

La construction d'une posture stratégique : Le cas de l'ambidextérité

Patrick BESSON
Professeur, ESCP-EAP
79 avenue de la République
75011 Paris
besson@escp-eap.net

Marion SOULEROT
Enseignant-chercheur, ESCE
Pôle Universitaire Léonard de Vinci
92916 Paris La Défense Cedex
marion.soulerot@esce.fr

Résumé

Le dilemme entre l'optimisation des ressources existantes et la création de ressources nouvelles intéresse depuis longtemps les chercheurs. Ce dilemme qualifié de « demandes paradoxales » (Benner et Tushman, 2003, 252) ou de « paradoxe du succès » (Tushman et O'Reilly, 1996, 24) est à l'origine du concept d'ambidextérité (Duncan, 1976). Ainsi, être ambidextre consiste à savoir concilier l'exploitation des ressources existantes et l'exploration de nouvelles opportunités sans sacrifier l'une ou l'autre des stratégies. Mais, dès lors qu'est admis l'impact positif de l'ambidextérité sur la performance stratégique, il convient de comprendre comment une organisation devient ambidextre. La notion de compromis est inhérente au concept même de l'ambidextérité. L'objectif de cette communication est de présenter en s'appuyant sur une étude de cas comment les compromis se font et évoluent au fur et à mesure que l'organisation devient ambidextre. Dans une première partie, nous exposerons les éléments de réponse fournis par les travaux existants. Sur ce point, nous montrerons que la littérature apporte une réponse essentiellement structurelle, au travers d'approches majoritairement prescriptives et statiques qu'il est souhaitable de dépasser pour appréhender la dynamique de construction de l'ambidextérité. Dans une seconde partie nous présenterons la méthodologie employée pour réaliser l'étude de cas ainsi que les différents éléments empiriques qui contribuent à apporter une réponse à notre question de recherche. Nous apporterons notamment un éclairage particulier sur le phasage du processus de construction de l'ambidextérité au sein de l'entreprise *Telcom*. Nous discuterons enfin des résultats obtenus dans une troisième partie.

Mots clés – Ambidextérité, exploitation/exploration, posture stratégique, capacité dynamique

Introduction

Le dilemme entre l'optimisation des ressources existantes et la création de ressources nouvelles, intéresse depuis longtemps les chercheurs. Abernathy (1978) soulève la nécessité pour les organisations de gérer à la fois l'amélioration de leur efficacité et leur capacité d'innovation. Ce dilemme de la productivité, comme il le nomme, suggère que les entreprises ne doivent pas seulement exploiter leurs acquis mais doivent également explorer de nouvelles voies. De nombreux auteurs se sont interrogés sur cette double nécessité entre exploration et exploitation (Benner et Tushman, 2003 ; Chanal et Mothe, 2004 ; He et Wong, 2004 ; Holmqvist, 2004 ; March, 1991 ; Winter et Szulanski, 2001), entre efficacité statique et efficacité dynamique (Ghemawat et Ricart I Costa, 1993), entre initiation de l'innovation et implémentation (Duncan, 1976), entre alignement et adaptabilité (Gibson et Birkinshaw, 2004), entre flexibilité et efficacité (Abernathy, 1978 ; Adler *et Al.*, 1999), entre évolution et révolution (Tushman et O'Reilly, 1996), entre innovation incrémentale et innovation architecturale ou discontinue (Ettlie, Bridges et O'Keefe, 1984 ; Tushman *et Al.*, 2004), entre processus stratégique induit et processus stratégique autonome (Burgelman et Sayles, 1987 ; Burgelman, 2002) ou encore entre créativité et mise en œuvre collective (Sheramata, 2000). Quel que soit le prisme par lequel les auteurs abordent le dilemme, qu'il s'agisse d'apprentissage organisationnel (Bierly et Chakrabarty, 1996 ; Holmqvist, 2004 ; Levinthal et March, 1993 ; March, 1991), de structure organisationnelle (Adler *et Al.*, 1999 ; Benner et Tushman, 2002, 2003 ; Chanal et Mothe, 2004 ; Gibson et Birkinshaw, 2004 ; O'Reilly et Tushman, 2004 ; Sheramata, 2000), de processus d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie (Bradach, 1997 ; Burgelman, 2002 ; Duncan, 1976) ou de stratégie d'innovation elle-même (Ghemawat et Ricart I Costa, 1993 ; He et Wong, 2004 ; Tushman et O'Reilly, 1996), il semble toutefois qu'un consensus existe autour des notions d'exploration et d'exploitation.

« L'essence de l'exploitation est le perfectionnement et l'extension des compétences, technologies et paradigmes existants. Ces effets sont positifs, rapides et prévisibles. L'essence de l'exploration est l'expérimentation de nouvelles alternatives. Ces effets sont incertains, à long terme et souvent négatifs. » (March, 1991, p. 85)

Ce double enjeu qualifié de « demandes paradoxales » (Benner et Tushman, 2003, p. 252) ou de « paradoxe du succès » (Tushman et O'Reilly, 1996, p. 24) est à l'origine du concept d'ambidextérité (Duncan, 1976). Ainsi, être ambidextre consiste à savoir concilier l'exploitation des ressources existantes et l'exploration de nouvelles opportunités sans sacrifier l'une ou l'autre des stratégies. Si l'hypothèse que l'ambidextérité conduit à une meilleure performance de l'organisation est souvent implicite (March, 1991), certains travaux

dépassent la simple préconisation théorique pour tester sa validité empirique (Bradach, 1997 ; Ghemawat et Ricart I Costa, 1993 ; Gibson et Birkinshaw, 2004 ; He et Wong, 2004 ; Tushman *et Al.*, 2004). En nous appuyant sur les travaux de Levinthal et March (1993), notre recherche s'appuiera donc sur cette hypothèse fondamentale que les environnements économique et technologique actuels imposent l'ambidextérité comme condition de succès. Mais, dès lors qu'est admis l'impact positif de l'ambidextérité sur la performance stratégique, il convient de comprendre comment une organisation devient ambidextre.

La notion de compromis est inhérente au concept même de l'ambidextérité. L'objectif de cette recherche est de comprendre à travers une étude de cas comment les compromis se font et évoluent au fur et à mesure que l'organisation devient ambidextre. Dans une première partie, nous exposerons les éléments de réponse fournis par les travaux existants. Sur ce point, nous démontrerons que la littérature apporte une réponse essentiellement structurelle, au travers d'approches majoritairement prescriptives et statiques qu'il est souhaitable de dépasser pour appréhender la dynamique de construction de l'ambidextérité. Dans une seconde partie nous présenterons la méthodologie employée pour réaliser l'étude de cas ainsi que les différents éléments empiriques qui contribuent à apporter une réponse à notre question de recherche. Nous apporterons notamment un éclairage particulier sur le phasage du processus de construction de l'ambidextérité au sein de l'entreprise *Telcom*. Nous discuterons enfin des résultats obtenus dans une troisième partie.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans cette première partie, nous allons nous interroger sur la construction théorique des notions d'exploitation et d'exploration et du dilemme sous-jacent en abordant cette question d'un point de vue historique. En effet, la multiplicité des concepts utilisés pour s'intéresser au dilemme exploitation/exploration traduit la variété des thématiques traitées autour de cette question. Nous insisterons donc sur l'évolution de ces thématiques et sur la réponse exclusivement structurelle qui a été apportée au dilemme quel que soit le domaine auquel s'appliquaient l'exploration et l'exploitation. Ainsi, nous montrerons que le dilemme de l'exploration et de l'exploitation s'est tout d'abord posé en terme de contenu stratégique soulevant d'emblée un débat d'ordre structurel (1.1.) avant de s'étendre aux connaissances et compétences détenues et acquises par l'organisation (1.2.). Ce premier état de la littérature nous conduira enfin à proposer une typologie des différentes formes d'ambidextérité et à formuler la proposition de recherche qui sous-tendra notre démarche empirique (1.3.).

1.1. LE DILEMME EXPLOITATION/EXPLORATION DANS LE CHAMP DE LA STRATEGIE

Les travaux de Duncan (1976) marquent l'origine du concept d'ambidextérité. Pour celui-ci les notions d'exploration et d'exploitation renvoient respectivement aux deux étapes du processus d'innovation stratégique : l'initiation de l'innovation et l'implémentation de cette innovation. A travers l'étude de trois caractéristiques organisationnelles que sont la complexité des tâches, la formalisation des procédures et la centralisation de la décision, Duncan (1976) conclue que les deux étapes du processus d'innovation doivent s'opérer dans deux types de structure. L'étape d'initiation nécessite une certaine latitude dans l'exécution des tâches pour laisser libre court aux expérimentations ce qui suppose une forte complexité. Pour la même raison, cette étape requiert un minimum de formalisation et de centralisation. La structure organique, fonctionnant par ajustement avec un mode de contrôle, d'autorité et de communication en réseau ou du moins autant horizontal que vertical et qui convient mieux à un contexte incertain (Burns et Stalker, 1961) serait donc plus adaptée. En revanche, le succès de l'étape d'implémentation repose sur une faible complexité alliée à des degrés de formalisation et de centralisation assez élevés. La structure mécanique, notamment caractérisée par une forte différenciation des tâches et une architecture de contrôle, d'autorité et de communication très verticale, et plus adaptée à un environnement stable (Burns et Stalker, 1961) serait quant elle préconisée dans cette seconde phase. Ainsi, les deux étapes du processus d'innovation peuvent prendre place dans deux structures différentes ou dans une même structure à la condition de faire évoluer ses caractéristiques. L'étude de Daft (1978) démontre toutefois que si les conclusions de Duncan (1976) sont adaptées au processus d'innovation technique, elles ne sont pas applicables aux innovations organisationnelles qui nécessitent une faible complexité ainsi qu'une formalisation et une centralisation élevée dans la phase d'initiation. Les travaux de Duncan (1976) inscrivent donc la réflexion sur l'ambidextérité dans une problématique d'ordre structurel qui doit être traitée au niveau d'une organisation de manière séquentielle ou simultanée mais alors dans deux structures séparées.

