, mais de représenter des perceptions possibles de la situation.

<sup>44</sup> La modélisation de l'évolution d'un projet TI d'industrialisation d'une nouvelle technologie (Pupitre Virtuel), présentée dans notre article, ainsi que le témoignage des acteurs concernés par le projet (praticiens et chercheurs), confirment que la méthodologie utilisée a permis une meilleure connaissance des problèmes complexes rencontrés par les entreprises.

repose sur une explicitation détaillée et précise de l'ensemble du processus mené (Avenier, 2011). Dans cette perspective, nous avons publié un article intitulé « Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mises en œuvre pour un renforcement mutuel » [Art. 10] (Annexe 7)<sup>45</sup>. Les questions que nous posions étaient les suivantes : comment assurer la validité interne et externe d'un ou plusieurs cas ? Quelles tactiques mettre en œuvre selon les différentes étapes de la recherche ? Ces tactiques sont-elles fondamentalement différentes pour chaque type de validité ? Ou, au contraire, ne convergent-elles pas, contribuant ainsi à un renforcement mutuel entre validité interne et externe ? Nous avons émis l'hypothèse selon laquelle les tactiques employées pour la validité interne et celles pour la validité externe convergent et autorisent un renforcement mutuel entre les deux types de validité, notamment au regard du principe de « validité théorique » mis en évidence par Maxwell (1992).

En effet, la validité interne nécessite de partir des concepts théoriques existants pour délimiter l'échantillonnage (échantillonnage théorique) et par la suite, formuler des propositions devant être confrontées à la théorie. La validité externe, quant à elle, suppose que les conclusions de la recherche soient généralisables d'un point de vue théorique. Ainsi, si l'utilisation de concepts théoriques concourt à assurer la validité interne tout comme la validité externe d'une recherche qualitative, il semble dès lors judicieux de penser que ces deux types de validité, *in fine*, sont liés. Dans cette hypothèse, les tactiques employées pour la validité interne et celles pour la validité externe, convergent et autorisent un renforcement mutuellement entre les deux types de validité.

Cette hypothèse s'apparente au principe de « validité théorique » mis en évidence par Maxwell (1992). Selon l'auteur, la validité théorique s'applique lorsque le chercheur passe d'une démarche descriptive et interprétative à une démarche explicative, cette dernière s'inscrivant à un niveau « plus élevé ». En effet, les conclusions de la recherche (issues de descriptions denses et d'interprétations pertinentes et fiables) sont enrichies par des explications issues de concepts théoriques sans rapport immédiat avec l'étude. Ce concept de validité théorique permet ainsi de dépasser la distinction entre validité interne et externe. Il repose bien sur une reconceptualisation de la validité externe : celle-ci s'écarte définitivement de la notion de généralisation statistique au profit de la généralisation analytique. Encore une fois, la validité des résultats n'est pas établie au regard d'une population mais d'un phénomène. Dès lors, il s'agit bien, à l'instar de Strauss et Corbin (1990), de repenser ce que les auteurs désignent comme les « canons scientifiques » hérités du positivisme, dans la mesure où ils ne sont pas adaptés aux approches qualitatives. Plus fondamentalement encore, Strauss et Corbin (1990) nous invitent à dépasser les discussions en termes de validité des résultats au profit d'une réflexion plus globale en termes de validité du processus de recherche.

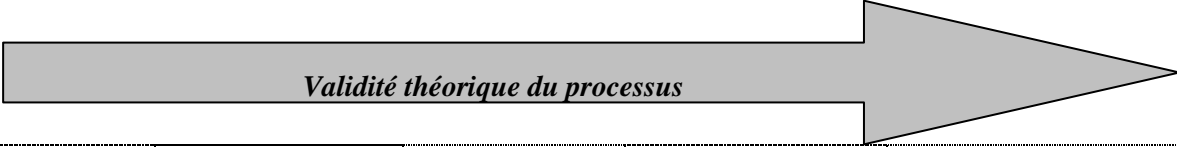
**Extrait de l'article « Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mises en œuvre pour un renforcement mutuel », publié en 2007, dans la revue *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), p. 37 à 62, en collaboration avec C. Ayerbe.**

Cette recherche a proposé un « guide » pratique pouvant aider les chercheurs à identifier à chaque étape, les questions à se poser, les moyens à mettre en œuvre, les précautions à prendre et les réponses à apporter (Cf. Tableau 14).

---

<sup>45</sup> Cette recherche a été conduite en collaboration avec C. Ayerbe, Maître de Conférences à l'Université de Nice-Sophia Antipolis. Aussi, nous avons poursuivi la collaboration autour de la publication d'un ouvrage. Ce dernier est essentiellement à destination d'un public étudiant. Il se présente comme un guide pour la résolution de cas pratiques en management [Ouv. 15].

**Tableau 14.** Eléments de synthèse sur les tactiques de validité interne et externe selon les étapes de la recherche  
(Extrait de l'article coécrit avec C. Ayerbe)

LES TACTIQUES DE VALIDITE INTERNE				
Etablissement du design de recherche	Sélection du/des cas	Recueil des données	Analyse des données	Vérification/contrôle des résultats
- Elaborer un cadre conceptuel	- Soigner la procédure d'échantillonnage - Travailler avec plusieurs échantillons aux mêmes caractéristiques	- Formaliser le recueil - Porter un regard critique sur la période d'étude - Triangulation entre les méthodes et les sources de données	- Pattern matching - Explications rivales - Explication Building - Modèles logiques - Savoir si les données sont liées aux catégories d'une théorie antérieure ou émergente - Relier les concepts et/ou identifier les zones d'incertitude	- S'assurer de l'exactitude des conclusions auprès des informants - Rendre explicite les règles utilisées pour la confirmation des propositions
 <p><i>Validité théorique du processus</i></p>				
- Utiliser/ appliquer des théories pour un cas unique - Appliquer la réplique pour une étude de cas multiple	- Sélectionner le cas dans un souci de « répliquabilité » - Réaliser un échantillonnage diversifié sur le plan théorique afin d'opérer une application plus large - Description précise de l'échantillon en vue de comparaison avec d'autres échantillons	<b>Aucune référence explicite dans la littérature</b>	- Rechercher une cohérence conceptuelle en procédant par étapes : faits mis en forme / théories intermédiaires / théories générales - Savoir si les résultats sont en accord, reliés à une théorie antérieure - Synthèse inter-cas - Analyse de séries temporelles	- Etude de la transférabilité des résultats par le recours à des experts - Comparaison à des recherches proches - Fournir suffisamment d'informations pour permettre au lecteur d'évaluer la transférabilité - S'assurer auprès de plusieurs lecteurs que les résultats correspondent à leur expérience - Triangulation - Décrire les résultats de manière générique
LES TACTIQUES DE VALIDITE EXTERNE				

La réflexion épistémologique qui nous a guidée dans notre Habilitation nous a conduite à poser une limite non identifiée à l'époque dans notre article. Dans cette publication, nous avons établi une cloison très nette entre les méthodes utilisées par le chercheur et son ancrage dans un paradigme épistémologique (le positionnement épistémologique dans lequel s'inscrit le chercheur n'était abordé à aucun moment dans l'article). Les travaux de Avenier (2011) et de Avenier et Thomas (2012), nous ont conduite à revoir notre positionnement ou devrions-

nous dire, la manière que nous avons de déconnecter le paradigme épistémologique des questions de validité de la recherche. Ainsi, cette Habilitation nous rappelle un pré-requis essentiel à l'encadrement de doctorants : la nécessité d'ancrer la manière dont la connaissance est élaborée et dont elle est justifiée dans un paradigme épistémologique.

### **3.2. QUELLE VALEUR POUR LES PRATIQUES MANAGERIALES ?**

Nous pensons que l'étude des paradoxes en management stratégique permet de prendre en compte la complexité dans laquelle évoluent aujourd'hui les managers en entreprise. En ce sens, réfléchir sur les paradoxes c'est changer la conception classique, raisonnée et binaire du management stratégique. Le focal est orienté sur la compréhension de la dynamique de l'organisation, l'exploration des extrêmes plutôt qu'une approche unique et maîtrisée. Pour un manager, réfléchir à sa stratégie en termes de paradoxes et donc dévoiler toute la complexité de la stratégie l'éloigne de la pensée managériale simplificatrice (Martinet, 2006).

Nous pensons que le chercheur a un rôle à jouer auprès des praticiens : les guider, les accompagner dans la formulation d'une stratégie. La recherche aurait alors aussi comme objectif d'aider les acteurs à développer leur aptitude à conjoindre, à concilier des contraires et à percevoir autrement ce qui leur semblait à première vue simplement une contradiction.

Nous posons ainsi la nécessité de rendre actionnables les connaissances sur les paradoxes dans les stratégies. Une connaissance actionnable « *permet la mise en œuvre d'une solution singulière à un problème contextuel* » (David, 2007, p. 5). Cette actionnabilité des connaissances, ou activation de savoirs génériques dans des contextes divers, est l'un des objectifs majeurs du PECP : la justification épistémique dépend en partie de la valeur pragmatique des connaissances élaborées. Cette justification peut reposer sur une mise à l'épreuve par le recours à des études de cas ou des recherches interventions successives. Cette mise à l'épreuve exige un travail de re-contextualisation en fonction des spécificités de la nouvelle situation considérée (Avenier et Schmitt, 2005 ; Avenier, 2007). Toutefois, les auteurs expliquent qu'il peut être difficile pour des chercheurs de tester dans des entreprises des savoirs qu'ils ont développés, face aux problématiques auxquelles sont confrontées les organisations.

Conformément aux recommandations de Schön (1983) et de Avenier (2009), nous avons tenté de contourner cette difficulté en nous associant à un consultant. Les auteurs soulignent que ce dernier doit cependant avoir la réputation de se comporter en praticien réflexif. En collaboration avec M. Paul Martin (consultant travaillant au sein du Groupe Sup de Co Montpellier Business School et particulièrement ouvert à la recherche), nous tentons actuellement d'opérer une re-contextualisation de nos connaissances sur les tensions paradoxales au sein de l'entreprise Pharmaco<sup>46</sup>. Cette mission a été opérée par des chercheurs-consultants suite à la demande explicite du dirigeant de l'entreprise. En effet, ce dernier

---

<sup>46</sup> Pour des raisons de confidentialité, nous ne pouvons divulguer le nom de l'entreprise.

désirait que ses équipes profitent d'une aide extérieure avec un regard nouveau et indépendant. A l'instar de Denis et Tannery (2002), en faisant appel à des chercheurs-consultants, l'objectif recherché était de proposer aux acteurs de l'entreprise « *une indépendance d'esprit, de conception et d'imagination sur le sujet* » (Denis et Tannery, 2002, p. 73).

Ne pouvant divulguer à ce jour l'objet de la mission, nous collaborons en vue d'aider les acteurs dirigeants à faire face à une « complexité de sens » (Martinet, 2006). Martinet (2006) explique que la complexité de sens se rencontre dans des situations présentant certaines des caractéristiques suivantes : « *objectifs flous, équivoques, données multiples ou agrégées, informations à construire, enjeux forts et conflictuels à impact durable, diversité des critères de choix, faible nombre des solutions concevables et praticables* » (Martinet, 2006, p. 35). Dans ce contexte, nos moments de rencontre avec les acteurs « *se posent comme des créations d'espaces d'interprétation spécifiques dédiés à l'apprentissage mutuel et à la construction interactive de sens entre les praticiens et les chercheurs concernés* » (Avenier, 2009, p. 67).

Plus concrètement, dans notre cas d'étude, nous accompagnons les acteurs dans la définition et la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie. Cette nécessité s'est imposée à eux suite à l'évolution de leur environnement législatif (qui contraint désormais la vente de certains produits) et concurrentiel (leurs principaux concurrents s'orientent vers de nouvelles offres produits et services, et vers de nouveaux marchés). La mission a débuté en avril 2012. Nous échangeons une fois par mois en vue de faire un point d'avancement. Au début de ces rencontres, les acteurs étaient confrontés à un paradoxe dans leur manière de concevoir la nouvelle stratégie : l'envie et la nécessité de s'orienter vers un nouveau *business model* (*penser l'avenir*) étaient manifestes, et dans le même temps, les acteurs restaient sur leurs anciens schémas cognitifs (*préserver l'existant*). En effet, depuis un an qu'ils travaillaient sur ce projet, les propositions émises étaient soit très floues et abstraites, soit très voisines de celles existantes en interne ou de celles de leurs principaux concurrents. Aussi, la définition de la stratégie devait proposer une nouvelle trajectoire (innovation de produits et de services), tout en reposant sur les savoirs et compétences acquises en interne (en vue de limiter les coûts).

