

L'UNIVERSITÉ DE VERSAILLES SAINT-QUENTIN-EN-YVELINES
présente

L'AVIS DE SOUTENANCE

Concernant **Madame Sophie Bollinger** qui est autorisé à présenter ses travaux en vue de l'obtention de l'Habilitation à Diriger des Recherches à l'Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines en :

SCIENCES DE GESTION ET DU MANAGEMENT

« MANAGEMENT STRATEGIQUE DES TENSIONS ORGANISATIONNELLES EN
ENVIRONNEMENT INCERTAIN :
ENJEUX ET LEVIERS POUR L'INNOVATION »

16 JUIN 2025 A 14H00

A

LABORATOIRE LAREQUOI

47 BD VAUBAN, GUYANCOURT

SALLE 523, BATIMENT VAUBAN

Lien ZOOM

<https://cnrs.zoom.us/j/91342567110?pwd=KkCYOq87n145JvqV8bqkoy0n034scC.1>

MEMBRES DU JURY :

Garant :

Bérangère L. Szostak, Professeur des Universités, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

Rapporteurs :

Gulsun Altintas, Professeur des Universités, Université Polytechnique Hauts-de-France, Valenciennes

Guy Parmentier, Professeur des Universités, Grenoble IAE Graduate School of Management

Fanny Simon, Professeur des Universités, Université de Caen Normandie

Examineurs :

Mathias Béjean, Professeur des Universités, Université Paris-Est Créteil

Thierry Burger-Helmchen, Professeur des Universités, Université de Strasbourg

Stela Raytcheva, Professeur des Universités, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

« MANAGEMENT STRATEGIQUE DES TENSIONS ORGANISATIONNELLES EN ENVIRONNEMENT INCERTAIN : ENJEUX ET LEVIERS POUR L'INNOVATION »

Présenté par : **Sophie Bollinger**

Résumé :

Dans un monde caractérisé par des transformations rapides et des défis globaux sans précédent tels que le changement climatique, les inégalités sociales, les pressions réglementaires et les accélérations technologiques, les organisations font face à des tensions organisationnelles toujours plus complexes et doivent réinventer leurs stratégies, notamment pour répondre à des attentes croissantes en matière d'innovation et de responsabilité sociétale. Naviguer dans ce contexte implique souvent de concilier des objectifs qui peuvent sembler a priori contradictoires, comme l'équilibre entre contrôle et créativité, la quête de rentabilité et l'intégration de valeurs sociétales ou encore la nécessité d'allier performance économique et responsabilité sociétale.

Bien que ces tensions organisationnelles soient parfois perçues comme des obstacles, nos travaux montrent qu'elles peuvent devenir des ressources clés et des catalyseurs d'innovation organisationnelle. Notre travail de recherche s'est construit autour d'une problématique centrale : **comment les organisations naviguent-elles entre des objectifs apparemment contradictoires – tels que contrôle et créativité ou encore engagements, rentabilité et créativité – tout en intégrant l'innovation comme levier stratégique ?**

Nous proposons une relecture approfondie de nos recherches à travers le prisme des capacités dynamiques. Ce cadre permet de mieux comprendre comment les organisations naviguent entre contrôle et créativité, intègrent des valeurs dans leurs stratégies et mobilisent la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) comme levier d'innovation. Il s'agit également de mettre en lumière les apports croisés de nos travaux, à la fois sur le plan théorique et le plan managérial, en tenant compte des enjeux globaux tels que le changement climatique, la transition énergétique ou les attentes sociétales croissantes.

Notre programme de recherche s'est organisé en trois grandes parties qui retracent et articulent nos réflexions.

1. **Innovation et créativité : l'équilibre délicat du pilotage.** Cette partie explore comment les organisations gèrent les tensions entre contrôle et créativité. Nos travaux, basés sur des études qualitatives, quantitatives et multisectorielles (industrie, économie sociale et solidaire, santé), montrent qu'en combinant des outils de contrôle formels et des pratiques informelles, les organisations peuvent transformer des défis complexes en sources d'innovation.
2. **Innovation et valeurs : un nouveau cadre stratégique.** En étudiant le rôle central des valeurs organisationnelles, notamment dans l'économie sociale et solidaire ou dans l'entrepreneuriat durable, ces recherches démontrent que leur intégration authentique dans les stratégies favorise les innovations sociales tout en conciliant impact sociétal et rentabilité économique.
3. **Innovation et RSE : une stratégie pour relever les défis mondiaux.** Cet axe explore comment la RSE, lorsqu'elle est intégrée de manière stratégique, devient un levier d'innovation, mobilisant des capacités dynamiques pour transformer les défis globaux en opportunités de performance économique et sociétale.

Ce travail défend l'idée que les tensions organisationnelles, loin d'être des freins, peuvent être mobilisées comme des vecteurs d'innovation et de transformation. Il invite à repenser les cadres d'analyse du management stratégique à l'aune des incertitudes contemporaines.

Abstract:

In a world marked by rapid transformations and unprecedented global challenges such as climate change, social inequalities, regulatory pressures, and technological acceleration, organizations are facing increasingly complex organizational tensions and must reinvent their strategies—especially to meet growing expectations for innovation and social responsibility. Navigating this context often requires balancing seemingly contradictory objectives, such as control versus creativity, profitability versus social values, or economic performance versus societal responsibility.

Although these organizational tensions are often seen as obstacles, our research shows that they can become critical resources and catalysts for organizational innovation. Our work is built around a central question: **How do organizations navigate between conflicting objectives—such as control and creativity, or commitment, profitability, and innovation—while leveraging innovation as a strategic driver?**

We offer an in-depth reexamination of our research through the lens of dynamic capabilities. This framework helps explain how organizations manage tensions between control and creativity, embed values into their strategies, and use Corporate Social Responsibility (CSR) as a lever for innovation. It also highlights the theoretical and managerial contributions of our work, taking into account global issues such as climate change, the energy transition, and rising societal expectations.

Our research program is structured into three main parts that reflect and organize our reflections:

1. **Innovation and creativity:** the delicate balance of management. This section explores how organizations handle the tension between control and creativity. Based on qualitative, quantitative, and multi-sectoral studies (industry, social and solidarity economy, healthcare), our work shows that by combining formal control tools with informal practices, organizations can turn complex challenges into innovation opportunities.
2. **Innovation and values:** a new strategic framework. Focusing on the central role of organizational values—particularly in the social and solidarity economy or sustainable entrepreneurship—this research demonstrates that authentically integrating values into strategy supports social innovation while reconciling societal impact with economic viability.
3. **Innovation and CSR:** a strategy to address global challenges. This axis investigates how CSR, when strategically embedded, becomes a driver of innovation. It activates dynamic capabilities to transform global challenges into opportunities for both economic and societal performance.

This work argues that organizational tensions, far from being obstacles, can be harnessed as drivers of innovation and transformation. It calls for a rethinking of strategic management frameworks in light of contemporary uncertainties.