Miles et Snow (1978) situent quant à eux le débat sur l'exploitation et l'exploration au niveau des stratégies poursuivies par les organisations. Considérant qu'il existe un continuum entre ces deux notions, les auteurs déterminent trois types d'organisation en fonction de leur stratégie. Les entreprises qualifiées de « prospects » se caractérisent par une forte propension à l'innovation dont elles font leur atout majeur, par opposition aux firmes qui fonctionnent sur un mode « défensif » et dont le principal objectif est d'atteindre l'efficacité des ressources sur

les marchés sur lesquelles elles sont engagées. Pour ces dernières, Burgelman et Sayles (1987) démontreront plus tard que, lorsque les acteurs disposent d'un niveau suffisant d'excédent de ressources, ils utilisent ce « slack » pour maintenir des activités d'exploration « clandestines » (Burgelman et Sayles, 1987, p. 22). Enfin, les entreprises qui tentent d'opérer un compromis entre les deux extrémités du continuum sont quant à elles qualifiées « d'analystes ». A ces trois types d'organisation correspondent selon Miles et Snow (1978) trois structures organisationnelles différentes. Ainsi, la structure mécanique permettrait une meilleure optimisation des ressources existantes tandis que pour développer une stratégie d'exploration, donc de découverte de nouvelles voies par définition incertaines, la structure organique serait plus adaptée (Miles et Snow, 1978, Covin et Slevin, 1989). La voie médiane visant le compromis ambidextre correspondrait plutôt à une structure matricielle reposant sur un double rattachement opérationnel et fonctionnel.

Les travaux de Miles et Snow (1978) confèrent donc une dimension nouvelle aux notions d'exploitation et d'exploration mais les implications n'en demeurent pas moins d'ordre structurel. A leur suite, de nombreux auteurs vont appréhender le dilemme exploration/exploitation du point de vue des stratégies adoptées. La distinction la plus marquante dans les travaux qui vont être produits dans ce domaine à la fin des années 1990, repose sur l'hypothèse du continuum entre exploitation et exploration. En effet, deux positions s'opposent. La première consiste à considérer exploitation et exploration comme deux extrémités d'un même continuum (Ghemawat et Ricart I Costa, 1993 ; Sheramata, 2000) tandis que la seconde repose sur une stricte séparation de ces deux concepts (Gibson et Birkinshaw, 2004). Cette divergence de conceptualisation implique des répercussions fondamentales dans l'appréhension du dilemme entre exploitation et exploration et ses implications organisationnelles.

1.1.1. Le postulat du continuum entre exploitation et exploration

Tout d'abord, concilier exploitation et exploration dans une optique de continuum entre ces deux notions revient soit à procéder par alternance chronologique, soit à trouver un équilibre à mi-chemin des deux extrémités. Sur le long terme, il est envisageable que certains dirigeants oscillent entre une stratégie résolument innovante et une stratégie tournée vers l'optimisation des ressources (Ghemawat et Ricart I Costa, 1993). Dans le prolongement des travaux de Duncan (1976), Winter et Szulanski (2001) considèrent que la réplique stratégique pour les chaînes de magasins s'appuie sur deux phases successives. La première nécessite l'exploration de différentes alternatives avant de répliquer le modèle obtenu dans un second

temps. Toutefois, l'alternance chronologique atteint ses limites lorsque l'environnement devient plus compétitif (Volberda, 1996) et qu'il devient alors nécessaire de trouver un équilibre entre forces opposées (Sheramata, 2000). De nombreuses recherches s'inscrivant dans une réflexion sur le design organisationnel portent ainsi sur la recherche de l'équilibre entre exploitation et exploration. La principale réponse apportée par ces travaux réside dans des formes d'organisation hybrides entre la structure mécanique et organique (Brown et Eisenhardt, 1997 ; Eminent, 2005 ; Galunic et Eisenhardt, 2001 ; Miles et Snow, 1978 ; Sanchez et Mahoney, 1996 ; Volberda, 1996). Par exemple, la principale conclusion de Brown et Eisenhardt (1997) est que sur six « business units » réparties dans six firmes différentes de l'industrie informatique, celles qui s'adaptent le mieux aux évolutions continues présentent des spécificités structurelles communes. Ainsi, dans les trois firmes les plus performantes, les managers ont mis en place une structure hybride entre la structure organique et la structure mécanique qualifiée de « semi-structure » par Brown et Eisenhardt (1997) :

1.1.2. Exploitation et exploration : deux notions paradoxales plus qu'opposées

Rejetant l'idée d'un continuum entre l'exploitation et l'exploration, certains auteurs ont considéré qu'il s'agissait de deux stratégies distinctes devant être conjointement et pleinement mises en œuvre pour résoudre le dilemme (Adler *et Al.*, 1999 ; Gibson et Birkinshaw, 2004). Il ne s'agit plus alors de faire en sorte qu'exploitation et exploration atteignent le même niveau mais de maximiser le recours à ces deux options. Ainsi, Tushman et O'Reilly (1997) proposent une structure organisationnelle particulière, qualifiée « d'organisation ambidextre », dans laquelle les activités d'exploration et les activités d'exploitation se font dans des « business units » distinctes. Repris par Benner et Tushman (2003), les travaux de Tushman et O'Reilly (1997) placent donc la résolution du dilemme à l'échelle de l'organisation, dans deux structures différenciées mais coexistantes :

« Les formes d'organisation ambidextre réconcilient ces demandes paradoxales en construisant des architectures internes illogiques à l'intérieur d'une même organisation – des architectures contrastées qui permettent de dégager les bénéfices de l'expérimentation et de la variation mais aussi de l'exploitation et du processus de contrôle. » (Benner et Tushman, 2003, p. 252)

« Les organisations ambidextres sont composées de multiples unités étroitement liées qui sont elles-mêmes relativement déconnectées d'autres groupes d'unités. » (Benner et Tushman, 2003, p. 247)

Les unités exploratoires sont relativement petites et décentralisées et empreintes de cultures floues et de processus flexibles. Les unités d'exploitation en revanche, sont plus vastes et

centralisées avec une culture forte et des processus strictement délimités. Pour tester empiriquement si l'organisation ambidextre est plus performante que d'autres dans la résolution du dilemme exploitation/exploration, Tushman *et Al.* (2004) identifient 36 tentatives d'innovation radicale dans quinze « business units » différentes réparties sur neuf industries. Ils mettent ensuite en relation le design organisationnel avec les résultats obtenus par les nouveaux produits d'une part mais également les produits pré-existants d'autre part. L'organisation de forme ambidextre apparaît la plus performante sur chacun de ces deux aspects c'est-à-dire dans sa capacité à instaurer la rupture tout en optimisant l'exploitation des activités existantes. Ces résultats confortent ceux obtenus par Bradach (1997), pour lequel la combinaison d'unités appartenant à une société mère et d'unités franchisées dans cinq chaînes de restauration rapide conduit à une meilleure résolution du dilemme entre exploitation et exploration.

1.2. LE DILEMME EXPLOITATION/EXPLORATION APPLIQUE AUX CONNAISSANCES ET COMPETENCES DE L'ORGANISATION

En inscrivant le dilemme exploitation/exploration dans la réflexion sur l'apprentissage organisationnel, March (1991) ouvre une nouvelle voie pour les recherches portant sur ces notions. L'exploitation et l'exploration ne sont plus étudiées à travers le prisme des stratégies mises en œuvre mais à travers celui des connaissances détenues ou acquises par l'organisation. March (1991) définit plusieurs modèles d'apprentissage fondés sur des hypothèses de socialisation, de rotation du personnel et de concurrence différentes. Sa principale conclusion est que l'équilibre entre exploitation et exploration est difficile à trouver. En effet, la propension à l'exploitation apparaît comme une tendance naturelle mais qui s'avère destructive sur le long terme (Denrell et March, 2001 ; March, 1991 ; Lewin *et Al.*, 1999). Dans le prolongement des travaux de March (1991), un certain nombre de chercheurs se sont focalisés sur les liens entre apprentissage de nouvelles connaissances et exploitation de ces connaissances et sur les facteurs contextuels influençant ces liens (Garcia *et Al.*, 2003 ; Holmqvist, 2004 ; Özsomer et Gençtürk, 2003). Si ces recherches contribuent à une meilleure compréhension des mécanismes vertueux et vicieux de l'exploitation et de l'exploration, le dilemme n'est traité qu'au seul niveau d'analyse de l'organisation.

Certains auteurs ont également transféré ce dilemme à l'échelle d'un secteur. De nombreuses recherches portent ainsi sur l'impact des fusions, acquisitions et alliances dans le traitement de ce dilemme à l'échelle d'une industrie (Bierly et Chakrabarthy, 1996 ; Grant et Baden Fuller, 2004 ; Oliver, 2001 ; Salmenkaita, 2003) ou encore sur la coevolution des firmes dans un environnement donné (Koza et Lewin, 1998, Lewin *et Al.*, 1999). En se fondant sur la

théorie organisationnelle basée sur les ressources ou sur les savoirs, les modèles proposés dans ces études introduisent le traitement du dilemme exploitation/exploration comme variable dans leur modèle explicatif de l'évolution des organisations à l'échelle d'un secteur. Toutefois, ces modèles étant développés sur des fondements purement théoriques, la principale limite de ces travaux réside dans la faiblesse de leur démonstration empirique.

Transposé au champ de l'apprentissage organisationnel, la résolution du dilemme de l'ambidextérité prend donc une dimension explicative des conditions d'évolution de certains secteurs. De nombreux auteurs s'interrogeant sur les déterminants internes de résolution du dilemme concluent toutefois à une réponse structurelle. En effet, certains travaux conceptualisant l'exploitation et l'exploration à partir de la notion de connaissance ont également posé le problème de la structure à mettre en œuvre pour obtenir l'équilibre (McGrath, 2001 ; Mom *et Al.*, 2003 ; Romme, 1996 ; Sanchez et Mahoney, 1996). Appliqué à autre contenu, le dilemme de l'ambidextérité soulève le même débat de l'intégration structurelle qu'en matière de choix stratégique. En effet, Romme (1996) conclut que le dilemme exploitation/exploration ne peut se résoudre que dans une structure fondée sur le principe de circularité entre un système hiérarchique et des équipes transverses. Il présente ainsi certains modèles d'organisation de ce type, comme l'organisation hypertexte, à la lumière du dilemme exposé. A l'inverse, Mom *et Al.* (2003) s'appuient sur différents facteurs organisationnels dont le type de structure, pour conclure que la problématique ne peut être traitée que par une dichotomie spatiale ou temporelle. Les conclusions de McGrath (2001) sur le lien entre autonomie et performance de l'apprentissage en situation d'exploration s'inscrivent dans le prolongement des travaux menés dans le champ de la stratégie : jusqu'à un certain seuil, plus l'exploration de connaissances nouvelles augmente, plus l'autonomie sur les objectifs et l'autonomie de supervision augmentent l'efficacité de l'apprentissage de ces connaissances.