Depuis maintenant onze mois que nous collaborons, il nous est possible de penser que nos multiples interventions ont pu aider les acteurs à sortir de leur cadre de référence. Il semble qu'ils soient passés d'un « cercle vicieux » à un « cercle vertueux ». Nous avons procédé à des pratiques de recadrage (Josserand et Perret, 2003), en vue de les aider à sortir de leur cadre de référence (Watzlawick *et al.*, 1975). Plus concrètement, nous sommes allée chercher des exemples concrets de stratégies innovantes qui, *a priori*, n'avaient aucun lien direct avec les activités de l'entreprise. La multiplication de ces exemples de stratégies (par exemple, le *business model* du cirque du soleil), les a conduits progressivement à sortir de leurs schémas mentaux classiques et à penser leur stratégie de manière moins conventionnelle. C'est au fur et à mesure d'échanges et de discussions, que les acteurs ont réussi à rentrer dans un schéma cognitif leur permettant de penser l'avenir différemment. Concrètement, cette mission a donné lieu à la proposition d'une innovation stratégique (nouvelle offre de produits et de services devant entraîner une redéfinition des règles du marché). Cette proposition devrait être testée au niveau régional, avant un lancement national.

Ainsi, nous pensons que les stratégies paradoxales étudiées dans cette Habilitation, nous ont aidée à la construction de sens pour les praticiens. D'ailleurs, l'étude conduite au sein de l'entreprise Pharmaco nous entraîne en dehors de notre champ d'étude des relations stratégiques inter-organisationnelles. Nous avons travaillé sur les tensions paradoxales dans le contexte des relations stratégiques inter-organisationnelles et bâti un outil d'aide à la gestion des paradoxes. Toutefois, aujourd'hui, nous pouvons décontextualiser nos connaissances sur le sujet en nous les appropriant dans un contexte autre que celui des relations inter-organisationnelles.

Concrètement, nous travaillons aussi sur un autre terrain de recherche. Nous abordons ce terrain en tant que chercheur et non pas en tant que consultant<sup>47</sup>. Il s'agit d'une entreprise de 25 salariés spécialisée dans l'événementiel, que nous nommerons FlashExtreme pour des raisons de confidentialité. Suite à l'arrivée massive de nouveaux concurrents et à des difficultés importantes de trésorerie, cette entreprise doit redéfinir sa stratégie et son organisation. Nous accompagnons ce changement depuis maintenant six mois (à ce jour, trente entretiens ont été réalisés dont dix avec le dirigeant).

Plusieurs tensions paradoxales ont pu être perçues : *autonomie ET contrôle, communication formelle ET communication informelle, flexibilité ET stabilité, assurer l'avenir ET préserver l'existant, se recentrer ET opérer une stratégie d'ouverture.*

Au fur et à mesure des entretiens, nous avons longuement discuté avec le dirigeant de la richesse de concilier les pôles en opposition perçues au sein de son entreprise. Pour ce faire, il nous a fallu emprunter un long chemin. Nous avons d'abord cherché à lui faire prendre la mesure des faiblesses de son entreprise (avec données financières à l'appui), et des défis à relever. Ensuite, et seulement à l'issue du septième entretien, nous avons abordé avec lui un possible équilibrage des tensions en contradiction. Nous le sentions confiant, disposé à entendre et à accepter un discours différent, nécessitant une certaine prise de hauteur. Nous avons notamment utilisé un certain nombre de métaphores pour l'aider à percevoir autrement ses problématiques. En complément, nous lui avons proposé des actions concrètes (création d'un système d'information, de tableaux de bord, création de responsables de pôles en charge du management et de l'atteinte des objectifs de leurs équipes, redéfinition de la stratégie). Depuis, il semble que les équipes ont perçu un changement de comportement chez leur dirigeant. Selon le responsable marketing et media : « *sa manière d'agir est plus réfléchie. Il prend beaucoup de recul tout en se projetant à long terme. Il a retrouvé confiance* ». Selon un des commerciaux : « *nous avons besoin d'un bol d'air frais pour nous aider à penser autrement notre manière de travailler et le chemin que nous allions emprunter pour les cinq ans à venir* ». Selon le dirigeant : « *la collaboration avec le monde de la recherche m'a étonné : de l'écoute et une approche différente des problématiques de management. Tout en douceur, ça m'a finalement pas mal bousculé !* ».

---

<sup>47</sup> Toutefois, nous devons reconnaître que progressivement, nous nous sommes largement investie dans cette recherche. Suite à la demande du dirigeant, notre rôle a été parfois aussi celui d'un consultant en tant que conseiller à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie.

Nous pensons que l'intervention de chercheurs-consultants est susceptible d'aider les praticiens à opérer « un saut cognitif » leur permettant de se représenter différemment leur situation. Par de nombreux échanges, le chercheur peut prodiguer aux acteurs des connaissances et des moyens cognitifs qui aident à concevoir et à stimuler l'imagination. Par une « co-construction de savoirs » (David, 2007), le chercheur invite les praticiens à réfléchir en termes de paradoxes et à renoncer à une vérité absolue.

L'étude de ces deux terrains (Pharmaco et FlashExtreme) a été conduite dans le même temps que l'élaboration de notre Habilitation. L'exploration simultanée de ces deux nouvelles approches (l'une conceptuelle avec l'étude d'un nouveau prisme théorique, et l'autre plus concrète avec l'analyse de deux nouveaux terrains), a été pour nous, une source précieuse d'enrichissement. Elle nous a permis de faire notre propre « saut cognitif ». Nous aimons à penser que ce « saut » a conditionné la bonne conduite de nos interventions en entreprises.

La démarche n'est pas simple, mais tellement passionnante...



# CONCLUSION

---

A travers l'analyse de nos travaux passés et à venir, nous avons souhaité montrer la pertinence et la richesse que recèle une lecture processuelle de la gestion dynamique des tensions paradoxales dans la compréhension de relations stratégiques inter-organisationnelles.

Dans un premier temps, nos recherches conduites sur le paradoxe nous ont aidée à prendre de la hauteur par rapport à nos recherches passées. Dans un second temps, ce recentrage a ouvert la voie à de nouvelles perspectives de recherches, notamment pour de jeunes chercheurs. Ainsi, les liens entre tensions paradoxales, processus de gestion dynamique et relations stratégiques inter-organisationnelles ont permis de présenter une Habilitation que nous qualifions de trajectoire. Il convient ici de rappeler succinctement notre cheminement de pensée.

Nos premières recherches ont fait émerger un certain nombre de nouvelles interrogations. Il nous est apparu qu'elles s'orientaient vers un phénomène de convergence de pôles en contradiction. Ainsi, nous avons fait le choix de nous orienter vers la littérature sur les paradoxes. Cette exploration nous a conduite à l'étude des tensions paradoxales. Le point de départ est une approche statique, pour ensuite s'orienter vers une approche processuelle :

- L'approche statique propose une nouvelle grille de lecture qui se veut être une aide à l'identification de tensions paradoxales, autour de trois composantes (intentions stratégiques, structuration de la relation et relations entre les partenaires). La finalité de cette grille n'est pas de simplifier un phénomène observé mais de le rendre plus lisible. La mise en perspective de cette grille à des relations stratégiques inter-organisationnelles a fait émerger une multitude de tensions paradoxales ;
- L'approche dynamique propose un modèle de gestion dynamique et processuel des tensions paradoxales. Cette proposition représente un potentiel de contribution à la lumière du manque de connaissances sur les pratiques permettant de gérer les tensions paradoxales dans des relations stratégiques inter-organisationnelles. Encore plus rares sont les études sur ce « comment » dans une approche processuelle (en dehors de quelques exceptions, Lewis, 2000 ; Smith et Lewis, 2011 ; Michaud, 2011). En proposant de rendre compte de pratiques concrètes par lesquelles les acteurs peuvent faire évoluer les tensions, notre proposition permet de penser les relations stratégiques inter-organisationnelles en mouvement et en tension, au travers du potentiel créatif du paradoxe.

Ainsi, notre Habilitation a quatre ambitions :

- Encourager les jeunes chercheurs à explorer des tensions paradoxales dans des relations stratégiques inter-organisationnelles et donc, à sortir des cadres conventionnels ;
- Proposer une aide en vue de percevoir, de comprendre et de préconiser une gestion dynamique, processuelle et multidimensionnelle des tensions paradoxales ;
- Montrer la portée et la richesse de ce sujet pour la recherche comme pour la pratique en stratégie ;
- Donner envie de poursuivre la recherche dans cette voie au regard de la relative faiblesse des travaux sur le sujet, et de la nécessité de rendre la gestion des paradoxes plus actionnable pour les acteurs terrains.

Notre programme de recherche a ouvert la voie en éclaircissant les notions de tensions paradoxales et en rendant visible des processus de gestion dynamique de ces tensions dans des relations stratégiques inter-organisationnelles. Pour ce faire, nous avons cherché à nous baser sur un corpus théorique solide. Toutefois, notre démarche reste aujourd'hui exploratoire. Dans cette perspective, nous ambitionnons à court terme de tester notre modèle d'analyse dynamique de gestion des tensions à un cas nommé AEROFOR - FORAUTO. Ce cas correspond à une stratégie d'acquisition de « symbiose » conduite dans le secteur de l'industrie.

Enfin, notre cheminement de pensée a fait émerger plusieurs pistes de recherche tout au long de notre Habilitation. En guise de feuille de route pour de jeunes chercheurs, nous les rappelons ici :

- Comment gérer les tensions paradoxales dans des relations stratégiques inter-organisationnelles ?
- Quels sont les effets possibles des tensions paradoxales les unes sur les autres ?
- Une opération d'alliance, vit-elle par ses paradoxes ? Comment et pourquoi ?
- Quelles sont les habiletés cognitives des dirigeants requises pour « jouer » avec les paradoxes ?
- Quelle est la place que peut occuper le non-humain (la technologie) dans la gestion dynamique et équilibrée des tensions paradoxales ?

Ces perspectives de recherche sont complexes. Elles obligent à aller au-delà des modèles classiques en stratégie et à mobiliser plusieurs champs théoriques. Aussi, il faudra que le jeune chercheur développe une approche multidimensionnelle du phénomène observé et donc faire preuve d'une ouverture d'esprit. Pour cela, nous l'encourageons à établir des connexions avec d'autres disciplines comme par exemple, la philosophie, la sociologie, la psychologie cognitive, etc. Enfin, pour remettre en cause des schémas établis, il pourra être confronté à la nécessité de solliciter plusieurs méthodes parfois complexes et parfois sujettes à controverses, telles que l'ANT (*Actor Network Theory*), la systémique, l'IPA (*Interprétative Phenomenological Analysis*) et les cartes cognitives.

Une compréhension des paradoxes ouvre de nouvelles et nombreuses possibilités. Nous aimons à penser que ces orientations peuvent être source de richesse pour la recherche académique, pour les pratiques managériales et pour le chercheur lui-même. Nous espérons que de jeunes chercheurs trouveront à leur tour dans l'étude des tensions paradoxales, une source de questionnements, de motivations et de plaisirs.

# BIBLIOGRAPHIE

---

Adler P.S., Goldoftas B. & Levine E. 1999. « Flexibility vs. efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota Product System », *Organization Science*, (10), 43-68.

Adler N.J. & Gundersen A. 2008. *International Dimensions of Organizational Behavior*. 5<sup>th</sup> edition, Mason, Ohio: Cengage (First edition, 1986), Boston: Kent Publishing.

Ahuja G. & Katila, R. 2001. « Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: a longitudinal study », *Strategic Management Journal*, 22(3), 197-220.

Al-Ahmad W., Al-Fagih K., Khanfar K., Alsamara K., Abuleil S. & Abu-Salem H. 2009. « A Taxonomiy of an IT Project Failure: Root Causes », *International Management Review*, 5(1), 93-104.

Al-Ahmad W., Al-Fagih K., Khanfar K., Alsamara K., Abuleil S. & Abu-Salem H. 2009. « A Taxonomiy of an IT Project Failure: Root Causes », *International Management Review*, 5(1), 93-104.

Aliouat B. 1993. « L'éco-management stratégique des alliances technologiques : analyse empirique d'une situation paradoxale », *Gestion 2000*, (5), 95-130.

Aliouat B. 1995. « Les effets d'un changement de paradigmes dans l'étude des stratégies d'alliance technologique », 4<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.

Almirall E. & Casadesus-Masanell R. 2010. « Open versus closed innovation: a model of discovery and divergence », *Academy of Management Review*, 35(1), 27-47.

Alvarez S.A. & Barney J.B. 2001. « How Entrepreneurial Firms can benefit from Alliances with Large Partners », *Academy of Management Executive*, 15(1), 139-148.