Au final, si la transposition des notions d'exploitation et d'exploration au champ de l'apprentissage a permis d'élargir le débat sur l'ambidextérité, la principale réponse aux modalités internes de sa mise en œuvre demeure structurelle.

1.3. VERS UNE TYPOLOGIE DES FORMES D'AMBIDEXTERITE

L'ensemble des travaux étudiés nous permet de proposer une analogie entre le traitement du dilemme exploitation/exploration et un phénomène magnétique. D'une part, exploitation et exploration apparaissent souvent dans la littérature comme deux forces de sens contraires. Nous pouvons ainsi distinguer quatre situations à partir de la description du sens de ces

forces : forces centrifuges, forces centripètes, forces opposées et forces en biplan. D'autre part, la problématique de l'ambidextérité étant essentiellement traitée du point de vue de la structure, nous proposons une typologie des travaux étudiés à partir de la réponse structurelle apportée en fonction des quatre situations évoquées précédemment (Tableau 1).

EXPLOITATION/EXPLORATION		REPONSE STRUCTURELLE
FORCES CENTRIFUGES		
EXPLOITATION		EXPLOURATION
<p>« <i>Balanced corporation</i> » (Mom et Al., 2003) <i>Semi-structure</i> (Brown et Eisenhardt, 1997) Organisation <i>modulaire</i> (Galunic et Eisenhardt, 2001 ; Sanchez et Mahoney, 1996) Organisation <i>hybride</i> (Chanal et Mothe, 2004 ; Eminent, 2005) Organisation <i>matricielle</i> (Miles et Snow, 1978) Organisation <i>flexible</i> (Volberda, 1996) Organisation <i>hypertexte circulaire</i> (Romme, 1996)</p>		
FORCES CENTRIPETES		
	EXPLOITATION	EXPLOURATION
<p>« <i>Network corporation</i> » (Mom et Al., 2003 ; Oliver, 2001 ; Salmenkaita, 2003) Structure <i>fonctionnelle/divisionnelle</i> (Bierly et Chakrabarthy, 1996) Structure <i>mécanique/organique</i> (Burns et Stalker, 1961 ; Covin et Slevin, 1989 ; McGrath, 2001)</p>		
FORCES OPPOSEES		
EXPLOITATION		EXPLOURATION
<p>« <i>Oscillating corporation</i> » (Mom et Al., 2003) <i>Initiation puis implémentation</i> (Duncan, 1976) <i>Exploration puis répliation</i> (Winter et Szulanski, 2001)</p>		
FORCES EN BIPLAN		
EXPLOITATION		EXPLOURATION
<p>« <i>Dual corporation</i> » (Mom et Al., 2003) Organisation <i>ambidextre : unités d'exploitation/unités d'exploration</i> (Benner et Tushman, 2003 ; Galbraith, 1982 ; He et Wong, 2004 ; O'Reilly et Tushman, 1997) Unités appartenant au groupe/unités franchisées (Bradach, 1997)</p>		

Tableau 1: Typologie des différentes conceptualisations de l'ambidextérité et ses implications organisationnelles

Le tableau 1 montre donc les réponses structurelles apportées au débat de l'ambidextérité en fonction du système de forces considéré. Les notions d'exploitation et d'exploration, qu'il s'agisse d'un contenu stratégique ou bien de connaissance, semblent donc essentiellement appliquées à une unité, à une organisation voire à l'échelle d'un secteur. Pourtant, Gibson et Birkinshaw (2004) mettent en avant une forme complémentaire d'ambidextérité qualifiée de contextuelle.

« Au niveau organisationnel, l'ambidextérité contextuelle peut se définir comme l'orientation collective des employés vers la poursuite simultanée de l'alignement et de l'adaptabilité. » (Birkinshaw et Gibson, 2004, p. 50)

En considérant la capacité de chacun à opter pour une posture stratégique (Covin et Slevin, 1989) d'exploration ou d'exploitation, Gibson et Birkinshaw (2004) placent l'individu au cœur de la problématique d'ambidextérité. Tushman et O'Reilly (1996) mettent également en avant la place centrale du manager dans la problématique de l'ambidextérité. Lewin *et Al.* (1999) ajoute que dans ce dilemme exploitation/exploration, les managers ont une propension plus forte à l'exploitation.

Ainsi, bien que soulevé par un certain nombre d'auteurs (Eminet, 2005 ; Tushman et O'Reilly, 1996) la difficulté d'intégrer la logique de l'ambidextérité à un niveau individuel fait l'objet de peu de recherches empiriques.

D'autre part, alors que le contenu conceptuel des notions d'exploitation et d'exploration a été enrichi par les approches sur l'apprentissage organisationnel, les études citées reposent principalement sur une notion d'exploration liée aux innovations technologiques. Pourtant, plusieurs auteurs se sont intéressés à une autre forme d'innovation qualifiée de managériale ou d'organisationnelle (Daft, 1978 ; Damanpour, 1991 ; David, 1996 ; Machat, 1999). Nous proposons donc d'élargir la notion d'ambidextérité aux préoccupations d'ordre managériales ou organisationnelles. Pour cela, nous suggérons d'étudier les phénomènes d'exploration au niveau des capacités organisationnelles c'est-à-dire notamment des structures, des procédures et des compétences créées.

Ainsi, nous fonderons notre démarche empirique sur la proposition suivante :

PROPOSITION 1 : Le compromis de l'ambidextérité dépend du choix stratégique adopté par le manager en situation d'exploiter ou d'explorer des capacités organisationnelles. Le dilemme de l'ambidextérité ne doit donc pas être seulement traité par des approches structurelles mais doit être abordé du point de vue de sa construction au niveau managérial.

La définition que nous retiendrons pour la suite de notre étude est la suivante : L'ambidextérité est le processus par lequel de la capacité organisationnelle nouvelle, dans une situation de faible « slack » ou de forte pression sur les coûts est créée. Dès lors la question de recherche que nous traiterons peut se poser ainsi : comment se construit le compromis de l'ambidextérité ?

2. METHODOLOGIE ET RESULTATS

2.1. METHODOLOGIE

Un premier état de la littérature nous a conduit à formuler une proposition qui définit le prisme par lequel vont être observées les données empiriques. En abordant notre objet de recherche d'une manière différente des approches développées jusqu'ici, nous espérons pouvoir compléter le cadre théorique existant. En procédant ainsi par itérations successives entre la théorie et des phénomènes observés, nous situons notre démarche dans un raisonnement abductif. Cette démarche est appliquée à l'étude d'un cas unique : « *Selon Yin (1990), l'étude d'un cas se justifie principalement dans trois situations. La première est celle où l'on souhaite tester une théorie existante, que ce soit pour la confirmer, la remettre en question ou la compléter.* » (Thiétard, 1999, p. 214)

Le groupe *Telcom* est un grand groupe français qui opère sur les marchés de la téléphonie et de l'Internet. L'étude porte sur la décennie 1995-2005 au cours de laquelle le secteur a connu divers rebondissements tels que la constitution de la bulle Internet puis son effondrement, l'explosion du marché du téléphone mobile et son essoufflement, le développement du réseau « haut débit » ou encore l'avènement des offres multi-services. Ces diverses évolutions et révolutions dans l'environnement économique et concurrentiel de *Telcom* ont conduit à des épisodes stratégiques et organisationnels qui s'inscrivent pleinement dans l'étude du processus d'ambidextérité.

D'autre part, notre recherche porte sur le processus au cours duquel l'organisation présente les caractéristiques de l'ambidextérité (Van de Ven, 1992 ; Pettigrew, 1992). La démarche empirique s'appuie sur le recueil de données exclusivement qualitatives. Ces données ont été recueillies au cours de deux phases distinctes. La première s'est déroulée entre 1997 et 2003. Durant cette période, plusieurs observations participantes ont été réalisées constituant un accès privilégié au terrain, notamment en terme de compréhension globale des enjeux

internes. Quarante entretiens en face-à-face ont ainsi été effectués auprès de managers concernés par les évolutions stratégiques et organisationnelles de cette période. La participation active à des réunions portant sur les implications de tels changements mais aussi des discussions informelles avec certains individus ont également permis d'appréhender plus finement les processus collectifs mis en œuvre dans ces phases de transition. Enfin, l'accès à des sources documentaires internes a contribué à compléter les sources orales. L'ensemble des données ainsi recueillies permet donc de reconstruire une trame des événements managériaux, organisationnels et stratégiques de l'ère 1995-2003.

Sur la période 2003-2005, 37 entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de quarante interlocuteurs. Le lancement, à la fin de l'année 2002, du programme *Challenge* visant l'amélioration opérationnelle, constitue un événement marquant dans les différentes approches de l'ambidextérité développées par le groupe *Telcom*. Les entretiens ont donc été ciblés sur une catégorie d'acteurs impliqués dans la mise en œuvre de ce programme, qu'il s'agisse de managers opérationnels ou de fonctionnels. Les données ainsi recueillies permettent de compléter la trame issue de la première phase de la démarche empirique.

2.2. RESULTATS

2.2.1. 1995-2002 : un premier cycle d'ambidextérité centré sur l'exploration de modèles de revenus

Entre 1995 et 2002, alors que le secteur est en pleine expansion, avec des taux de croissance records sur les marchés du téléphone mobile et de l'Internet, le Président du groupe tente d'instaurer un système de management très décentralisé en rupture avec les habitudes bureaucratiques en vigueur depuis des décennies. Son programme baptisé *Autonomie* consiste à déléguer aux entités le développement en local de leur propre stratégie. En creux de ce programme apparaît déjà l'idée d'une évolution du business model vers la création d'un opérateur intégrant les différents services de téléphonie et d'accès au réseau Internet. Ainsi, dans une période de forte croissance, les opérationnels sont amenés à développer leur capacité d'exploration de nouvelles sources de revenus tout en continuant d'exploiter leurs ressources existantes. Cette période constitue un premier cycle d'ambidextérité au cours duquel l'exploration porte sur les modèles de revenu.

2.2.2. 2002-2004 : un second cycle d'ambidextérité centré sur l'exploration de modèles de coûts

En 2002, avec l'effondrement de la bulle Internet et alors que le groupe traverse une profonde crise de liquidité, un nouveau Président est nommé. Rapidement, celui-ci annonce le lancement d'un programme d'amélioration de la performance opérationnelle, le programme

Challenge, visant à générer 15 milliards d'euros d'économies en interne sur une période de trois ans. Cette annonce marque un tournant crucial dans le cycle d'ambidextérité puisqu'il conduit l'ensemble de l'organisation à se focaliser sur l'exploration de nouveaux modèles de coûts et non plus de revenus. Compte tenu de l'ampleur du programme et surtout de son périmètre qui concerne l'ensemble du groupe, une structure particulière est mise en place dès le lancement du programme en interne. Le directeur financier est alors nommé responsable du programme *Challenge*. Lui est ensuite rattachée une équipe, initialement constituée de quatre personnes, chargée de piloter et de mettre en œuvre une partie des chantiers. Le rôle de cette direction centrale est de coordonner la mise en œuvre des différents chantiers menés au niveau du groupe, d'intégrer les résultats obtenus par les différentes divisions sur tous les chantiers du programme et de mettre elle-même en œuvre certains chantiers qui ne peuvent se faire dans les structures actuelles. Au niveau des divisions, un responsable du programme *Challenge* est chargé de la coordination et du suivi de l'ensemble des chantiers menés en son sein. Celui-ci nomme des responsables de chantiers parmi les managers opérationnels. Ces derniers peuvent à leur tour définir des relais pour atteindre toutes les entités du groupe. Ainsi, ce seconde cycle d'ambidextérité est marqué par l'instauration d'une structure particulière qui perturbe l'équilibre organisationnel préexistant. Les interactions qui se nouent entre les acteurs qui la constituent et la chaîne de management préalablement en place conduisent à une répartition des tâches d'exploitation et d'exploration propres à cette phase (Tableau 2).

Rupture avec la phase précédente : la focalisation sur les modèles de coûts	<p>« [<i>Challenge Investissements</i>] C'est un programme qui a été initié avec l'ensemble de <i>Challenge</i>, donc clairement pour être plus précis le 21 décembre 2002, et dont l'objectif était l'optimisation des investissements. Donc ça c'est le terme politiquement correct mais dans l'immédiat il s'agissait quand même de réduire les investissements de <i>Telcom</i> de façon raisonnable sans prendre de risques sur l'avenir mais bien sûr dans la situation de détresse financière dans laquelle était <i>Telcom</i>, de se mettre en position de dégager du cash flow pour rembourser la dette. » (Responsable <i>Challenge Investissements, Telcom</i>)</p>
Mise en place d'une structure Challenge	<p>« (...) Donc ça c'est la structure, avec une mise en place d'une structure <i>Challenge</i>, ça, ça a été le premier élément parce que de toutes façons pour accompagner des moyens, il faut toujours pouvoir mesurer et pour pouvoir mesurer il faut mettre des outils, des outils et souvent une organisation puisque c'est le meilleur moyen d'identifier les gens et d'avoir une position claire dans l'organigramme donc ils ont mis en place une vraie structure <i>Challenge</i> avec des gens dédiés. » (Directeur du contrôle de gestion de la division réseau, <i>Telcom Mobile</i>)</p> <p>« C'est un programme essentiellement décentralisé donc la structure centrale est très petite : il y a un directeur de programme (...); en dessous de lui, il y a une équipe composée de quatre personnes pour animer l'ensemble, une personne chargée plus spécialement de la communication du programme <i>Challenge</i>, qu'elle soit interne ou externe, une personne chargée de l'outil de reporting, (...) plus faire le reporting, (...) et puis deux personnes dont moi, s'occupent de l'ensemble des chantiers. La deuxième personne a plutôt en charge les chantiers qu'on appelle transversaux, les fonctions support, et moi j'ai en charge l'ensemble des divisions opérationnelles (...) plus les achats et les frais généraux. (...) Au dessous de cette structure centrale, il y a des structures d'animation également dans chacune des divisions, c'est-à-dire qu'en gros si je devais faire un schéma (prenant une feuille de papier) : c'est très décentralisé donc l'équipe centrale, on appelle ça des « <i>Challenge program office</i> » (PO central), elles parlent avec, dans chaque division (les chantiers sont menés par les divisions), un « PO leader » (Program Office leader), qui lui, coordonne les chantiers de la division. (...) Lui [le PO leader], il n'a pas de hiérarchie avec ces gens là [la structure centrale], il est animateur de l'ensemble des chantiers, ce qui fait que nous, au PO central on a une dizaine d'animateurs pour animer les chantiers. » (Responsable adjoint de la direction centrale <i>Challenge</i>)</p>
L'exploration de nouveaux modèles de coûts au cœur des prérogatives de la structure Challenge	<p>« Donc ça c'est la partie animation de l'existant ou de ce qui pourrait venir le compléter mais animation par rapport à une tendance déjà identifiée, c'est-à-dire qu'il y a des chantiers, des sujets identifiés qu'on essaye de faire évoluer et de faire vivre.(...) Et puis, la deuxième partie, ce sont des interventions ponctuelles, même si elles se répètent dans l'année. C'est au moment d'un processus budgétaire ou quand on pense qu'il faut se remettre en question ; c'est essayer de, je ne sais pas trop comment dire ça, jouer un rôle de « réservoir d'idées » ; c'est essayer de proposer des choses nouvelles, alors on va dire que si on veut que ça change, on va dire qu'il faut peut-être que le schéma de bonus des managers soit différent. C'est-à-dire que pour accompagner la transformation, il y a parfois besoin soit de ruptures, soit de changer les règles. Alors nous, on a un gros avantage par rapport à des managers ou même par rapport au contrôle de gestion, c'est qu'on n'a pas de chiffres à sortir régulièrement, on n'a pas la pression de délivrer quelque chose donc on peut se permettre d'avoir un peu plus de recul et parfois de proposer des choses un peu différentes de ce qui se pratique déjà. Ca ne veut pas dire que ce sera retenu mais c'est un peu un travail, j'appelle ça « réservoir d'idées » ou « travail d'influence ». » (Responsable adjoint de la direction centrale <i>Challenge</i>)</p>
Création de capacités organisationnelles nouvelles	<p>« Au début, il n'y avait pas un comité d'investissements groupe, il n'y avait pas un comité d'investissements <i>Telcom Mobile</i> non plus alors qu'il faut savoir que <i>Telcom Mobile</i> c'est la moitié de l'investissement du groupe. (...) Le comité d'investissements <i>Telcom Mobile</i> a été mis en place à la mi 2003. » (Responsable <i>Challenge Investissements, Telcom</i>)</p>
L'exploitation au cœur des prérogatives de la	<p>« Dans la structure qui avait été mise en place, nous avons nommé des chefs de chantiers. (...) Donc, c'est cette personne qui était le chef de chantier, qui a dû décider des plans d'action, qui les a piloté, qui les a dirigé, qui a donné la road map selon laquelle on allait faire, c'est lui qui guidait. Nous, on était là pour suivre le comité de pilotage d'avancement, et pour éventuellement le soutenir, l'aider vis-à-vis de collègues, vis-à-vis du chef en lui disant « il a des problèmes là-dessus, il faut l'aider, au niveau RH, il faut faire quelque chose ou alors il faut que toi tu ailles, vis-à-vis de la hiérarchie, pour essayer de faire passer les messages, etc ». Mais c'est donc le chef</p>

structure managériale	de chantier proprement dit, qui est donc quelqu'un qui était de la structure, qui normalement avait dans sa responsabilité hiérarchique ces personnes.(...) Il faut savoir qu'on a donné la responsabilité des chantiers à des gens qui se trouvaient plutôt N-2 ou N-3 par rapport aux membres du COMEX (...). Dans le groupe <i>Telcom</i> qui compte environ 200000 personnes, vous avez 800 entrepreneurs et toutes les personnes qui ont géré un chantier <i>Challenge</i> comme ça, font partie des 800 entrepreneurs donc ce sont des personnes qui se situent à un niveau, je dirais, parmi les 800 leaders de l'entreprise. Ce sont eux qui ont mené ces chantiers, en termes de responsabilité de chantier. Et le responsable <i>Challenge</i> , lui il a une vue globale sur tous les chantiers, il aide tous les chefs de chantiers, il les anime, il propose des nouvelles idées, il propose des créations de nouveaux chantiers... enfin c'est autre chose. » (Responsable des chantiers <i>Challenge</i> , Division réseau et systèmes d'informations)
Apprentissage du compromis de l'ambidextérité	<p>« Aujourd'hui on est dans un système, je dirais, qui est vraiment à 180° du système qu'on a connu avant l'arrivée de [ce Président], où je dirais que c'est de la directivité pure et dure : je ne veux voir qu'une tête et tout le monde fait la même chose. » (Responsable du chantier « <i>Collecte chiffre d'affaires</i> », division Commerciale <i>Telcom</i> France)</p> <p>« Pour revenir sur un point très managérial, c'est vrai que <i>Challenge</i> a été très top-down et très « on ne veut pas le savoir, c'est comme ça et puis c'est tout. ». » (Directrice d'une agence professionnelle, <i>Telcom</i>)</p> <p>« A la limite ce que j'observe, c'est qu'on s'auto-censure. (...) On s'est rendu compte que sur des plateaux, ils manquaient de lumière, mais c'était un besoin qu'on ne nous avait pas remonté, on en est à un point (...) où ils n'ont même pas osé demander des lampes individuelles. » (Directrice administrative et financière d'une agence professionnelle, <i>Telcom</i>)</p> <p>« Moi j'ai eu en réunion syndicale des « on n'a plus de crayons pour travailler ! », mais ça c'est une mauvaise capacité du système : c'est toujours la même chose, c'est que le système collectivement interprète en général les choses d'une certaine façon. » (Directrice d'une agence professionnelle, <i>Telcom</i>)</p> <p>« Toute la difficulté quand on est en situation de crise est de trouver l'équilibre. Les gens ont commencé par tout arrêter, tout arrêter les dépenses qui étaient inutiles, mais à force de couper ce qui était inutile, il y avait le risque qu'après la graisse, vous commenciez à tailler dans le muscle, donc il fallait s'arrêter sur le muscle et puis après réussir à entretenir notre forme pour retrouver le bon poids, le bon muscle et de nouveau être dynamique. (...) Malheureusement, là aussi il y a eu de l'abus, quand sous prétexte de couper les frais généraux, vous supprimez les bonbonnes à eau dans un site opérationnel, oui c'est malheureux ! Donc c'est allé trop loin, il y en a qui ont été trop disciplinés, il y en a qui ont appliqué les consignes avec un peu trop de discipline, pour ne pas dire avec pas assez d'intelligence, donc ça c'est la rançon de toute règle unique comme ça. » (Responsable adjoint de la direction centrale <i>Challenge</i>)</p>
Un mode d'interaction fondé sur la légitimité	<p>« Le problème c'est que ça ne vient pas naturellement et en fait, c'est la mobilisation d'énergie autour de quelque chose et le fait aussi de donner une légitimité à certains pour faire les modifications en disant « c'est une priorité de l'entreprise et tout le monde le fait, tout le monde va dans la même direction » sans cela vous avez une tendance naturelle à « pourquoi nous est-ce qu'on ferait tout ça alors que vous avez vu à côté là, eux, franchement, ils se la coulent douce ! ». C'est humain, c'est normal. » (Responsable des chantiers <i>Challenge</i>, Division réseau et systèmes d'informations)</p> <p>« (...) on est montés sur l'estrade, on était les dix responsables <i>Challenge</i> avec le Président, interviewés par le Président sur ce qu'on faisait, face aux 800 personnes, avec le Président, à la fin, qui disait que nous étions les piliers de la transformation de l'entreprise, etc, etc... Vous voyez le genre de truc...ce ne sont pas des outils, comment vous dire... mais managérialement je peux vous assurer que ça donne un certain poids. Vis-à-vis de tous les gens qui sont ici, qui sont des managers, ça vous légitime quelque part, ça vous donne un certain poids. Donc ça, ce sont vraiment des choses importantes. Il faut qu'on sente que vous générez la parole, la volonté de l'entreprise, que c'est la stratégie de l'entreprise, que vous représentez bien ça, etc. Et donc ça ce sont des choses purement managériales que [notre Président] savait très bien faire (...), et si vous voulez, qui ont un poids non négligeable. » (Responsable des chantiers <i>Challenge</i>, Division réseau et systèmes d'informations)</p>