Andriopoulos C. & Lewis M.W. 2009. « Exploitation exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation », *Organization Science*, 20(4), 696-717.

Argyris C. 1988. « Crafting a theory of practice: The case of organizational paradoxes », In Quinn R. & Cameron K. (Eds.), *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*, Cambridge, MA: Ballinger, 255-278.

Argyris C. 1993. *Knowfedge for Action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, San Francisco, Jossey-Bass.

Arrègle J.L., Durand R. & Very P. 2004. « Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales », 7(2), 13-36.

Ashcraft K.L., Kuhn T. & Cooren F. 2009. « Constitutional amendments: “Materializing” organizational communication », *Academy of Management Annals*, 3, 1-64.

Avenier M.J. 2004. « L’élaboration de savoirs actionnables en PME légitimés, dans une conception des sciences de gestion comme des sciences de l’artificiel », *Revue Internationale PME*, 17(3-4), 13-42.

Avenier M.J., 2007. « Repères pour la transformation d’expérience en science avec conscience », In *La construction de savoirs pour l’action*, Avenier M.J. & Schmitt C. (Eds.), L’Harmattan, Paris, 140-170.

Avenier M.J. 2009. « Par le paradigme des sciences de l’artificiel, déployer la pensée complexe dans l’interaction de pratiques et recherches », *Synergies Monde*, 6, 51-81.

Avenier M.J. 2011. « Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? », *Management et Avenir*, 3(43), 372-391.

Avenier M.J. & Gavard-Perret M.L. 2008. « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », In Gavard-Perret M.L., Gotteland D., Haon C. & Jolibert A. (Eds), *Méthodologie de la Recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Paris, Pearson Education France, Chap. 1, 5-45.

Avenier M.J. & Schmitt C. 2005. *La communication des savoirs actionnables à diverses communautés de praticiens : chaînons souvent manquants dans la recherche*, 14<sup>ème</sup> Conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique, Angers.

Avenier M.J. & Thomas C. 2012. « A quoi sert l’épistémologie dans la recherche en sciences de gestion? Un débat revisité », *Le Libellio d’Aegis*, 8(4), Hiver, 13-27.

Ayerbe C. 2006. « Innovations technologique et organisationnelle au sein de PME innovantes : complémentarité des processus, analyse comparative des mécanismes de diffusion », *Revue Internationale PME*, 19(1), 9-34.

Bah T. 2009. « La transition cédant-repreneur. Une approche par la théorie du deuil », *Revue française de gestion*, 194, 123-148.

Barad K. 2007. *Meeting the Universe Halfway: Quantum Physics and the Entanglement of Matter and Meaning*, Durham, NC: Duke University Press.

Barel Y. 1989. *Le paradoxe et le système*, Grenoble , Presses Universitaires de Grenoble.

Barkema HG & Schijven M. 2008. « How do firms learn to make acquisitions? A review of past research and an agenda for the future », *Journal of Management*, 34(3), 594-634.

Barley S.R. 1986. « Technology as an Occasion for Structuring : Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments », *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 78-108.

- BarNir A. & Smith K.A. 2002. « Interfirm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks », *Journal of Small Business Management*, 40(3), 219-232.
- Basly S. 2007. « Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : une analyse théorique », *Colloque de l'Association Française de Finance*, Poitiers, 29 novembre.
- Barthélémy V. & Paris T. 2006. « Strat-up en quête de business model où l'art du tâtonnement stratégique », *Gérer et Comprendre*, (84), 4-11.
- Beech N., Burns H., de Caestecker L., MacIntosh R. & Mac- Lean D. 2004. « Paradox as invitation to act in problematic change situations », *Human Relations*, 57(10), 1313–1332.
- Bengtsson M. & Kock S. 2000. « Coopetition in Business Networks-to Cooperate and Compete Simultaneously », *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411-426.
- Bennett M.J. & Tushman M.L. 2003. « Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited », *The Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.
- Berger, P. & Latour J.A. 1986. *La transmission des entreprises*, Nouvelles Editions Fiduciaires.
- Birkinshaw J. 2003. « Paradox of corporate entrepreneurship », *Strategy + Business*, 30, 46-58.
- Bjuggren P. & Sund L. 2001. « Strategic decision making in intergenerational succession of small- and medium-size family-owned businesses », *Family Business Review*, 14(1), 11–23.
- Bloodgood J.M. & Chae B.K. 2010. « Organizational paradoxes: dynamic shifting and integrative management », *Management Decision*, 48(1), 85-104.
- Borgatti S.P., Everett M.G. & Freeman L.C. 2002. *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*, Harvard : Analytic Technologies.
- Bouchikhi H. 1998. « Living with and Building on Complexity : A Constructivist Perspective on Organizations », *Organization*, 5(2), 217-232.
- Bouquin H. 1998. *Le Contrôle de Gestion*, PUF, 4e édition (1ère édition, 1986).
- Bouquin H. 2000. « Contrôle et stratégie », *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle, Audit, Économica*, 533-545.
- Bourguignon A. 2003. « Conformité-autonomie : la double contrainte du « nouveau » contrôle de gestion ? », In Perret V. & Josserand E. (Eds.), *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Chap. 8, 192-252.
- Bower J.L. 2001. « Not all M&As are alike – and that matters », *Harvard Business Review*, 79(2), 93-101.

- Bresser R.K. & Harl J.E. 1986. « Collective strategy: vice or virtue? », *Academy of Management Review*, 11(3), 408-427.
- Burns T. & Stalker G.M. 1961. *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Callon M. 1986. « Eléments pour une sociologie de la traduction », *L'année sociologique*, (36), 169-208.
- Callon M. 1991. « Réseaux technico-économiques et irréversibilités », In Boyer R. (Eds), *Figures de l'irréversibilité en économie*, Paris, EHESS.
- Callon M. 1992. « Sociologie des Sciences et économie du changement technique : l'irrésistible montée des réseaux technico-économiques », In *Ces réseaux que la raison ignore*, Centre de Sociologie de l'Innovation (Eds.), L'Harmattan, Paris, 53-78.
- Cameron K. 1986. « Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness », *Management Science*, 32(5), 539-553.
- Cameron K.S., & Quinn R.E. 1988. « Organizational paradox and transformation », In. Quinn R.E & Cameron K.S. (Eds.), *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*, Cambridge, MA: Ballinger, 12-18.
- Cannella Jr. & Shen W. 2001. « So close and yet so far: promotion versus exit for CEO heirs apparent », *Academy of Management Journal*, 44(2), 252-270.
- Carayannis E.G. & Alexander J. 1999. « Winning by Co-opeting in Strategic Government–University– Industry R&D Partnerships: The Power of Complex, Dynamic Knowledge Networks », *Journal of Technology Transfer*, 24(2-3), 197-210.
- Catry B. & Buff A. 1996. *Le gouvernement de l'entreprise familiale*, Publi-Union Editions.
- Chakravarthy B. 1997. « A New Strategy framework for coping with turbulence », *Sloan Management Review*, 38(2), Winter, 69-82.
- Chakrabarti A., Hauschildt J. & Süverkrüp C. 1994. « Does it pay to acquire technological firms? », *R&D Management*, 24(1), 47-56.
- Chen J.M. 2008. « Reconceptualizing the Competition–Cooperation Relationship: A Transparadox Perspective », *Journal of Management Inquiry*, (17), 288-305.
- Chen H. & Chen T.J. 2002. « Asymmetric Strategic Alliances, a Network View », *Journal of Business Research*, (55), 1007-1013.
- Chtourou W. & Laviolette E.M. 2005. « Le rôle des réseaux dans la formation des alliances asymétriques », *XIVe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Angers.
- Cialdini R., Trost M., & Newsom J. 1995. « Preference for consistency: The development of a valid measure and the discovery of surprising behavioral implications », *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 318-328.

Clegg S.R. 2002. « General introduction », In Clegg S.R. (Ed.), *Management and organization paradoxes*, Amsterdam: John Benjamins, 1-10.

Clegg S.R., Cuhna J.V. & Cuhna M.P. 2002. « Management paradoxes: A relational view », *Human Relations*, 55(5), 483-503.

Collins J.C. & Porras J.I. 2002. « Building a Visionary Company », In Henry J & Mayle D. (Eds.), *Managing Innovation and Change*, Chap. 6, 74-84.

Cope J. 2010a. « Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis », *Journal of Business Venturing*, 26(6), 604-623.

Cope J. 2010b. « Learning to lead in the entrepreneurial context », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(1), 5-34.

Cording M., Christmann P. & King D.R. 2008. « Reducing causal ambiguity in acquisition integration: intermediate goals as mediators of integration decisions and acquisition performance », *Academy of Management Journal*, 51(4), 744-767.

Courtney H., Kirkland J. & Viguerie P. 1997. « Strategy under Uncertainty », *Harvard Business Review*, 75(6), 66-79.

Dana L.P. Etemad H. & Wright R.W. 2008. « Toward a paradigm of symbiotic entrepreneurship », *International Journal Entrepreneurship and Small Business*, 5(2), 109-126.

Das T.K. & Rahman N. 2010. « Determinants of partner opportunism in strategic alliances: A conceptual framework », *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 55-74.

Das T.K. & Teng, B.S. 1998. « Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances », *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.

Das T.K. & Teng B.S. 2000. « Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective », *Organization Science*, 11(1), 77-101.

Das T.K. & Teng B.S. 2001. « Trust, control and risk in strategic alliances: an integrated framework », *Organization Studies*, 22(2), 251-284.

David A. 2005. « Des apports entre généralisation et actionnabilité : le statut des connaissances dans les études de cas », *Revue Sciences de Gestion*, 39, 139-166.

David A. 2007. « Scientificté et actionnabilité des connaissances en sciences de gestion : renversons la perspective ! », In *La construction de savoirs pour l'action*, Avenier M.J. & Schmitt C. (Eds.), L'Harmattan, Paris, Chap. 5, 109-138.

Davis P.S. & Harveston P.D. 1998. « The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(3), 31-44.



- De Man E. & Duysetrs G. 2005. « Collaboration and Innovation: A Review of the Effects of Mergers, Acquisitions and Alliances on Innovation », *Technovation*, 25(12), 1377-1387.
- De Rond M. & Bouchikhi H. 2004. « On the Dialectics of Strategic Alliances », *Organization Science*, 15(1), 56-69.
- Denis J.P. & Tannery F. 2002. « L'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie dans les groupes », *Finance Contrôle Stratégie*, 5(3), p. 69-114.
- Denison D., Hooijberg R. & Quinn R. 1995. « Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership », *Organization Science*, 6(5), 524– 540.
- Depret M-H. & Hamdouch A. 2005. « Gouvernement d'entreprise et performance », in Finet A. (Ed.), *Gouvernement d'entreprise, Enjeux managériaux, comptables et financiers*, De Boeck Université, Brussels, 39-79.
- Deutsch M. 1968. « The effects of cooperation and competition upon group processes », In Cartwright D. & Zander A. (Eds.), *Group dynamics* (3rd ed.), New York, Harper & Row, 461-482.
- Doms M. & Moscovici S. 1984. « Innovation et influence des minorités », In Moscovici S. (dir.), *Introduction a la psychologie sociale*, P.U.F, Paris.
- Donaldson T. & Preston L.E. 1995. « The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications », *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Dougherty D. 2006, « Organizing for innovation in the twenty-first century », In Clegg S.R., Hardy C., Lawrence T.B. & Nord N.R. (Eds), *The Sage Handbook of Organization Studies*, Sage Publications, London, 598-617.
- Doz Y. 1996. « The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances : Initial Conditions or Learning Processes? », *Strategic Management Journal*, 17(1), 55-83.
- Doz Y. & Hamel G. 2000. *Logiques de création de valeur*, Paris, Dunod.
- Druckman D. 2002. « Case-based research on international negotiation: Approaches and data sets », *International Negotiation*, (7), 17-37.
- Duchénaut B. 1996 ; *Les dirigeants de PME*, Maxima, Laurent de Mesnil Editeur.
- Dussauge P. & Garrette B. 1991. « Alliances stratégiques : mode d'emploi », *Revue Française de Gestion*, 85, 4-18.
- Dussauge P., Garrette B. & Mitchell W. 2000. « Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America, and Asia », *Strategic Management Journal*, 21, 99-126.
- Dyer W. G. 1986. *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Eikebrokk T.R. & Olsen D.H. 2005. « Co-opetition and e-business success in SMEs: An empirical investigation of European SMEs », *38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'05)*, Big Island, Hawaii, January 03-06.
- Eisenhardt K.M. & Westcott B. 1988. « Paradoxical demands and the creation of excellence: The case of just in time manufacturing », In Quinn R. & Cameron K. (Eds.), *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*, Cambridge, MA: Ballinger, 19-54.
- Elbanna A. 2008. « Strategic systems implementation: diffusion through drift », *Journal of Information Technology*, 23(2), 89-96.
- Elbanna A. 2010. « Rethinking IS project boundaries in practice: A multiple-projects perspective », *Journal of Strategic Information Systems*, 19(1), 39-51.
- Elsass P.M. & Veiga J.F. 1994. « Acculturation in Acquired Organizations: a Force field Perspective », *Human Relations*, 47(4), 431-445.
- Evrard K. 2002. « Le rôle clé de la fonction ressources humaines dans les fusions d'entreprises », *Cahier de recherche du CERAG*, Série recherche.
- Fiol C.M. 2002. « Capitalizing on paradox: The role of language in transforming organizational identities », *Organization Science*, 13(6), 653-666.
- Fletcher D. 2002. *Understanding the small family business*, London, Routledge.
- Foucault M. 1969. *L'archéologie du savoir*, Paris, Broché.
- Fowler K.L. & Schmidt D.R. 1989. « Determinants of Tender Offer Post-Acquisition Financial Performance », *Strategic Management Journal*, 10(4), 339-350.
- Freeman R.E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Gareth M. 1999. *Images de l'organisation*, Paris, De Boeck Université.
- Gebert D., Boerner S. & Kearney E. 2010. « Fostering team innovation: why is it important to combine opposing action strategies? », *Organization Science*, 21 (2), 593-608.
- Gephart R.P. 2004. « From the Editors: Qualitative Research and the Academy of Management Journal », *Academy of Management Journal*, 47(4), 454-462.
- Gibson C.B. & Birkinshaw J. 2004. « The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity », *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Giroux N. 1992. « Analyse d'une acquisition : le cas CDTC », In *Perspectives en Management Stratégique*, Noël A. (Dir.), Paris, Economica, Tome 1, 166-185.
- Giroux N. 1996. « La mise en œuvre discursive du changement », *V<sup>ème</sup> Conférence Association Internationale du Management Stratégique*, Lille.