Tableau 2: Caractéristiques du second cycle d'ambidextérité

2.2.3. Depuis 2004 : un troisième cycle d'ambidextérité alliant l'exploration de modèles de coûts et de modèles de revenus

Dans les premiers mois de sa mise en œuvre, le programme *Challenge* délivre les résultats attendus et scrutés par la communauté financière mais celle-ci ne peut se contenter d'une stratégie tournée vers la réduction des coûts. C'est le moment que choisit son Président pour annoncer le lancement des chantiers « *Challenge +* » tournés vers la croissance du chiffre d'affaires. Ainsi, alors que le second cycle d'ambidextérité se caractérise par une prégnance forte des thématiques de coûts, un troisième cycle semble s'engager dans lequel l'exploration de nouveaux modèles de revenus revient au cœur des préoccupations du groupe. Toutefois, dans les mois qui suivent immédiatement cette annonce, les implications opérationnelles de *Challenge +* sont relativement minces. Ce n'est qu'avec le retour de la problématique de l'opérateur intégré dans le discours stratégique des dirigeants que *Challenge* va connaître un nouvel élan. Compte tenu de la concurrence acharnée que se livrent les différents acteurs du marché dont le nombre ne cesse de s'accroître, le groupe *Telcom* affiche plus visiblement sa stratégie. Opérateur à la fois sur les marchés du téléphone fixe, du téléphone mobile et de l'Internet, l'objectif est de proposer des offres multi-services à ses clients. La composante innovation devient alors un élément clé tant du point de vue des technologies que des offres marketing ou encore de la relation client. De fait, proposer des offres multi-services suppose de fournir des terminaux qui permettent l'accès à tous les types de réseau, les réseaux eux-mêmes font l'objet de réflexions importantes, les services marketing doivent également innover en termes d'offres aux clients, enfin les services de front office doivent apprendre à appréhender différemment leur relation au client qui ne vient plus seulement acheter un mobile mais qui vient aussi contracter un abonnement Internet ou acheter un modem. Un tel cap stratégique induit nécessairement des changements internes profonds en termes d'organisation mais aussi de posture managériale. D'une part, les entités cloisonnées qui proposaient chacune leurs offres doivent apprendre à travailler ensemble pour proposer des solutions groupées aux clients. D'autre part, les managers opérationnels sont de nouveau poussés à l'exploration de nouvelles capacités organisationnelles visant la transformation du business model. Ainsi, le programme d'amélioration de la performance se poursuit en n'étant plus seulement tourné vers la réduction de coûts mais en adaptant l'impératif d'amélioration à l'objectif stratégique fixé. Cette seconde phase du programme *Challenge* conduit à l'annonce en juillet 2005 du programme *New Tel* essentiellement centré sur la construction de l'opérateur intégré. Ce troisième cycle d'ambidextérité accentue l'exploration des modèles de revenu en maintenant l'exploitation des ressources existantes. L'exploitation des modèles de

coûts explorés dans le second cycle revient progressivement dans les prérogatives des contrôleurs de gestion. L'exploration des modèles de revenus semble incomber aux opérationnels, la structure Challenge étant quant à elle en situation de coordination et d'intégration des différentes actions. De cette étape doit découler la transformation du business model entamée presque une décennie plus tôt.

<p>Rupture avec la phase précédente : focalisation sur les modèles de revenus</p>	<p>« Programme <i>Challenge</i>, programme de réduction drastique des coûts (...). Au bout d'un an, le management de <i>Telcom</i> au plus au niveau s'est quand même aperçu que la croissance n'était pas inutile et que les affaires de maîtrise des charges étant en bonne voie de traitement, il fallait peut-être s'intéresser à la croissance, et donc il y eu un deuxième « train » de programmes dits « <i>Challenge +</i> » qui étaient orientés vers la croissance du chiffre d'affaires, vers la transversalité, la performance des processus (...). » (Responsable du chantier « <i>Collecte chiffre d'affaires</i> », division Commerciale <i>Telcom France</i>)</p> <p>« (...) Ca s'est fait plus simplement que la période qui s'ouvre actuellement ou qui a commencé à s'ouvrir déjà fin 2004 puisqu'on était axé sur des réductions de coûts, donc c'était des choses qui étaient relativement plus faciles à mettre en œuvre que ce qui se met en œuvre depuis un an et qui est orienté plus uniquement sur de la réduction de coûts mais aussi sur des objectifs de croissance qui sont importants et c'est toujours plus facile de piloter des réductions de coûts que de la croissance de chiffre d'affaires. » (Responsable des chantiers <i>Challenge</i>, division commerciale France)</p> <p>« Et donc on va passer finalement d'un cadre dans sa phase 1 qui était très censeur « on réduit les coûts, on réduit les coûts, on augmente la marge brute opérationnelle... », à une phase maintenant qui est une phase où l'on va effectivement alimenter le moteur de la création de valeur et de la croissance et pour ça, on va très certainement, maintenant réorienter un peu les feux justement vers tout ce dont on sait qu'il est moteur de croissance, c'est-à-dire l'amélioration, par exemple, des boutiques, éventuellement la politique de marque, l'amélioration de la qualité de la relation client et l'amélioration de la communication. Et là où <i>Challenge</i> va véritablement, entre parenthèses, avoir une espèce de nouvelle vie c'est, je dirais, grâce à l'implication managériale et décisionnelle qui vient d'être prise, c'est-à-dire que, par exemple, on va très certainement changer les organisations, changer le portefeuille de marques et changer la façon de traiter nos clients. » (Contrôleur de gestion marketing et distribution, <i>Telcom Mobile</i>)</p> <p>« Si vous voulez, je crois que le problème qu'il y a eu c'est que <i>Challenge</i> a été perçu uniquement comme un programme de réduction de coûts et d'économie et c'est pour ça que très vite il y a eu la décision d'avoir des initiatives de croissance par <i>Challenge</i> donc du coup <i>Challenge</i> est devenu plus qu'un système de réduction de coûts, c'est devenu un système de management c'est-à-dire un système dans lequel le groupe globalement définit des axes prioritaires de performance et construit sur ces axes prioritaires de performance des systèmes (dans certains cas des processus dans d'autres cas des plans d'action et des systèmes de pilotage) qui inversent complètement l'organisation de haut en bas. » (Directeur délégué Ressources, Responsable groupe de travail « <i>compétences et individus</i> », division R&D)</p>
<p>Une traduction opérationnelle difficile</p>	<p>« C'est-à-dire qu'en fait, les chantiers qui nous touchent principalement, d'ailleurs paradoxalement, ce n'était pas des chantiers de croissance du chiffre d'affaires parce que ça finalement, on nous demande du reporting mais c'est tout, il n'y a pas d'actions, il n'y a pas d'actions spécifiques en tant que telle, même s'ils annoncent des actions, dans les faits il ne se passe rien opérationnellement sur ces points là. » (Contrôleur de gestion marketing et distribution, <i>Telcom Mobile</i>)</p> <p>« En fait <i>Challenge</i>, c'est essentiellement des réductions des coûts et des investissements, <i>Challenge +</i> c'est uniquement un chantier qui est censé augmenter le chiffre d'affaires, la croissance du chiffre d'affaires. Moi <i>Challenge +</i>, je dois reporter trois trucs par mois sur des trucs embryonnaires. Concrètement, je n'en vois pas trop l'intérêt, vu de la finance, ça ne sert pas à grand chose, vu du market, je pense que c'est encore plus nébuleux donc <i>Challenge +</i>, j'évacue un peu. » (Contrôleur de gestion marketing et distribution, <i>Telcom Mobile</i>)</p> <p>Au 15 avril 2005 : « C'est quoi <i>Challenge +</i> ? » (Responsable du contrôle de gestion d'une unité d'exploitation du réseau, <i>Telcom Mobile</i>)</p>

	<p>« Alors l'autre problématique de ce programme, qui est un programme d'amélioration de la performance, <i>Challenge</i>, sa première vague, ça a été, on serre les coûts et donc les gens ne voient plus aujourd'hui que cela derrière <i>Challenge</i>. Alors qu'en fait <i>Challenge</i> a trois phases : il y a eu d'abord on serre les coûts, ensuite il y eu on développe le chiffre d'affaires donc on lance des nouveaux programmes pour retrouver du chiffre d'affaires, retrouver des marges, faire des choses comme ça, et le troisième programme c'est celui de la transformation du groupe pour faire face aux enjeux de demain et en définitive, aujourd'hui on se rend compte qu'il va certainement falloir qu'on change de nom, qu'on fasse autrement, parce que <i>Challenge</i>, dans la tête des gens, c'est toujours on serre les coûts. » (Responsable des chantiers <i>Challenge</i>, Division réseau et systèmes d'informations)</p>
<p>Un retour de l'exploitation des modèles explorés vers les contrôleurs de gestion</p>	<p>« Et maintenant, mon travail à moi, c'est de fermer certains chantiers en disant, « ça n'apporte plus grand chose, le boulot qu'on fait maintenant c'est du contrôle de gestion pur. Il n'y a pas de raison aujourd'hui de le maintenir dans <i>Challenge</i>, peut-être qu'il faudra le refaire dans trois ou quatre ans mais il n'y pas de raison aujourd'hui d'avoir ce chantier. ». » (Responsable des chantiers <i>Challenge</i>, Division réseau et systèmes d'informations)</p>
<p>Une évolution des prérogatives de la structure <i>Challenge</i> : l'exploration de nouveaux modèles de revenus</p>	<p>« Aujourd'hui, la manière dont on travaille est différente c'est-à-dire que les personnes qui travaillent sur [le plan 2005-2008] avec <i>Challenge</i>, voient ou ont une vision des ruptures qui seraient possibles c'est-à-dire que ceux qui travaillent plutôt sur le chiffre d'affaires, ils voient très bien ce qui pourrait se produire, nous, on voit très bien ce qu'on pourrait faire dans l'organisation pour faire des ruptures... Donc aujourd'hui, nous avons un objectif, c'est de fournir à notre patron (...), un certain nombre de dossiers, c'est-à-dire qu'on ne me demande pas de faire la stratégie de la division réseau, on me demande de fournir des dossiers de problèmes qui semblent importants, donc de problèmes de ruptures. » (Responsable des chantiers <i>Challenge</i>, Division réseau et systèmes d'informations)</p>
<p>Une évolution des profils d'acteurs de la structure <i>Challenge</i></p>	<p>« Et c'est peut-être pour ça que Jean-Philippe a changé parce que quand on a lancé <i>Challenge</i>, la personne qui était responsable de <i>Challenge</i>, ici, à [la division réseau], c'était quelqu'un de très rigoureux, de très compétent, de très contrôle de gestion. Et il y a un an quand il est parti et que Jean-Philippe m'a proposé le poste, je lui ai dit : « mais crois-tu réellement que j'ai le profil pour faire ça ? ». Il m'a dit « oui, parce que maintenant on rentre dans une autre phase de <i>Challenge</i> et là, il va falloir aller plus loin » et là effectivement, quand il s'agit d'expliquer aux gens qu'il faut faire ceci, cela et que vous n'avez plus forcément le soutien de votre hiérarchie, tout est dans le pouvoir de persuasion. Donc ce n'est pas tout à fait le même profil. Et je pense que d'avoir changé bon nombre de responsables <i>Challenge</i> au milieu du chantier, c'est parce que pour la deuxième phase, on n'a pas besoin du même profil que pour la première. » (Responsable des chantiers <i>Challenge</i>, Division réseau et systèmes d'informations)</p>
<p>Création de capacités organisationnelles nouvelles</p>	<p>« Maintenant qu'on est sur des chantiers transverses on met en œuvre ce qu'on appelle un steering committee, c'est-à-dire un comité, je dirais, décisionnel, qui regroupe des personnes de toutes les entités du COMEX, et quand on a des problèmes sur un certain nombre de choses, c'est à cette entité là, qui se réunit une fois tous les mois, que l'on fait part de tous nos problèmes, des pistes d'actions que l'on a et sur lesquelles on a des réticences de leur côté. » (Responsable des chantiers <i>Challenge</i>, Division réseau et systèmes d'informations)</p>
<p>Apprentissage du compromis de l'ambidextérité</p>	<p>« (...) il ne faut jamais relâcher la pression, mais disons qu'on va autant se préoccuper voire plus, de la croissance de nos parts de marché et de la croissance de notre chiffre d'affaires. » (Contrôleur de gestion marketing et distribution, <i>Telcom Mobile</i>)</p> <p>« Nous au niveau opérationnel, on a un axe qui va s'appeler « on dit qu'on va augmenter le chiffre d'affaires de tant, parce que l'on va avoir la part</p>

	<p>de marché qui va se stabiliser ». Et nous, ça se transforme en « il faut stabiliser la part de marché » et donc ça se traduit par « par quelle action, par quel plan d'action, on va réussir à redresser cette part de marché qui chez nous décroît ? » et on nous dit de faire ça. Et là, on invente des trucs, on se dit qu'au niveau de la part de marché, si les boutiques vendaient un peu plus de « pro », peut-être qu'on y arriverait un petit peu mieux... (...) C'est un peu la différence : du côté analytique, je rajoute une ambition de croissance à un « trend » au niveau national, et nous on dit « et bien maintenant puisqu'on nous a dit qu'il faut faire ça parce que c'est <i>Challenge +</i>, on met les plans d'actions que du coup on va appeler <i>Challenge +</i>. ». » (Directrice d'une agence professionnelle, <i>Telcom</i>)</p> <p>« Donc il faut à la fois, entre guillemets, ne pas être trop vieux dans le sens être capable de remettre en cause les choses, ne pas considérer que ce qui est en place, c'est forcément ce qui marche bien. Parce qu'en ce moment quand on veut transformer, c'est fou ce que les gens trouvent comme intérêt à la situation existante : c'est génial, c'est là qu'on vous dit d'un seul coup comme tout est bien, quand on veut changer les choses. » (Responsable des chantiers <i>Challenge</i>, Division réseau et systèmes d'informations)</p> <p>« Je pense que ce qui a gêné le management, c'est la vitesse plus que le fait de faire. C'est-à-dire que non seulement on leur a demandé de faire des choses pour s'améliorer, chose qu'ils pouvaient très bien comprendre comme je vous le disais avec le contexte, le management y adhérerait, mais le problème c'est qu'à partir de ce moment là, on a dit « oui mais il faut faire vite ». Et si vous voulez, on n'a fait qu'appuyer sur l'accélérateur depuis deux ans, deux ans et demi, et ce que le management vit le plus mal, ce n'est pas l'amélioration de la performance, le fait de devoir serrer les coûts... c'est la vitesse. » (Responsable des chantiers <i>Challenge</i>, Division réseau et systèmes d'informations)</p> <p>« Les « quick wins » c'est plus facile ! Là, on est plus dans comment se faire mieux se connaître ensemble les 240000 personnes pour que la confiance entre les gens soit plus profonde et qu'on bosse mieux ensemble puisque c'est dans un environnement sain qu'on bosse bien ensemble. Et donc mieux on se sent entre nous et plus on fera d'économies, et plus on sera fluide et plus nos process seront améliorés... » (Responsable des chantiers <i>Challenge</i>, division <i>Telcom Internet</i>)</p> <p>« Je dirais que c'est ambiant, quand vous discutez avec les gens vous l'entendez et vous entendez de plus en plus, surtout maintenant que l'on arrive sur des choses qui sont un peu plus de la transformation : « mais on vient de mettre ça en place et vous voulez déjà qu'on travaille sur la phase suivante ». Alors les gens commencent déjà à nous dire « mais vous ne pourriez pas nous dire comment ce sera dans trois ans » et pour nous ça c'est difficile, on y va par petits pas. En fait, c'est un petit peu ça. On sent que les personnes ont envie de souffler, qu'ils ont envie d'attendre, et nous on leur dit : « c'est pas possible ». Et ils nous disent « mais on vient de mettre des choses en place, vous voulez nous en faire faire des autres, mais après vous allez encore nous en demandez des autres... On ne pourrait pas prendre le temps de réfléchir et aller directement à ce que vous voulez dans trois ans ? ». Donc le fait de toujours y aller par pas successifs, par vagues successives pour s'améliorer progressivement et pour traiter d'abord tel problème puis après traiter tel autre problème, etc. C'est qu'aujourd'hui il y a une espèce de lassitude où les gens en ont marre un peu de cette vitesse et nous demandent une pause quelque part, qu'on aura beaucoup de mal à leur donner. » (Responsable des chantiers <i>Challenge</i>, Division réseau et systèmes d'informations)</p>
<p>Au final : un mode de management renouvelé pour un business model</p>	<p>« Donc c'est vraiment une idée assez nouvelle puisque dans le management on pouvait dire qu'à une époque on avait « tout organisation » : moi j'ai connu une époque où on disait tout doit passer par les managers donc vous aviez l'organisation, c'était vraiment ce qui était déterminant, vous aviez comme des poupées gigognes... Après on a dit, il faut être capable de croiser ça avec des « logiques projet » donc on a eu quelques grands projets qui sont venus croiser ces logiques hiérarchiques. Puis on s'est aperçu que comme le système est beaucoup trop rigide c'est-à-dire qu'il n'est pas suffisamment adaptable, on est parti sur une logique plutôt maintenant « avoir des réseaux », un système où l'on a toujours de la hiérarchie mais en</p>

<p>transformé</p>	<p>fait, quand vous regardez moi, par exemple, j'appartiens à trois hiérarchies, n'importe qui ici, est contributeur à deux ou trois projets, leader sur un autre, il a une position hiérarchique, en général il est membre d'un network quelconque (moi je suis dans le réseau des entrepreneurs), etc. Donc les logiques d'appartenance dans une organisation qui essaye de s'adapter à la complexité, elles sont beaucoup plus diverses et donc le problème après c'est où est votre colonne vertébrale parce que si tout est biologique ; il faut quand même une ossature et donc <i>Challenge</i> c'est l'ossature, c'est le squelette et donc je pense qu'en fin ça va rester vraiment le système de management, enfin de mon point de vue. Parce que ça devient le squelette de l'entreprise autour duquel toute la chair va se construire au travers de toutes les logiques d'appartenance. Projet, réseau, titre managérial... ça devient extrêmement, pas confu mais divers. (...) Vous n'êtes plus devant un cristal : le cristal vous avez des atomes qui sont reliés par des liens durs, et d'ailleurs, j'aime beaucoup l'image car on voit que le cristal par définition c'est solide sauf que ce n'est pas très adaptable en termes de flexibilité et de réactivité. Donc un système beaucoup plus mou, un liquide si je puis dire, les molécules n'arrêtent pas de bouger sauf qu'il y a des moments où il faut arriver à faire converger ça vers l'excellence pour que tout cela fonctionne et donc ça ça nécessite des modes de management un peu renouvelés et je crois que (...) l'intérêt de <i>Challenge</i> c'est que c'est une approche à la fois process mais aussi grand plan de changement, grand plan d'action de changement. Donc c'est la colonne vertébrale de l'entreprise qui permet au fond de produire du sens et autour de ça vont s'organiser des communautés qui vont avoir des logiques d'appartenance très différentes. » (Directeur délégué Ressources, Responsable groupe de travail « <i>compétences et individus</i> », division R&D)</p> <p>« Avant, la chaîne était beaucoup plus exclusivement la chaîne hiérarchique donc dans tout ce qu'on faisait, c'était les unités opérationnelles qui rendaient compte à la direction régionale, et les unités régionales qui rendaient compte au national. La nouveauté de l'entreprise intégrée phase 3 c'est-à-dire avec la création des directions métier, c'est que <i>Challenge</i> a introduit du pilotage national. » (Directrice d'une agence professionnelle, <i>Telcom</i>)</p> <p>« Donc ça, ça veut dire que, c'est ce qu'on appelle l'inversion de la matrice, au lieu de raisonner en silot (le mobile, le fixe, l'internet), on va raisonner, comme je vous l'ai dit, en fait en client donc « les gros clients, les petits clients et les clients moyens » ou alors « les femmes et les hommes qui ont 30 ans et qui sont jeunes cadres dynamiques, les femmes au foyer, les kids et les retraités »...Enfin, vous tournez comme vous voulez, c'est une segmentation marketing clients. Et ça, ça change tout et d'ailleurs ça fait également l'écho donc si l'on fait ça, on changera également l'organisation. Et ça, ça veut dire qu'après, vous pourrez commencer à reconstituer des éléments de <i>Challenge</i> sur la réduction de coûts mais là différemment. Parce que pour moi c'est différent de dire à toutes les unités : « voilà vous allez réduire vos budgets à iso-structure mais avec une croissance de chiffre d'affaires de X% » que de dire « Ecoutez, <i>Telcom Internet</i> va disparaître donc finalement le fait d'optimiser les marques en France ça va nous faire des économies de com. ». Ca, en tant que contrôleur de gestion, j'y crois. » (Contrôleur de gestion marketing et distribution, <i>Telcom Mobile</i>)</p>
--------------------------	---