- Giroux N. 1999, « La ré-organisation des fusions acquisitions par la conversation : l'analyse de trois cas », *Département de Communication*, Université de Montréal.
- Giroux N. & Dumas D. 1998. « L'intégration planifiée et émergente d'une fusion/acquisition : le cas Consulpro », *Département de Communication*, Université de Montréal.
- Giroux N. & Giordano Y. 1998. « Les deux conceptions de la communication du changement », *Revue Française de Gestion*, 120, 139-150.
- Granstrand O. & Sjolander S. 1990. « The Acquisition of Technology and Small Firms by Large Firms », *Journal of Economic Behaviour & Organization*, 13(3), 367-386.
- Gnyawali D.R., Jinyu H. & Ravindranath M. 2006. « Impact of Co-opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination », *Journal of Management*, 32(4), 507-530.
- Gnyawali D.R., He J. & Madhavan R. 2008. « Co-opetition: Promises and Challenges », In *21st Century Management*, Ed. C. Wankel. Thousand Oaks, CA, 386-398.
- Gnyawali D.R. & Park B-J. 2009. « Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprise: A multilevel Conceptual Model », *Journal of Small Business Management*, 308-330.
- Golden-Biddle K. & Rao H. 1997. « Breaches in the boardroom: Organizational identity and conflicts of commitment in a non profit organization », *Organization Science*, 8(6), 593-611.
- Granata J. & Le Roy F. 2011. « Les stratégies collectives entre PME: Gérer la tension entre compétition et coopération », *20e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, June 7-9, Nantes, France.
- Griffeth R.W., Allen D.G. & Barrett R. 2006. « Integration of family-owned business succession with turnover and life cycle models: Development of a successor retention process model », *Human Resource Management Review*, 16(4), 490-507.
- Guidici S. & Coulaud A. 2008. *Transmission et reprise d'entreprise*, Paris, Ellipses.
- Guieu G. 1994. « La stratégie entre délibération et émergence : L'exemple des prises de contrôle », *Annales du Management*, Montpellier, Tome 2, 328-342.
- Guieu G. 1999. « Une prise de contrôle d'entreprise : une analyse des processus », *Revue Française de Gestion*, 123, 54-64.
- Guieu G. 2010. « Négocier le virage de la cession d'entreprise. Enjeux non monétaires et processus émotionnels », In Gundolf, K., Meier O. and Missonier A. (Eds.), *Négociations et Stratégies d'Entreprises*, Paris, L'harmattan.
- Gulati R. 1995. « Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances », *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.
- Gulati R. & Puranam P. 2009. « Renewal through reorganization: the value of inconsistencies between formal and informal organization », *Organization Science*, 20(2), 422-442.

Hamel G. 1991. « Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances », *Strategic Management Journal*, 12(1), 83-103.

Hamel G., Doz Y. & Prahalad C.K. 1989. « Collaborate with your competitors and win », *Harvard Business Review*, January-February, 133-139.

Hampten-Turner C. 1992. *La culture d'entreprise : des cercles vicieux aux cercles vertueux*, Paris, les Editions d'Organisation, traduit de 1990. *Corporate Culture: from vicious to virtuous circles*, London: Hutchinson Business Books.

Handler W. 1990. « Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next generation family members », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37-88.

Handler W. 1992. « Succession experience of the next generation », *Family Business Review*, 5(3), 283-307.

Handler W. 1994. « Succession in family business: a review of the research », *Family Business Review*, 7(2), 133-174.

Harrigan K.R. 1986. *Managing for joint venture success*, Lexington, MA: Lexington Books.

Haspeslagh P.C. & Jemison D.B. 1987. « Acquisitions - Myths and Reality », *Sloan Management Review*, 28(2), 53-58.

Haspeslagh P.C. & Jemison D.B. 1991. *Managing Acquisitions: Creating value through corporate renewal*, The Free Press, New York.

He Z. & Wong P. 2004. « Exploration vs exploitation: an empirical test of the ambidexterity Hypothesis », *Organization Science*, 15(4), 481-494.

Heiman B.A. & Nickerson J.A. 2004. « Empirical evidence regarding the tension between knowledge sharing and knowledge expropriation in collaborations », *Managerial and Decision Economics*, 25, 401-420.

Herriau C. & Meier O. 2001. « Application au cas d'un processus d'intégration symbiotique de la méthode des coûts obligatoires/discrétionnaires » *Finance Contrôle Stratégie*, 4(1), 31-62.

Hitt, M.A., Hoskisson R.E., Johnson, R.A. & Moesel, D.D. 1996. « The market for corporate control and firm innovation », *Academy of Management Journal*, 39(5), 1084-119.

Hjorth D. & Jones Gartner B. 2008. « Introduction for 'recreating/recontextualising entrepreneurship' », *Scandinavian Journal of Management*, 24(2), 81-84.

Huberman A.M. & Miles M.B., 1991, *Analyses des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*, Paris, De Boeck Université.

- Huy Q. 2002. « Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers », *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31-69.
- Ibrahim A.B., Soufani K. & Lam J. 2001. « A study of succession in a family firm », *Family Business Review*, 14(3), 245-258.
- Inkpen A.C. & Beamish P.W. 1997. « Knowledge bargaining power and the instability of international joint ventures », *Academy of Management Journal*, 22(1), 177-202.
- Jansen J., Van Den Bosch F. & Volberda H. 2006. « Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators », *Management Science*, 52(11), 1661-1674.
- Jarvenpaa S.L. & Wernick A. 2011. « Paradoxical tensions in open innovation networks », *European Journal of Innovation Management*, 14(4), 521-548.
- Jarzabkowski P. & Sillince J. 2007. « A rhetoric-in-context approach to building commitment to multiple strategic goals », *Organizational Studies*, 28(1), 1639-1665.
- Javidan M., Pablo A., Singh H., Hitt M. & Jemison D.B. 2004. « Where we've been and where we're going », In Pablo A. and Javidan, M. (Eds), *Mergers and Acquisitions: Creating Integrative Knowledge*, Blackwell Publishing, Oxford, 245-261.
- Jemison D.B. 1986a. « Acquisitions: The Process Can Be a Problem », *Harvard Business Review*, 64, 107-110.
- Jemison D.B. 1986b. « Corporate Acquisitions: A Process Perspective », *The Academy of Management Review*, 11(1), 145-163.
- Jemison, D.B. & Sitkin, S. 1986. « Corporate acquisition: a process perspective », *Academy of Management Review*, 11(1), 145-63.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R. & Frery F. 2005. *Stratégique*. Paris, Pearson Education.
- Josserand E. & Perret V. 2000. « Logiques et enjeux des pratiques organisationnelles paradoxales », *Management International*; Vol. 5(1), 1-31.
- Josserand E. & Perret V. 2003. « Pratiques organisationnelles du paradoxe », In Perret V. & Josserand E. (Eds.), *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Chapitre 7, 165-187.
- Julien P.A. 1995. « Globalisation de l'économie et PME », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 12(3), 58-72.
- Kale P. & H. Singh H. 2000. « Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital », *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-238.

- Katila R. & Ahuja G. 2002. « Something old, something new: a longitudinal study of search behavior and new product introduction », *Academy of Management Journal*, 45(6), 1183-1194.
- Ket de Vriers M. 2006. *La face cachée du leadership*, Village Mondial.
- Ketchen D.J., Snow C.C., & Hoover V.L. 2004. « Research on Competitive Dynamics: Recent Accomplishments and Future Challenges », *Journal of Management*, 30(6), 779-804.
- Kitching J. 1967. « Why do Mergers Miscarry? », *Harvard Business Review*, 45(6), 84-101.
- Koenig G. & Meier O. 2001. « Acquisitions de symbiose : les inconvénients d'une approche rationaliste », *M@n@gement*, 4(1), 23-45.
- Kogut B & Zander U. 1992. « Knowledge of the firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology », *Organization Sciences*, 3(3), 383-397.
- Laamanen T. & Keil T. 2008. « Performance of serial acquirers: toward an acquisition program perspective », *Strategic Management Journal*, 29(6), 663-672.
- 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.
- Landry M. 1995. « L'ambiguïté comme outil de gestion », *Revue Française de Gestion*, 105, septembre-octobre, 17-28.
- Langer E. 1989. *Mindfulness*, Boston: Addison-Wesley.
- Langley A. & Royer I. 2006. « Perspectives on Doing Case Study Research in Organizations », *M@n@gement*, 9(3), 73-86.
- Lansberg S. 1988. « The Succession Conspiracy: Mapping Resistance to Succession Planning in First Generation Family Firms », *Working Paper A 70*, Yale School of Organization and Management.
- Larsson R. & Finkelstein S. 1999. « Integration strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: a case survey of synergy realization », *Organization Science*, 10(1), 1-27.
- Lasbordes V. 2000. *Les contrats déséquilibrés*, Lavoisier, Paris.
- Latour B. 2006. *Changer de société: refaire de la sociologie*, La Découverte, Paris.
- Le Moigne J.L. 1982. « Les sciences de la décision : Sciences d'analyse ou sciences du génie ? », communication à l'université Laval (Québec), publiée en 2002, Sur l'épistémologie des sciences de la décision, sciences de l'organisation, In Le Moigne J.L., *Le constructivisme, tome II*, Paris, L'Harmattan, 33-85.
- Le Moigne J.L. 1995. *Les Epistémologies constructivistes*. Paris PUF.

Lee K.S., Lim G.H., Tan S.J. & Wee C.H. 2001. « Generic marketing strategies for small and medium-sized enterprises – conceptual framework and examples from Asia », *Journal of Strategic Marketing*, 9, 145-62.

Leroy F. 2003. « Processus d'intégration et logiques de reconfigurations organisationnelles dans les fusions-acquisitions », *Actes de la XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Les Côtes de Carthage, 2003.

Levy M., Loebbecke C. & Powell P. 2003. « SMEs, co-opetition and knowledge sharing: The role of information systems », *European Journal of Information Systems*, 12(1), 3-17.

Lewicki R.J., McAllister D.J. & Bies R.J. 1998. « Trust and distrust: new relationships and realities », *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.

Lewis M.W. 2000. « Exploring Paradox Toward a more Comprehensive Guide », *Academy of Management Review*, 25(4), 760-776.

Lewis M.W. & Kelemen M.L. 2002. « Multiparadigm Inquiry : Exploring organizational pluralism and paradox », *Human Relations*, 55(2), 251-275.

Li C., Lin C. & Chu C. 2008. « The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations », *Management Decision*, 46(7), 1002-1026.