Tableau 3: Caractéristiques du troisième cycle d'ambidextérité

3. DISCUSSION

L'étude longitudinale du cas *Telcom* sur une dizaine d'années nous a permis d'identifier trois périodes au cours desquelles les enjeux de l'ambidextérité étaient différents. Durant ces différents cycles, il semble que, plus que les structures, ce sont les postures managériales, au sens de choix entre exploration et exploitation, qui ont évolué. Ce changement de paradigme dans l'appréhension des phénomènes d'ambidextérité nous conduit, dans une première partie, à analyser la dynamique des cycles d'ambidextérité (3.1.). Dans une seconde partie, l'interprétation du cas *Telcom* nous conduit à proposer une approche de l'ambidextérité en terme de posture managériale (3.2.). Enfin, dans la troisième partie, nous mettrons en perspectives nos conclusions avec la littérature concernant l'intrapreneuriat (3.3.).

3.1. LA NOTION DE CYCLE D'AMBIDEXTERITE

L'approche longitudinale du cas *Telcom* fait apparaître trois périodes marquées par des orientations stratégiques différentes. En effet, durant les trois phases, les managers ont été placés dans des situations d'ambidextérité où l'exploration a porté alternativement sur les modèles de revenus puis sur les modèles de coûts et enfin de nouveau sur les modèles de revenus. Ce premier constat nous conduit à définir l'exploration comme le processus par lequel des acteurs interagissent pour explorer de nouvelles voies jusqu'à ce qu'une nouvelle configuration organisationnelle soit adoptée. Dans une telle acception du phénomène d'exploration, l'ambidextérité n'est observable que dans l'intervalle de temps au cours duquel des individus explorent des capacités organisationnelles nouvelles tout en continuant l'exploitation de l'existant. A l'issue de ce processus, les acteurs se retrouvent dans une situation d'exploitation d'une nouvelle configuration organisationnelle. Ce cycle a ensuite tendance à se reproduire avec des rythmes qui peuvent varier en fonction de différents critères (Figure 1).

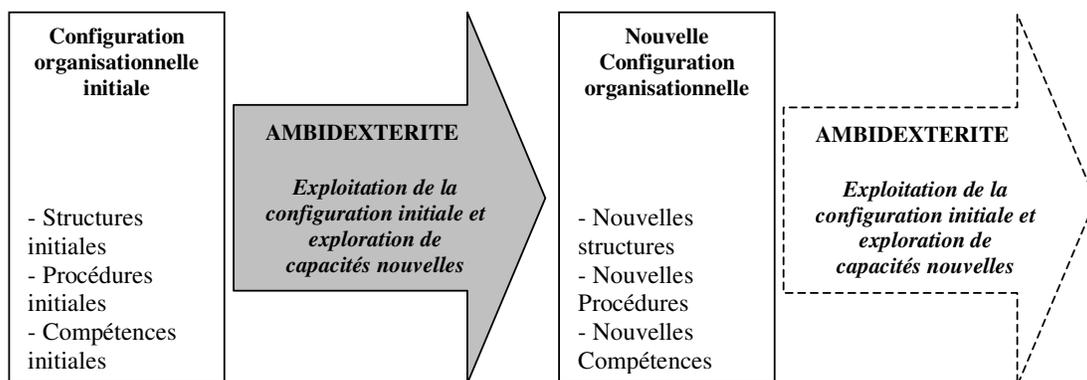


Figure 1: Approche processuelle de l'ambidextérité

3.2. D'UNE APPROCHE STRUCTURELLE A UNE APPROCHE PAR LA POSTURE

L'étude de Gupta et Govindarajan (1984) repose sur l'idée que si le débat sur la relation entre stratégie et structure organisationnelle a fait l'objet de nombreuses recherches, le lien entre les caractéristiques managériales et la stratégie mise en œuvre dans une unité opérationnelle, reste relativement peu exploré. Dans le prolongement de leurs travaux, plus que les impacts structurels, notre étude montre les implications managériales de ces changements stratégiques. L'ensemble des discours recueillis témoigne de la difficulté pour un grand nombre de managers d'intégrer la logique de compromis qui leur est demandé entre exploitation des ressources existantes et exploration. De fait, dans la structure bureaucratique telle qu'elle fonctionnait jusqu'au milieu des années 1990, l'attitude vis-à-vis de l'exploitation et de l'exploration était en grande partie dictée par la position hiérarchique, les acteurs adoptant la posture inhérente à leur fonction. Dans le premier cycle d'ambidextérité, les unités opérationnelles se voient attribuer de plus en plus d'autonomie, si bien que leurs responsables doivent intégrer au niveau individuel la double logique de l'ambidextérité. Dans une situation de forte croissance et de pression modérée sur les coûts, la principale difficulté réside alors dans l'apprentissage de la prise de décisions stratégiques pour des managers d'unités dont la position les avait toujours placés en situation d'exploitation. Dans le second cycle, une structure dédiée à la mise en œuvre de *Challenge* prend provisoirement la main sur l'exploration tandis que les managers opérationnels sont contraints à l'exploitation. Cette seconde phase marque une rupture dans l'apprentissage du compromis de l'ambidextérité au niveau managérial. Cet apprentissage est en revanche relancé dans le troisième cycle, certaines prérogatives de la structure *Challenge* étant progressivement transférées vers les opérationnels. Ainsi, le choix en termes d'exploitation ou d'exploration est déplacé au niveau des managers opérationnels. Le compromis suscité par ce choix nécessite que l'acteur adopte une posture stratégique (Covin et Slevin, 1989) dont il assume la responsabilité. En outre, ce changement s'accompagne d'une multiplication des structures de rattachement qui rend de plus en plus ambigu le positionnement hiérarchique de l'acteur et génère les tensions évoquées par Eminent (2005). Par exemple, un individu peut appartenir à une unité opérationnelle, être rattaché fonctionnellement à une direction, intervenir dans un projet et participer à un groupe de travail sur un sujet dont il a l'expertise. La multiplication des réseaux d'appartenance complexifie d'autant la détermination de la posture à adopter et remet définitivement en cause toute explication structurelle au compromis de l'ambidextérité.

PROPOSITION 2: La dynamique de l'ambidextérité suppose d'appréhender le dilemme exploitation/exploration en terme de posture managériale et non en terme de structure.

3.3. DU MANAGER A L'INTRAPRENEUR

Dès lors, les difficultés des individus à opérer le compromis entre exploitation et exploration peuvent s'expliquer par différents facteurs. Gupta et Govindarajan (1984), en se fondant sur une approche contingente, cherchent à identifier des caractéristiques managériales qui correspondraient au type de stratégie poursuivi au niveau de l'unité opérationnelle. Leur recherche montre notamment qu'une expérience dans le marketing ou la vente, qu'une forte propension à la prise de risque et une forte tolérance à l'ambiguïté favorisent la mise en œuvre d'une stratégie de développement tandis que ces éléments entravent l'implémentation d'une stratégie d'optimisation des ressources sur un marché donné. Toutefois, la principale limite de cette recherche réside dans un constat statique qui occulte les dynamiques d'apprentissage et la capacité de chacun à faire évoluer ses propres caractéristiques.

Les travaux de Hopper (1980) sur les conflits de rôles des contrôleurs de gestion conduisent à dépasser la notion de posture au profit du concept de rôle. En effet, au-delà même de la posture quant au choix entre exploitation et exploration, ce sont toutes les dimensions du rôle du manager qui sont affectées par la problématique de l'ambidextérité, qu'il s'agisse des attentes formulées à son encontre ou des structures dans lesquelles il intervient. Toutefois, contrairement à l'école behaviouriste qui place l'individu dans l'exercice d'un rôle donné par la structure, Hopper (1980) évoque la réalité d'un rôle actif, interprété par l'individu à la marge des contraintes organisationnelles. Bosworth et Kreps (1986) tentent, quant à eux, de mettre en évidence une dynamique de construction du rôle de l'acteur dans le cadre d'organisations mises en place lors de catastrophes naturelles. Pour cela, ils identifient deux types de rôle : le rôle joué par un individu en adéquation avec les attentes que l'on a à son égard (« role-playing ») et le rôle construit par celui-ci pour faire face à des éléments nouveaux (« role-making »). Quatre critères permettent ensuite de distinguer ces deux types de rôle :

- Plus la cohérence est forte entre le statut social de l'individu et son rôle, plus il semble jouer le rôle que l'on attend de lui. A l'inverse, plus on observe d'incohérence entre un statut social et un rôle, plus on peut supposer que l'individu a construit son rôle par rapport à la situation qui s'imposait à lui.
- Plus la dimension relationnelle du rôle exercé par un acteur est continue et plus l'individu est en situation de jouer le rôle attendu. A l'inverse, plus cette dimension est discontinue et plus les individus construisent leur rôle.