Licklider J.C.R. 1960. « Man-Computer Symbiosis », *IRE Transactions on Human Factors in Electronics*, 1, March, 4-11.

Linderoth H.J. & Pellegrin G. 2005. « Frames and inscriptions: tracing a way to understand IT-dependent change projects », *International Journal of Project Management*, 23(5), 415-420.

Lucky E.I., Minai M.S. & Isaiah A.O. 2011. « A conceptual Framework of Family Business Succession: Bane of Family Business Continuity », *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 106-113.

Luo Y. 2005. « Toward Coopetition within a Multinational Enterprise: A Perspective from Foreign Subsidiaries », *Journal of World Business*, 40(1), 71-90.

Luscher L.S. & Lewis M.W. 2008. « Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox », *Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240.

Luttwak E.N. 1989. *Le grand livre de la stratégie. De la paix et de la guerre*, Odile Jacob.

Marchesnay M. 2003. « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », *Revue Française de Gestion*, 144, 107-118.

March J.G. 1991. « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organization Science*, 2(1), 71-87.

Marchesnay M. 2003. « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », *Revue Française de Gestion*, 3(144), 107-118.

- Margolis J.D. & Walsh J.P. 2003. « Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business », *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- Marks M.L. & Mirvis P.H. 1992. *Managing the Merger. Making it work*, Englewood Cliffs New Jersey: Prentice Hall.
- Marks M.L. & Mirvis P.H. 2001. « Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation », *Academy of Management Journal*, 15(2), 80-94.
- Martinet A.C. (Eds.). 1990. *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Paris, Economica.
- Martinet A.C. 2006. « Stratégie et pensée complexe », *Revue française de gestion*, 160, 31-45.
- Maxwell J.A. 1992. « Understanding and Validity in Qualitative Research », *Harvard Educational Review*, 62(3), 279-300.
- McManus J. & Wood-Harper T. 2007. « Understanding the Sources of Information Systems Project Failure », *Management Services*, 51(3), 38-54.
- Meier O. 2000. « La croissance externe symbiotique : enjeux et perspectives », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 3(4), 113-141.
- Meier O. & Schier G. 2009. *Fusions-Acquisitions*, Paris, Dunod.
- Michaud V. 2011. « Proposition pour l'étude des tensions dans le mouvement, la sociomatérialité et le paradoxe », *Revue international Communication sociale et publique*, (5), 47-74.
- Mickel A.E. & Elise J.D. 2009. « Life-quality decisions : Tension-management strategies used by individuals when making tradeoffs », *Human Relations*, 62(5), 627-668.
- Miles B.M. & Huberman A.M. 2003. *Analyse des données qualitatives*, Seconde Edition, Paris, De Boeck Université.
- Miller D., Steierb L. & Le Breton I. 2003. « Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business », *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513-531.
- Mitev N. 2009. « In and Out of Actor network theory: a necessary but insufficient journey » *Information Technology and People*, 22(1), 9-25.
- Mockler R.J. & Gartenfeld M.E. 2001. « Using multinational strategic alliance negotiations to help ensure alliance success: An entrepreneurial orientation », *Strategic Change*, 10(4), 215-221.
- Morin E. 1980. *La méthode - La vie de la vie*, Editions du Seuil.
- Morin E. 1986. *La méthode, La connaissance de la connaissance*, Editions du Seuil.
- Morin E. 1990 (Ed. 2005). *Introduction à la pensée complexe*, Editions du Seuil.



- Morin E. 1994. *La complexité humaine*, Champs Essais, Editions Flammarion.
- Morris M.H., Koçak A. & Özer A. 2007. « Coopetition as a Small Business Strategy: Implications for Performance », *Journal of Small Business Strategy*, 18(1), 35-55.
- Moscovici S. 1979. *Psychologie des minorités actives*, P.U.F, Paris.
- Mouritsen J. & Thrane S. 2006. « Accounting, network complementarities and the development of inter-organisational relations », *Accounting, Organizations and Society*, 31(3), 241-275.
- Mucchielli, J.L. & Kohler P. 2000. Déterminants et conséquences des fusions-acquisitions. *Revue Française de Gestion*, 6-19
- Murnighan J.K. & Conlon D. 1991. « The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets », *Administrative Science Quarterly*, 6(2), 165-186.
- Murphy P. & Pauleen D. 2007. « Managing paradox in a world of knowledge », *Management Decision*, 45(6), 1008 – 1022.
- Napier N.K. 1989. « Mergers and acquisitions, human resources issues and outcomes: a review and suggested typology », *Journal of Management Studies*, 26(3), 271-289.
- Napier N.K. & Buller P.F. 1993. « Strategy and human resource management integration in fast growth versus other mid-sized firms », *British Journal of Management*, 4(2), 77-90.
- Napier N.P., Keil M. & Tan F.B. 2009. « IT project manager's construction of successful project management practice: a repertory grid investigation », *Information System journal*, 19(3), 255-282.
- Nahavandi A. & Malekzadeh A.R. 1988. « Acculturation in Mergers and Acquisitions », *Academy of Management Review*, 13(1), 79-90.
- Nooteboom B. 1996. « Trust, Opportunism, and Governance : a Process and Control Model », *Organization Studies*, 17(6), 985-1010.
- O'Mahony S. & Bechky A. 2008. « Boundary organizations: enabling coordination among unexpected allies », *Administrative Science Quarterly*, 53(3), 422-459.
- O'Reilly C. & Tushman M. 2008. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.
- Olivier C., 1990. « Determinants of Interorganizational Relationships : Integration and Future Directions », *Academy of Management Review*, 15(2), 241-265.
- Orlikowski W.J. 2007. « Sociomaterial Practices : Exploring Technology at Work ». *Organization Studies*, 28(9), 1435-1448.

- Osborn R.N. & Baughn C.C. 1990. « Firms of Interorganizational Governance for Multinational Alliances », *Academy of Management Journal*, 33(2), 503-519.
- Pablo A.L. 1994. « Determinants of Acquisition Integration Level: A Decision-Making Perspective », *Academy of Management Journal*, 37(4), 803-836.
- Pablo A. & Javidan M. 2004. « Introduction », In Pablo A. & Javidan M. (Eds), *Mergers and Acquisitions: Creating Integrative Knowledge*, Blackwell Publishing, Oxford, 14-28.
- Paulré B. (dir.). 2002. *Le rachat de start-up dans la haute technologie. Electronique, Pharmacie, Biotechnologies*, Laboratoire MATISSE – ISYS Innovation-Système-Stratégies, Université Paris I Panthéon-Sorbonne.
- Peng K. & Nisbett R. 1999. « Culture, dialectics and reasoning about contradictions », *American Psychologist*, 54, 741-754.
- Pellegrin-Boucher E. 2010, « Le management de la coopération : les cas des ERP », In Yami S. & Le Roy F. (Eds.), *Stratégies de coopération. Rivaliser et coopérer simultanément*, Chapitre 7, 118-129.
- Perret V. & Josserand E. 2003. *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*, Ellipses.
- Pettigrew A.M. 1992. « The Character and Significance of Strategy Process Research », *Strategic Management Journal*, 13(8), 5-17.
- Peffer K., Gengler C.E. & Tuunanen T. 2003. « Extending critical success factors methodology to facilitate broadly participative information systems planning », *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 51-85.
- Piaget J. 1967. « Les courants de l'épistémologie contemporaine », In Piaget J. (dir.), *Logique et connaissance scientifique*, Paris, Gallimard, Encyclopédie de la Pléiade.
- Pieper T.M. 2010. « Non solus: Toward a psychology of family business », *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 26-39.
- Poole M.S. & Van de Ven A. 1989. « Using paradox to build management and organizational theory », *Academy of Management Review*, 14(4), 562-578.
- Poutziouris P. 2000. « Venture capital and small and medium-sized family companies: an analysis from the demand perspective », In Poutziouris P. (Ed.), *Family Business – Tradition or Entrepreneurship in the New Economy?*, Proceedings: 11th Annual Family Business Network World Conference, FBN, London, 255-282.
- Prahalad C.K. & Hamel G. 1994. « Strategy as a Field of Study: Why Search of a New Paradigm ? », *Strategic Management Journal*, Special Issue, Summer.
- Prigogine I. 1996. *La fin des certitudes*, Paris, Editions Odile Jacob.
- Pritchett P. 1985. *After the Merger: Managing the Shockwaves*, Dow Jones-Irwin.

- Pruitt D. & Rubin J. 1986. *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. Random House. New York.
- Putnam L. 1986. « Contradictions and paradoxes in organizations », In Thayer L. (Ed.), *Organization communications: Emerging perspectives*, Norwood, NJ: Ablex, 151-167.
- Ranft A.L. & Lord M.D. 2002. « Acquiring new technologies and capabilities: a grounded model of acquisition implementation », *Organization Science*, 13(4), 420-41.
- Sauer C., Gemino A. & Reich, B.H. 2007. « The impact of size and volatility on IT project performance », *Communication of the ACM*, 50(11), 79-84.
- Sauser B., Reilly R. & Shenhar, A. 2009. « Why projects fail ? How contingency theory can provide new insights – A comparative Analysis of NASA's Mars Climate Orbiter loss », *International Journal of Project Management*, 27(7), 665-679.
- Schmidt R., Lyytinen K., Keil M. & Cule P. 2001. « Identifying software project risks: An international Delphi Study », *Journal of Management Information Systems*, 17(4), 5-36.
- Schmidt S. & Rühli E. 2002. « Prior strategy processes as a key to understanding mega-mergers: The Novartis case », *European Management Journal*, 20(3), 223-234.
- Schön D.A. 1983. *The reflective practitioner*. New York: Basic Books.
- Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N. & Buchholtz A.K. 2001. « Agency relationships in family firms: theory and evidence », *Organization Science*, 12(2), 99-116.
- Schweiger D.M. 2002. « Merge Right », *Business and Economic Review*, 48, 3-11.
- Schweizer L. 2005. « Organizational integration of acquired biotechnology companies in pharmaceutical companies: the need for a hybrid strategy », *Academy of Management Journal*, 48(6), 51-74.
- Schweiger D.M. & Ivancevich J.M. 1987. « The Effects of Mergers and Acquisitions on Organizations and Human Resources: a Contingency View », *Strategic Management Society Conference*, Boston.
- Seo M. & Creed W. 2002. « Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective », *Academy of Management Review*, 27(2), 222-247.
- Sfez L. 1999. « Le réseau : du concept initial aux technologies de l'esprit contemporaines », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 106, 5-27.
- Sharma P., Chrisman J., Pablo A., & Chua J. 2001. « Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-36.
- Shepherd D.A. & Zacharakis A. 2000. « Structuring family business succession: an analysis of the future leader's decision making », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(4), 25-39.

- Sheremata W.A. 2000. «Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure », *Academy of Management Review*, 25(2), 398-408.
- Siggelkow N. & Levinthal D. 2003. «Temporarily divide to conquer: Centralization, decentralization and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation ». *Organization Science*, 14(6), 650-669.
- Simon H. 1962. «The architecture of complexity », *Proceedings of the American Philosophical Society*, 106, 467-482.
- Simons R. 1995. *Levers of Control – How Managers Use Normative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press.
- Slife B. 2004. «Taking practice seriously: Toward a Relational Ontology », *Journal of Theoretical and Philosophical Psy*, 24(2), 157-178.
- Smith J.A., Jarman M. & Osborn M. 1999. «Doing interpretative phenomenological analysis », In Chamberlain K. (Ed.), *Qualitative Health Psychology: Theories and Methods*, Sage, London.
- Smith K. K., & Berg, D. N. 1987. *Paradoxes of group life: Understanding conflict, paralysis, and movement in group dynamics*, San Francisco: Jossey-Bass.
- 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., Binn, A. & Tushman M. 2010. «Complex business models: Managing strategic paradox simultaneously », *Long Range Planning*, 43(2-3), 448-461.
- 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.
- Seo M. & Creed W. 2002. «Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective », *Academy of Management Review*, 27(2), 222-247.
- Sonnenfeld J. 1988. *The Hero's Farewell*, Oxford University Press.
- Steyaert C. 2007. «Entrepreneurship as a conceptual attractor: a review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies », *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(6), 453-477.
- Sundaramurthy C. & Lewis M. 2003. «Control and collaboration: Paradoxes of governance », *Academy of Management Review*, 28(3), 397-415.
- Takeishi A. 2001. «Bridging inter and intra firm boundaries: management of supplier involvement in automobile product development », *Strategic Management Journal*, 22(5), 403-433.

Tarde G. 1897. *L'opposition universelle. Essai d'une théorie des contraires*, Felix Alcan, Paris.

Teece D.J., Pisano G. & Shuen A. 2000. « Dynamic Capabilities and Strategic Management », In Dosi G., Nelson R.R. & Winter S.G (Ed.), *Nature & Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, 334-363.

Thevenet M. 1993. *La culture d'entreprise*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ».

Touval S. 1982. *The Peace Broker*, University Press, Princeton.

Trethewey A. & Ashcraft K.L. 2004. « Practicing disorganization: The development of applied perspectives on living with tension », *Journal of Applied Communication Research*, 32, 81-88.

Tushman M. & Romanelli E. 1985. « Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation », *Research in Organizational Behavior*, 7, 171-222.

Tushman M.L. & O'Reilly C.A. 1996. « Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change », *California Management Review*, 38(4), 8-30.

Van de Ven A.H. 2005. « Running in Packs to Develop Knowledge-Intensive Technologies », *Management Information Systems Research Center*, 29(2), 365-377.

Van de Ven A.H. & Poole M.S. 1990. « Methods for Studying Innovation Development in the Minnesota Innovation Research Program », *Organization Science*, 1(3), 313-335.

Van Der Vegt G. & Bunderson J.S. 2005. « Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification », *Academy of Management Journal*, 48(3), 532-555.

Vatteville E. 1994. « Le risque successoral », *Revue Française de Gestion*, 98, 18-27.

Velu C.K. & Iyer S. 2009. « The Rationality of Irrationality for Managers », *University of Cambridge, Working paper*, January 29, 1AG United Kingdom.

Vidot-Delerue H. & Simon E. 2005. « Confiance, contrat et degré d'asymétrie dans les relations d'alliance », *Management International*, 10(1), 51-60.

Vince R. & Broussine M. 1996. « Paradox, defense and attachment: Accessing and working with emotions and relations underlying organizational change », *Organization Studies*, 17(1), 1-21.

Vince R. & Broussine M. 1996. « Paradox, defense and attachment: Accessing and working with emotions and relations underlying organizational change », *Organization Studies*, 17(1), 1-21.

Vinokur A. & Burnstein E. 1978. « Novel Argumentation and Attitude Change: The Case of Polarization Following Group Discussion », *European Journal of Social Psychology*, 8, 335-348.

Wacheux F. 1996. *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Paris, Economica.

Wang Y., Watkins D., Harris N. & Spicer K. 2000. « Succession issues and business performance: evidence from UK family SMEs », In Poutziouris P. (Ed.), *Family Business – Tradition or Entrepreneurship in the New Economy?*, Proceedings: 11th Annual Family, Business Network World Conference, FBN, London, 403-422.

Wang Y., Watkins D., Harris N. & Spicer K. 2004. « The relationship between succession issues and business Performance Evidence from UK family SMEs », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10(1/2), 59-84.

Ward J. 1987. *Keeping the Family Business Healthy : How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership* , The Jossey-Bass Management Series.

Watzlawick P., Helmick B.J. & Jackson D. 1972. *Une logique de la communication*, Paris, Seuil.

Watzlawick P., Weakland J. & Fisch R. 1975. *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Paris, Editions du Seuil.

Weick K. 1993. « The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster », *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.

Wenstenholz A. 1993. « Paradoxical Thinking and Change in the Frame of Reference », *Organization Studies*, 14(1), 37-58 ;

West J. 2003. « How open is open enough? Melding proprietary and open source platform strategies », *Research Policy*, 32, 1259-1285.

West J. & Gallagher S. 2006. « Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software », *R&D Management*, 36(3), 319-331.

West J. & O'Mahony S. 2008. « The role of participation architecture in growing sponsored open source communities », *Industry and Innovation*, 15(2), 145-168.

Wijnhoven F., Spil T., Stegwee R. & Tjang A.F.R. 2006. « Post-merger IT integration strategies: An IT alignment perspective », *The Journal of Strategic Information Systems*, 15(1), 5-28.

Wong K.Y. & Aspinwall E. 2004. « Characterizing Knowledge Management in the Small Business Environment », *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 44-61.

Yami S. & Le Roy F. 2010. *Stratégies de coopération. Rivaliser et coopérer autrement*, Bruxelles, Edition De Boeck.

Yan A. & Gray B. 1994 « Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States – China Joint Venture : A Comparative Case Study », *The Academy of Management Journal*, 37(6), 1478-1517.

Yanow D. 2006. « Thinking interpretively: philosophical presuppositions and the human sciences », In Yanow D. & Schwartz-Shea P. (Eds.), *Interpretation and method. Empirical research methods and the interpretive turn*, London: M.E. Sharpe Inc., 5-26.

Yin R.K. 1994. *Case Study Research, Design and Methods, Applied Social Research Methods Series*, 5, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

OCDE L'observateur. 2000. « Science, technologie et innovation dans la nouvelle économie », octobre, [www.oecd.org/publications/Pol\\_breif/](http://www.oecd.org/publications/Pol_breif/)

# TABLE DES MATIERES

---

<b>.INTRODUCTION</b>		p.10
<b>1. GENESE ET CONTEXTE D'ELABORATION DE LA RECHERCHE</b>		p.10
<b>1.1 DE LA DYNAMIQUE DU PROCESSUS D'INTEGRATION POST-FUSION, A L'ETUDE DE LA SYMBIOSE ET DE LA CONVERGENCE DES CONTRAIRES</b>		p.10
<b>1.2 INTRODUCTION DE LA LOGIQUE PARADOXALE DE LA STRATEGIE : UN CONCEPT RICHE ET PORTEUR</b>		p.11
1.2.1 Notre étonnement		p.11
1.2.2 Le paradoxe en stratégie : un concept riche et porteur		p.11
1.2.3. Apports et problématiques des stratégies paradoxales : identifier d'autres voies d'action en management stratégique		p.12
<b>2. POSITIONNEMENTS EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE</b>		p.15
<b>2.1 QUELLE EST LA CONNAISSANCE ETUDIEE ?</b>		p.16
<b>2.2 COMMENT EST-ELLE ELABOREE ?</b>		p.17
<b>2.3 COMMENT EST-ELLE JUSTIFIEE ?</b>		p.17
2.3.1 La fiabilité de la recherche		p.17
2.3.2. La validité interne		p.19
<b>3. LES AXES DE RECHERCHE</b>		p.20
<b>AXE 1. LE COMMENCEMENT : COMPREHENSION DE LA DYNAMIQUE PROCESSUELLE DES RELATIONS STRATEGIQUES INTER-ORGANISATIONNELLES</b>		p.27
<b>1. COMPREHENSION DE LA DYNAMIQUE PROCESSUELLE D'UNE INTEGRATION POST-FUSION</b>		p.30



<b>1.1</b>	<b>LES ENSEIGNEMENTS DE LA LITTERATURE</b>	p. 30
1.1.1.	Fusions de « collaboration » dans le secteur des TIC...	p.30
1.1.2.	Entre petites et grandes entreprises en vue de la création d'une innovation conjointe	p.31
1.1.3.	La variété des approches du processus d'intégration post-fusion	p.32
<b>1.2.</b>	<b>NOS APPORTS : COMPLEXITE ET DYNAMIQUE PROCESSUELLE DES MODES D'INTEGRATION</b>	p.35
1.2.1.	Fusion et innovation : articulation et impact de différents modes d'intégration	p.35
1.2.2.	Dynamique culturelle de l'intégration	p.39
1.2.3.	Nécessité d'un mode renouvelé de gouvernance	p.41
	Dynamique processuelle d'intégration : conclusion et perspectives de recherche	p.42
<b>2.</b>	<b>COMPREHENSION DE LA DYNAMIQUE PROCESSUELLE D'UNE ALLIANCE ASYMETRIQUE : ETUDE DES NEGOCIATIONS</b>	p.45
<b>2.1.</b>	<b>LES ENSEIGNEMENTS DE LA LITTERATURE</b>	p.46
2.1.1.	Les alliances : des relations stratégiques incontournables ?	p.46
2.1.2.	Alliances asymétriques dans le secteur des TIC	p.47
2.1.3.	La période de négociation pré-alliance	p.47
<b>2.2.</b>	<b>NOS APPORTS : LES SOURCES DE PERSUASION D'UNE PME DANS SES RELATIONS AVEC UNE GRANDE ENTREPRISE</b>	p.48
2.2.1.	L'influence du contexte	p.51
2.2.2.	La force de persuasion de la PME	p.51
	Conclusion et perspectives de recherche	p.53
<b>3.</b>	<b>TRANSMISSION D'ENTREPRISES FAMILIALES ET ETUDE D'UN PARTENARIAT DANS LE SECTEUR DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION (TI)</b>	p.54
<b>3.1.</b>	<b>COMPREHENSION DES FREINS PSYCHOLOGIQUES ET CULTURELS A LA TRANSMISSION D'ENTREPRISES FAMILIALES</b>	p.54
3.1.1.	Les enseignements de la littérature et nécessités de poursuivre la recherche	p.54
3.1.2.	Nos apports : cinq raisons de résistances psychologiques et culturelles de la part du cédant	p.56
<b>3.2.</b>	<b>PARTENARIAT DANS LE SECTEUR DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION (TI)</b>	p.57
3.2.1.	Les enseignements de la littérature : les causes associées à l'échec ou au succès des projets TI	p.58
3.2.2.	Nos apports : proposition d'un mode d'opérationnalisation de l'ANT en vue de comprendre l'évolution du projet (réseau)	p.60

	<b>Conclusion de l'axe 1 : La nécessité de s'orienter vers l'étude des paradoxes</b>	p.63
<b>AXE 2.</b>	<b>RELATIONS STRATEGIQUES INTER-ORGANISATIONNELLES ET TENSIONS PARADOXALES : UNE APPROCHE STATIQUE</b>	p.65
<b>1.</b>	<b>PROPOSITION D'UNE GRILLE DE LECTURE</b>	p.68
<b>1.1.</b>	<b>COMMENT DEFINIR LE PARADOXE ?</b>	p.68
1.1.1.	Le paradoxe : dualité, dilemme et/ou dialectique ?	p.68
1.1.2.	Le paradoxe : une contradiction ?	p.70
1.1.3.	La notion de « tensions paradoxales »	p.72
<b>1.2.</b>	<b>POURQUOI ET COMMENT ETUDIER LES PARADOXES DANS LES RELATIONS STRATEGIQUES INTER-ORGANISATIONNELLES ?</b>	p.73
1.2.1.	La faiblesse relative des travaux sur le sujet	p.73
1.2.2.	Proposition d'une grille de lecture	p.76
<b>2.</b>	<b>MISE EN PERSPECTIVE DE LA GRILLE</b>	p.78
<b>2.1.</b>	<b>PERCEPTION DES TENSIONS : ENTRE FUSION ET DES « INTEGRATIONS »</b>	p.78
2.1.1.	Intentions stratégiques	p.79
2.1.2.	Structuration de la relation	p.79
2.1.3.	Relations entre les partenaires	p.80
	Conclusion : Apports et discussions	p.81
<b>2.2.</b>	<b>PERCEPTION DES TENSIONS : ALLIANCE ASYMETRIQUE OU LA RECHERCHE D'UN ACCORD GAGNANT-GAGNANT</b>	p.82
2.2.1.	Intentions stratégiques	p.83
2.2.2.	Structuration de la relation	p.84
2.2.3.	Relations entre les partenaires	p.85
	Conclusion : Apports et discussions	p.86
<b>2.3.</b>	<b>PERCEPTION DES TENSIONS : TRANSMISSION D'ENTREPRISES FAMILIALES ET PARTENARIAT DANS LE SECTEUR DES TI</b>	p.87
2.3.1.	Transmission d'entreprises familiales : transmettre et rester maître	p.87
2.3.2.	Partenariat : la technologie, source de création et de destruction de la relation entre les partenaires	p.89
	<b>Conclusion de l'axe 2 : la nécessité de s'orienter vers une étude processuelle et dynamique des tensions paradoxales</b>	p.92

<b>AXE 3. COMMENT GERER LES PARADOXES ? MISE EN ŒUVRE DE STRATEGIES PARADOXALES AUTOUR D'UNE LECTURE PROCESSUELLE : UNE APPROCHE DYNAMIQUE</b>	p.96
<b>1. ENRICHISSEMENT DE LA GRILLE DE LECTURE</b>	p.99
<b>1.1. LA MULTIPLICITE DES STRATEGIES ET PRATIQUES DE GESTION DES PARADOXES</b>	p.99
1.1.1. Pratiques autour des dimensions diachronique et synchronique	p.100
1.1.2. Pour une gestion dynamique des paradoxes	p.102
<b>1.2. NECESSITE DE POURSUIVRE LA RECHERCHE SUR LE THEME</b>	p.105
1.2.1. Comprendre la phase de transition d'une logique du « OU » vers une logique du « ET »	p.105
1.2.2. Approfondir nos connaissances sur la stratégie d'acceptation	p.106
<b>2. MISE EN PERSPECTIVE DE LA GRILLE</b>	p.103
<b>2.1. OPERATION DE FUSION : GESTION REUSSIE DES PARADOXES ET DYNAMIQUE D'APPRENTISSAGE</b>	p.110
2.1.1. Tensions latentes devenues saillantes	p.111
2.1.2. Stratégie du « OU » : un soulagement provisoire	p.112
2.1.3. Stratégie du « ET » : l'acceptation de la « symbiose »	p.113
2.1.4. Nos apports : comment et pourquoi passer du « OU » au « ET » ?	p.114
<b>2.2. OPERATION D'ALLIANCE : D'UNE GESTION REUSSIE DES PARADOXES A LA SORTIE D'UN DES PARTENAIRES</b>	p.117
2.2.1. Stratégie du « ET », initiée par la PME	p.117
2.2.2. Stratégie du « OU » : la sortie de la PME	p.118
2.2.3. Nos apports : dynamique « inversée » de gestion des paradoxes	p.119
<b>3. REFLEXIONS : QUELLES METHODES POUR LES CHERCHEURS ET QUELLE VALEUR POUR LES MANAGERS ?</b>	p.120
<b>3.1. COMMENT ETUDIER UN PHENOMENE AUSSI INTANGIBLE QUE LES TENSIONS PARADOXALES ?</b>	p.121
<b>3.2. QUELLE VALEUR POUR LES PRATIQUES MANAGERIALES ?</b>	p.125
<b>CONCLUSION</b>	p.129
<b>Bibliographie</b>	p.132
<b>Curriculum Vitae détaillé</b>	p.156
<b>Liste des annexes</b>	p.166

# CURRICULUM VITAE DETAILLE

---

## *ETAT CIVIL*

**Audrey MISSONIER**

Née le 1 février 1979

2 enfants

Adresse et coordonnées personnelles :

Le St Marc Apt 48  
62 rue du Mistral  
34280 CARNON  
Tél. : 06 10 80 19 64  
Mail : [amissonier@gmail.com](mailto:amissonier@gmail.com)

Adresse et coordonnées professionnelles :

GSCM Groupe Sup de Co Montpellier  
2300, Avenue des Moulins  
34185 MONTPELLIER Cedex 4  
Tél. : 04 67 10 28 27  
Mail : [a.missonier@supco-montpellier.fr](mailto:a.missonier@supco-montpellier.fr)

## Liste des travaux

---

### **A. Thèse et mémoire**

- (1) *La gestion dynamique d'un processus d'intégration post-fusion. La création d'une innovation conjointe dans le secteur des Technologies de l'Information et des Communications*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, décembre 2005, sous la direction du Pr. Yvonne GIORDANO.
- (2) *Le processus de Fusion / Acquisition : de sa planification à sa réalisation. Une représentation paradoxale*, Mémoire de D.E.A. Université de Nice-Sophia Antipolis, septembre 2002, sous la direction du Pr. Yvonne Giordano.

## **B. Articles dans des revues à comité de lecture**

- (3) Avec Gundolf K & Meier O. 2013. « Transmission in Family Businesses in France », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 19(1) [CNRS37: 4]
- (4) Avec Meier O. & Missonier S. 2012. « Analyse des systèmes d'interactions à l'œuvre au sein d'un projet TI : mise en évidence d'une perspective dynamique et relationnelle ». *Système d'Information et Management*, 17(1) [CNRS37: 2]
- (5) Avec Gundolf K. Meier O. & Missonier A. 2012. « Mergers between size-unequal partners: strategic risks and hurdles ». *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 19(2): 281-299. [CNRS37: 4]
- (6) Avec Gundolf K. & Jaouen A. 2012. « Une entreprise mature décide d'accompagner une jeune entreprise potentiellement concurrente : quelles motivations et conditions d'émergence ? ». *Revue des Sciences de Gestion*, 254, 69-79. [CNRS37: 4]
- (7) Avec Meier O. & Soparnot R. 2011. « The Evolution of the Governance Model in Instances of Highly Innovative Strategic Mergers », *Corporate Governance*, 11(3), 256-273. [CNRS37: 3]
- (8) Avec Aldebert B. & Meier O. 2010. « Dynamique culturelle dans le cas d'une fusion : et si faire évoluer sa culture était possible ? ». *Revue Française de Gestion*, 10(206), 65-92. [CNRS37: 4]
- (9) Avec Geraudel M., Jaouen A. & Salvétat D. 2010. « Qui sont les repreneurs potentiels d'entreprises ? Proposition de typologie en fonction de l'état de santé de la firme ». *Revue Internationale des PME*, 22(3-4), 13-30. [CNRS37: 4]
- (10) Avec Ayerbe C. 2007. « Validité interne et validité externe de l'étude de cas: Principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel ». *Finance, Contrôle, Stratégie*, 10(2), 37-62. [CNRS37: 3]
- (11) Avec Meier O. 2006. « La gestion dynamique d'un processus d'innovation technologique dans le cadre d'une fusion ». *Finance Contrôle Stratégie*, 9(1), 209-235. [CNRS37: 3]
- (12) Avec Meier O. 2006. « La conduite de négociations lors d'un rapprochement technologique: explications d'un dénouement surprenant ». *Revue Internationale de Gestion*, 31(2), 21-34. [CNRS37: 4]

- (13) Avec Guallino G. & Prevot F. 2006. « Développement d'une compétence: étude du cas de la compétence de l'intégration post-acquisition au sein du groupe Lafarge ». *Gestion 2000*, 2(6), 263-280. [CNRS37: 4]

### C. Ouvrages

- (14) Avec Gundolf K. & Meier O. 2010. *Négociation et stratégies d'entreprises*. Paris, Hermes Lavoisier, 243 pages.
- (15) Avec Ayerbe C. & Meier O. 2008. *Traiter et résoudre un cas pratique en management*, Paris, Dunod - Gestion Sup, 170 pages.
- (16) Avec Ayerbe A., Barabel M., Meier O. & Schier G. 2007. *Gestion du changement*, coord. de la deuxième partie, « Changement organisationnel », 93-242, Paris, Dunod - Gestion Sup, 500 pages.

### D. Contributions à des ouvrages collectifs

- (17) (Accepté pour publication, à paraître). Innovation Stratégique : le cas de l'entreprise Médiamétrie - eStat. In Meier O. (Eds.), *Stratégie et Innovation*, Paris, Vuibert.
- (18) Avec Jaouen A. & Meier O. (Accepté pour publication, à paraître). « Interpartner dynamics in symmetric strategic alliances: the role of interpersonal networks ». In Das T.K. (ed), *Interpartner dynamics in strategic alliances*, Information Age Publishing, NC.
- (19) Avec Gundolf K. 2010. « Témoignage : les négociations d'affaires dans le cadre de la reprise d'une entreprise par ses salariés ». In A. Missonier, K. Gundolf & O. Meier (Eds.), *Négociation et stratégies d'entreprises*, 233-243. Paris, Hermes Lavoisier.
- (20) Avec Meier O. 2010. « Alliance asymétrique : comment conclure un accord "gagnant-gagnant" ? Les sources de persuasion des dirigeants de PME ». In K. Gundolf, O. Meier & A. Missonier, (Eds.), *Négociation et stratégies d'entreprises*, 73-96. Paris, Hermes Lavoisier.
- (21) 2010 (2d ed.). « Le pilotage d'un changement post-fusion dans le cadre d'un rapprochement entre une start-up innovante et une grande entreprise ». In M. Barabel (Ed.), *Manageor*, 410-413. Paris, Editions Dunod.
- (22) Avec Pacitto J.C. 2009. « La croissance interne des très petites entreprises ». In O. Meier (Ed.), *Stratégies de croissance*: 21-32. Paris, Dunod.
- (23) Avec Meier O. 2009. « La gestion des alliances entre la grande entreprise et les petites sociétés innovantes ». In O. Meier (Ed.), *Stratégies de croissance*: 99-108. Paris, Dunod.
- (24) Avec Cézanne C. 2009. « Dynamique de gouvernance d'entreprise: pour une gestion réussie d'un processus de rapprochement ». In O. Meier (Ed.), *Gouvernance, Ethique et RSE*, 239-252. Paris, Hermès.

- (25) Avec Meier O. 2008. « La Gestion des alliances asymétriques : l'influence des réseaux interpersonnels ». In A. Jaouen & K. Gundolf (Eds.), *Les relations interorganisationnelles de PME*. Paris, Hermès.
- (26) 2007. « Diagnostic Stratégique : le cas Kitelec ». In O. Meier (Eds.), *Diagnostic Stratégique*: 269-288. Paris, Dunod.
- (27) Avec Dikmen L. 2007. « Retours d'expériences de différentes parties prenantes ». In G. Schier G. & al. (Eds.) *Transmettre ou reprendre une entreprise*:319-345. Paris, Dunod - Gestion Sup.
- (28) Avec Meier O. 2007. « Stratégie d'externalisation : apports, changement et limites ». In C. Ayerbe, M. Barabel, O. Meier O., A. Missonier & G. Schier (Eds.), *Gestion du changement*, 63-92. Paris, Dunod - Gestion Sup.
- (29) Avec Missonier S. 2007. « La structure: de la nécessité à la difficulté de changer ». Le cas d'une SSII. In C. Ayerbe, M. Barabel, O. Meier O., A. Missonier & G. Schier (Eds.), *Gestion du changement*, 95-126. Paris, Dunod - Gestion Sup. (2de édition à paraître)

#### **E. Communications (avec publications) à des colloques avec comité d'évaluation**

- (30) Avec Gundolf K. & Meier O. 2011. Transmission of Family Businesses. *Institute for Small Business and Entrepreneurship (ISBE)*, November 9-10, The Octagon, Sheffield.
- (31) Avec Meier O. & Soparnot R. 2011. Dynamic approach to corporate governance. *European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM)*, November 16-18, Bodø, Norway.
- (32) Avec Gundolf K. & Meier O. 2011. Succession of family-run SMEs: Psychological barriers and cultural resistance. *Advances in Business-Related Scientific Research Conference (ABSRC)*, June 1-3, Venice, Italy (Prix de la meilleure communication).
- (33) Avec Meier O. & Missonier S. 2011. Une nouvelle approche de la compréhension de l'échec des projets TI : Une analyse sociotechnique réticulaire. *Conférence de l'Association Information et Management*, 24-27 May, Ile de la Réunion, France (Prix de la meilleure communication).
- (34) Avec Gundolf K. & Jaouen A. 2010. L'accompagnement des jeunes entreprises par les pairs : conditions d'émergence. *10<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, october 26-29, Bordeaux, France.
- (35) Avec Geraudel M., Jaouen A. & Salvétat D. 2009. Management buy-in of small businesses: a comparative study of intentions to buyout viable vs distressed firms in France. *International Council for Small Business World Conference*, June 21-24, Seoul, Korea.
- (36) Avec Aldebert B. & Meier O. 2009. Processus d'innovation culturelle dans le cas d'un rapprochement inter-firmes. *XVIII<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, June 3-5, Grenoble, France.

- (37) Avec Gundolf K. 2007. Transfer of technological skills during a merger: an analysis in the French information technology sector. *Babson College Entrepreneurship Research Conference (BCER)*, June 7-9, Instituto de Empresa, Madrid, Spain.
- (38) Avec Guallino G. 2006. An analysis of the transfer process of technological skills during a merger in the information technology sector. *International Symposium on the Competence Perspective in Management Education, Practice and Consulting*, December 1-3, Cape Town, South Africa.
- (39) Avec Ayerbe C. 2006. Validité externe et validité interne de l'étude de cas: une opposition à dépasser ? Projet d'atelier "Méthodologie" et Journée "Etude de Cas" de l'Association Internationale de Management Stratégique, June 22, IAE de Lille, France.
- (40) Avec Guallino G. 2005. Une analyse du processus de transfert des compétences technologiques dans le cadre d'une fusion dans le secteur des TIC. *XIVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, June 6-9, Angers, France.
- (41) Missonier A. & Guallino G. 2004. La mise en place du processus d'intégration: planification ou émergence ? Analyse de deux cas comparatifs de fusion. *17ème Journées Nationales des IAE*, September 13-14, Lyon, France.

#### **F. Autres : étude de cas, publications, colloques sans publication des actes**

- (42) 2006. La fusion Mediametrie-Estat: Identifier les phases critiques d'un processus de fusion-acquisition. *Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques*, Paris, France.
- (43) Avec Aldebert B. & Meier O. 2008. La culture, levier des mariages réussis. *L'Expansion Management Review*, 129: 38-47.
- (44) 2006. L'expérience d'un négociateur dans les TIC. *L'Expansion Management Review*, 122: 56-65.
- (45) Avec Sintès C. 2007. Décisions stratégiques et dynamique de gouvernance d'entreprise à partir de l'étude d'un processus de rapprochement. *6<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Gouvernance d'entreprise*, May 21-22, Genève, Switzerland.
- (46) Missonier A. 2006. Les tactiques de négociation : témoignage d'un dirigeant, <http://www.netpme.fr/economie/article>, January.
- (47) Missonier A. 2004. La grande distribution et le projet de réforme de la loi Galland : à quand la baisse des prix ? <http://www.netpme.fr/economie/article>, November.
- (48) Missonier A. 2004. Air France-KLM: qui pilote l'avion ? <http://www.netpme.fr/economie/article>, May.



- (49) 2004. Le processus de transfert inter organisationnel des compétences: étude de cas d'une fusion. *1ère Journée Interdisciplinaire de Recherche "Performance et Immatériel"* - *Laboratoire Angevin de Recherches en Gestion des Organisations (LARGO)*, October 15, Angers, France.

## **FORMATION**

---

- 2002-05**                    **Doctorat en Sciences de Gestion**, Université de Nice-Sophia Antipolis, laboratoire RODIGE (UMR CNRS 6044).  
  
Sujet : *«La gestion dynamique d'un processus d'intégration post-fusion. La création d'une innovation conjointe dans le secteur des Technologies de l'Information et des Communications»*.  
  
Thèse effectuée sous la direction du Professeur Yvonne GIORDANO.  
Mention : *« Très honorable avec félicitations à l'unanimité du jury »*  
  
Membres du jury : Pr. Y. GIORDANO, Université de Nice-Sophia Antipolis (Directeur), Pr. G. GUIEU, Université de la Méditerranée – Aix Marseille II (Rapporteur), Pr. P.X. MESCHI, Université de la Méditerranée – Aix Marseille II (Rapporteur), Pr. J.F. LEBRATY, Université de Nice Sophia-Antipolis (Président du Jury), Mr. O. MEIER, Maître de Conférences, Université Paris XII (Suffragant).
- 2001-2002**                    **D.E.A. de Sciences de Gestion**, Institut d'Administration des Entreprises, Université de Nice-Sophia Antipolis, Mention Bien.
- 2000-2001**                    **Maîtrise ès « Administration Economique et Sociale »**, Faculté de Droit, des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Nice - Sophia Antipolis, Mention Bien
- 1999-2000**                    **Licence ès « Administration Economique et Sociale » en Apprentissage**, Faculté de Droit, des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Nice - Sophia Antipolis, Mention Bien
- 1998-1999**                    **Diplôme Universitaire de Technologie (DUT), « Gestion des Entreprises et des Administrations » (GEA)**, Faculté de Droit, des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Nice - Sophia Antipolis.

## **EXPERIENCES PROFESSIONNELLES**

---

- Depuis**                    **Professeur Assistant** Groupe Sup de Co Montpellier  
**Sept. 2006**
- 2005-06**                    **Attachée Temporaire d'Enseignement et de Recherche**

Institut Universitaire de Technologie (IUT) de Cannes – Département  
Techniques de Commercialisation (TC)

- 2004-05**                    **Attachée Temporaire d’Enseignement et de Recherche**  
Institut Universitaire de Technologie (IUT) de Nice – Département  
Techniques de Commercialisation (TC)
- 2001-04**                    **Allocataire de recherche**, Laboratoire RODIGE (UMR CNRS 6044),  
Université de Nice-Sophia Antipolis
- 1999-00**                    **Assistante recrutement** ADECCO à Monaco (12 mois)  
Contrat à durée indéterminée à temps partiel
- 1998-99**                    **Assistante recrutement** ADECCO à Cannes (11 mois)  
Contrat Apprentissage (Licence AES – Option GRH – Université de Nice)

### ***ACTIVITES D’ENSEIGNEMENT***

---

- 2010-11**                    **Groupe Sup de Co Montpellier**  
Management de Projet, Management des Organisations (niveau Master),  
Introduction au Management (niveau Licence)
- 2009-10**                    Management des Organisations (niveau Master),
- 2007-09**                    Management Stratégique (niveau Master), Introduction au Management  
(niveau Licence)
- 2006-07**                    Marketing Stratégique (niveau Master), Marketing et Commerce International  
(niveau Licence)
- 2005-06**                    **MASTER Ingénierie Financière – Université Paris XII – Paris**  
*Intitulé du cours* : « Introduction à l’analyse stratégique »  
*Nombre d’heures enseignées* : 18 heures de Cours Magistraux  
*Formation* : Master en Ingénierie Financière – Formation Continue
- 2005-06**                    **Institut Universitaire de Technologie (IUT) de Cannes – Département TC**  
*Intitulé du cours* : « Mercatique fondamentale : le comportement du  
consommateur »  
*Nombre d’heures enseignées* : 6 heures de Cours Magistraux et 21 heures de  
Travaux Dirigés.

*Formation* : 1<sup>ère</sup> année en Apprentissage

*Intitulé du cours* : « Mercatique directe : Communication et TIC dans l'entreprise »

*Nombre d'heures enseignées* : 6 heures de Cours Magistraux et 48 heures de Travaux Dirigés.

*Formation* : 1<sup>ère</sup> année en Formation Initiale

**2004-05**

**IUT de Nice – Département TC**

*Intitulé du cours* : « Stratégie de la Grande Distribution »

*Nombre d'heures enseignées* : 39 heures de Cours Magistraux et 37,5 heures de Travaux Dirigés

*Formations* : 1<sup>ère</sup> année en Alternance et 2<sup>ème</sup> année en Formation Initiale (Année Spéciale)

**2003-04**

**Institut Universitaire Professionnalisé (IUP) Economie d'Entreprise – Sophia-Antipolis.**

*Intitulé du cours* : « Gestion des Ressources Humaines » (Cours Magistraux de première année)

*Nombre d'heures enseignées* : 30 heures de Cours Magistraux

*Formation* : 1<sup>ère</sup> année en formation Initiale (niveau DEUG).

**2002-04**

**IUP Métiers des Sports et des Loisirs - Sophia Antipolis.** Université de Nice – Sophia-Antipolis

*Intitulé du cours* : « Comptabilité générale »

*Nombre d'heures enseignées* : 40 heures de Cours Magistraux

*Formation* : Continue

Années universitaires : 2002-2003 / 2003-2004

**2003-04**

**EDHEC – Ecole Supérieure de Commerce et de Management - Nice**

*Intitulé du cours* : « Stratégie »

*Nombre d'heures enseignées* : 24 heures de Travaux Dirigés / Etudes de Cas

*Formation* : 3<sup>ème</sup> année en Formation Continue

## ***ACTIVITES D'ENCADREMENT PEDAGOGIQUE***

---

**2011**

**Participation au Tutorat Doctoral Grand Sud 2011**

Organisé par les laboratoires MRM, ERFI et ISEM

**2008-11**

**Encadrement de thèses professionnelles (mémoires M.B.A) :**

- M. Linsolas T. : « *Stratégie et organisations des PME/PMI* », MBA, Groupe Sup de Co Montpellier (2011).
- M. Cotman R. : « *Le rôle des alliances asymétriques dans l'internationalisation des PME high-tech dans le secteur de la santé* » MBA, Groupe Sup de Co Montpellier (2010).
- Mme Gracia L. : « *Etude du marché Français pour les Bananes Biologiques importées de la République Dominicaine* », MBA, Groupe Sup de Co Montpellier (2010)

- 2005-06**                    **Tutrice** de trois étudiants de l'Institut Universitaire de Technologie (IUT), Département Techniques de Commercialisation (TC) à Cannes, dans le cadre d'un projet « tutoré ».  
**Tutrice** d'un étudiant ERASMUS (nationalité Suisse) à l'Institut Universitaire Professionnelle (IUP) (Deuxième année), Université de Nice – Sophia Antipolis. Objectifs : Faciliter son intégration et encadrer son mémoire intitulé : « la GRH et les NTIC »
- 2004-05**                    **Directrice de stage de fin d'études** d'un étudiant de l'IUT, Département TC à Nice (Deuxième année, Année Spéciale), Université de Nice-Sophia Antipolis. **Cotutrice** de trois étudiants de l'IUT, Département TC à Nice (Deuxième année, Année Spéciale). Evaluation des rapports de stage de fin d'études.

## ***PARTICIPATIONS SCIENTIFIQUES***

---

### ***Intégration dans les institutions locales***

- Membre de Montpellier Recherche en Management (**MRM**) : Equipe d'Accueil qui regroupe le CREGOR (Université UM2 et Université UM3), le CR2M (Université UM2 et Université UM1), l'ERFI (Université UM1 et Université UM3) et le CEROM (Groupe Sup de Co Montpellier)  
Membre du Conseil de Laboratoire depuis janvier 2011
- Membre du *Centre des Etudes et de la Recherche sur les Organisations et le Management (CEROM) GSCM*  
Membre du Département MSO (Management Stratégique et Organisation) depuis 2006  
Membre de la commission « définition de la mission stratégique du groupe »

### ***Intégration dans la communauté scientifique***

- Membre de l'Association Internationale de Management Stratégique (**AIMS**) depuis 2003 : présentation régulière de travaux en ateliers et sessions semi-plénières - nomination prix jeune chercheur en 2005 - évaluateur depuis 2008
- Membre de l'Association de l'Ecole Doctorale « Marchés et Organisations » (**ADMEO**) (de 2005 à 2000) : Présidente en 2005 et trésorière adjointe de 2000 à 2004

### ***Evaluation et coordination de travaux de recherche***

- Evaluation régulière d'articles pour l'AIMS (depuis 2008)

- Evaluation d'articles pour la revue *M@n@gement*, Special Edition, « Governance and Ethic »
- Coordination de la partie « changement organisationnel » de l'ouvrage *Gestion du Changement Organisationnel*, Meier O. Dir. Dunod, Gestion Sup., 2007 (nouvelle édition à paraître en 2012)
- Coordination de l'ouvrage *Négociation et Stratégies d'entreprises*, avec la collaboration de Gundolf K. et Meier O., Hermès Lavoisier, 2010.

### ***Organisation d'évènements***

- Organisation et coordination de conférences au sein de l'Association « ADMEO » et avec le partenariat de l'Université de Nice-Sophia Antipolis :
  - « Les nouvelles formes organisationnelles et l'innovation » (2006)
  - « Coopération Recherche Publique - Recherche Privée : une stratégie gagnante ? » (2004)
  - « Notation et évaluation : entreprises, pays, collectivités locales » (2003)
  - « La Banque : théories et pratiques » (2002)

## LISTE DES ANNEXES

---

*Six articles parus dans des revues à comité de lecture et un chapitre d'ouvrage.*

- Annexe 1**                    2006. « La gestion dynamique d'un processus d'innovation technologique dans le cadre d'une fusion ». *Finance Contrôle Stratégie*, avec Meier O., 9(1), 209-235 [**Art. 11**].
- Annexe 2**                    2010. « Dynamique culturelle dans le cas d'une fusion : et si faire évoluer sa culture était possible ? ». *Revue Française de Gestion*, avec Aldebert B. & Meier O., 10(206), 65-92. [**Art. 8**].
- Annexe 3**                    2011. « The Evolution of the Governance Model in Instances of Highly Innovative Strategic Mergers », *Corporate Governance*, avec Meier O. & Soparnot R., 11(3), 256-273. [**Art. 7**].
- Annexe 4**                    2013. « Transmission in Family Businesses in France », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, avec Gundolf K. & Meier O., 19(1). [**Art. 3**].
- Annexe 5**                    2012. « Analyse des systèmes d'interactions à l'œuvre au sein d'un projet TI : mise en évidence d'une perspective dynamique et relationnelle ». *Système d'Information et Management*, avec Meier O. & Missonier S., 17(1). [**Art. 4**].
- Annexe 6**                    2010. « Alliance asymétrique : comment conclure un accord "gagnant-gagnant" ? Les sources de persuasion des dirigeants de PME », In Gundolf K., Meier O. & Missonier A., (Eds.), *Négociation et stratégies d'entreprises: 73-96*. Paris, Hermes Lavoisier, avec Meier O [**Chap. Ouv. 20**]
- Annexe 7**                    2007. « Validité interne et validité externe de l'étude de cas: Principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel ». *Finance, Contrôle, Stratégie*, avec Ayerbe C., 10(2), 37-62. [**Art. 10**].