- Si l'individu joue un rôle qu'il n'a jamais joué et qu'il le fait qu'une seule fois par rapport à une circonstance particulière, alors il crée ce rôle. En revanche, s'il a des notions d'une partie du rôle à jouer mais qu'il doit l'adapter à la situation qui se présente à lui, alors il est plus situation d'adopter le rôle attendu.
- Plus la structure dans laquelle agit l'individu est définie de manière claire, plus les rôles sont homogènes et donc plus les acteurs jouent le rôle que l'on attend d'eux. Inversement, moins la structure est claire, plus les rôles joués sont hétérogènes et donc plus l'individu construit son rôle.

Transposé au cas *Telcom*, le transfert du choix de la posture d'ambidextérité vers les managers opérationnels peut être assimilé à une situation d'incohérence entre statut social et rôle attendu. Dans le même temps, l'individu est placé au cœur d'un réseau organisationnel en constante évolution quant aux acteurs qui le composent et aux problématiques traitées. En outre, la plupart des réseaux d'affiliation étant des structures provisoires (projets ou groupes de travail notamment), les dimensions relationnelles des rôles adoptés par rapport à ces structures sont discontinues. Enfin, la teneur même de ces structures conduit parfois à des interventions ponctuelles à caractère unique. Sur les trois premiers critères établis par Bosworth et Kreps (1986), il semble donc que les managers opérationnels, privés de leur repères organisationnels bureaucratiques, se retrouvent en situation de construire leur rôle. Ainsi, les difficultés ressenties par les personnes interrogées dans les différentes phases d'ambidextérité résultent de la double nouveauté en terme de posture et de proactivité dans la détermination de cette posture.

En outre, ils doivent faire évoluer leur rôle de celui de manager qui agit dans une structure hiérarchique donnée avec une posture managériale clairement définie par cette structure, à un rôle d'intrapreneur (Birkinshaw, 1997 ; Burgelman et Sayles, 1987) dont ils construisent eux-mêmes les caractéristiques. En effet, pour Birkinshaw (1997), il existe deux formes de démarche entrepreneuriale qui diffèrent quant au niveau d'analyse et dans ses conditions structurelles de mise en œuvre. L'étude du cas *Telcom* démontre que le groupe a évolué d'une démarche concentrée vers une démarche dispersée entre le deuxième et le troisième cycle. Ainsi, alors que la problématique de l'ambidextérité a, le plus souvent, été associée à une démarche entrepreneuriale confiée à une entité spécifique, le cas révèle qu'il ne s'agirait que d'une étape transitoire vers l'acquisition par l'individu de la posture ambidextre. Dans cette quête d'intégration de la problématique de l'ambidextérité au niveau managérial, nos résultats nous conduisent à la proposition suivante :

PROPOSITION 3 : Le compromis de l'ambidextérité est difficile à construire car le processus d'exploration nécessite une démarche proactive des managers dans un cadre peu structuré.

CONCLUSION

L'objectif de notre recherche est de comprendre comment se construit l'ambidextérité dans une organisation. L'étude de la littérature révèle que les études antérieures reposent principalement sur une approche structurelle de l'ambidextérité. Nous nous proposons d'analyser la formation du compromis de l'ambidextérité au niveau des individus qui agissent dans les structures. La démarche empirique, de nature qualitative, se fonde sur soixante dix sept entretiens réalisés entre 1997 et 2005. L'étude longitudinale du cas *Telcom* fait apparaître trois phases au cours desquelles l'exploration porte alternativement sur les modèles de coût puis les modèles de revenu et enfin sur ces deux leviers. Il ressort de notre analyse que l'ambidextérité n'est pas uniquement d'ordre structurel mais peut s'appréhender en terme de posture stratégique. L'apprentissage et la construction de cette posture nécessite une démarche proactive des managers qui les amène d'une situation de manager à un rôle d'intrapreneur. Sur ce point, les difficultés fréquemment évoqués par nos interlocuteurs nous conduisent à suggérer que le développement d'une organisation ambidextre suppose une caractérisation plus opérationnelle du processus d'exploration de nouvelles capacités organisationnelles.

BIBLIOGRAPHIE

- ABERNATHY W.J., (1978), *The Productivity Dilemma*, John Hopkins University Press
- ADLER P.S., GOLDOFTAS B., LEVINE D.I., (1999), « Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System », *Organization Science*, Vol. 10, Iss. 1, pp. 43-68
- BENNER M.J., TUSHMAN M.L., (2003), « Exploitation, Exploration, and Process Management : the Productivity dilemma revisited », *Academy of Management Review*, Vol. 23, Iss. 2, pp. 238-256
- BENNER M.J., TUSHMAN M.L., (2002), « Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, pp. 676-706
- BIERLY P., CHAKRABARTY A., (1996), « Generic Knowledge Strategies in the U.S. Pharmaceutical Industry », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special Issue, pp. 123-135
- BIRKINSHAW J., (1997), « Entrepreneurship in multinational Corporations: the Characteristics of Subsidiaries Initiatives », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Iss. 3, pp. 207-229
- BIRKINSHAW J., GIBSON C.B., (2004), « Building Ambidexterity into an Organization », *MIT Sloan Management Review*, pp. 47-55
- BOSWORTH S.L., KREPS G.A., (1986), « Structure as Process: Organization and Role », *American Sociological Review*, Vol. 51, pp. 699-716
- BRADACH J.L., (1997), « Using The Plural Form in the Management of Restaurant Chains », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, pp. 276-303
- BROWN S.L., EISENHARDT K.M., (1997), « The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory, Time-paced Evolution and in Relentlessly Shifting Organizations », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, pp. 1-34
- BURGELMAN R.A., (2002), « Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, pp. 325-357
- BURGELMAN R.A., SAYLES L.R., (1987), *Les Intrapreneurs*, McGraw-Hill, Paris
- BURNS T., STALKER G.M., (1961), *The management of Innovation*, 1996, Oxford University Press
- CHANAL V., MOTHE C., (2004), « Quel design organisationnel pour combiner innovation d'exploration et innovation d'exploitation ? », *Actes du congrès de l'AIMS*
- COVIN J.G., SLEVIN D.P., (1989), « Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments », *Strategic Management Journal*, Vol. 10, Iss. 1, pp. 75-87
- DAFT R.L., (1978), « A Dual-Core Model of Organizational Innovation », *Academy of Management Journal*, Vol. 21, Iss. 2, pp. 193-210
- DAMANPOUR, F., (1991), « Organizational Innovation : a Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators », *Academy of Management Journal*, Vol. 34, 555-590
- DAVID A., (1996), « Structure et dynamique des innovations managériales », *Actes du congrès de l'AIMS*, Lille
- DENRELL J., MARCH J.G., (2001), « Adaptation as Information Restriction: the Hot Stove Effect », *Organization Science*, Vol. 12, Iss. 5, pp. 523-538
- DUNCAN R.B., (1976), « The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation », in KILMAN R.H., PONDY L.R., SLEVIN D.P., *The Management of Organization Design*, North-Holland, Vol. 1, pp. 167-188

EISENHARDT K.M., (2000), « Paradox, Spirals, Ambivalence: The New Language of Change and Pluralism », *Academy of Management Review*, Vol. 25, Iss. 4, pp. 703-705

EMINET A., (2005), « Le contrôle dans les organisations hybrides : le cas du management par projet », Cahier de recherche EM Lyon, septembre 2005, pp. 2-21

ETTLIE J.E., BRIDGES W.P., O'KEEFE R.D., (1984), « Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation », *Management Science*, Vol. 30, Iss. 6, pp. 682-695

GALBRAITH J., (1982), « Designing the Innovative Organization », *Organizational Dynamics*, pp. 5-25

GALUNIC D.C., EISENHARDT K.M., (2001), « Architectural Innovation and Modular Corporate Forms », *Academy of Management Journal*, Vol. 44, Iss. 5, pp. 1229-1249

GARCIA R., CALANTONE R., LEVINE R., (2003), « The Role of Knowledge in Ressource Allocation to Exploration versus Exploitation in Technologically Oriented Organizations », *Decision Sciences*, Vol. 34, Iss. 2, pp. 323-349

GHEMAWAT P., RICART I COSTA J.E., (1993), « The Organizational Tension between Static and Dynamic Efficiency », *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Special Issue, pp. 59-73

GIBSON C.B., BIRKINSHAW J., (2004), « The Antecedents, Consequences and Mediating Role of Organizational Ambidexterity », *Academy of Management Journal*, Vol. 47, Iss. 2, pp. 209-226

GUPTA A.K., GOVINDARAJAN V., (1984), « Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation », *Academy of Management Journal*, Vol. 27, Iss. 1, pp. 25-41

HE Z.L., WONG P.K., (2004), « Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis », *Organization Science*, Vol. 15, Iss. 4, pp. 481-494

HOLMQVIST M., (2004), « Experiential Learning Processes of Exploitation and Exploration Within and Between Organizations: An Empirical Study of Product Development », *Organization Science*, Vol. 15, Iss. 1, pp. 70-81

HOPPER T., (1980), « Role Conflicts of Management Accountants and Their Position Within Organisation Structures », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 5, Iss. 4, pp. 401-411

KOZA M.P., LEWIN A.Y., (1998), « The Co-Evolution of Strategic Alliances », *Organization Science*, Vol. 9, Iss. 3, pp. 255-264

LEVINTHAL D.A., MARCH J.G., (1993), « The Myopia of Learning », *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Special Issue, pp. 95-112

LEWIN A.Y., LONG C.P., CARROLL T.N., (1999), « The Coevolution of New Organizational Forms », *Organization Science*, Vol. 10, Iss. 5, pp. 535-550

MACHAT C., (1999), « Vers une reconsidération des relations innovation technologique/innovation organisationnelle : le cas des PME de haute technologie », *Actes du congrès de l'AIMS*

MARCH J.G., (1991), « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, Vol. 2, Iss. 1, pp. 71-87

McGRATH R.G., (2001), « Exploratory Learning, Innovative Capacity and Managerial Oversight », *Academy of Management Journal*, Vol. 44, Iss. 1, pp. 118-131

MILES R.E., SNOW C.C., (1978), *Organization, Structure and Process*, McGraw-Hill

MOM T.J.M., VAN DEN BOSCH F.A.J., VOLBERDA H.W., (2003), « Managing Concurrently the Processes of Knowledge Exploration and Exploitation: the Influence of Knowledge Exchange Determinants and the Introduction of an Intranet », *DRUID Summer Conference on Creating, Sharing and Transferring Knowledge*, Copenhagen

MORAN P., (2005), « Structural vs. Relational embeddedness: Social Capital and Managerial Performance », *Strategic Management Journal*, Vol. 26, pp. 1129-1151

OLIVER A.L., (2001), « Strategic Alliances and the Learning Life-cycle of Biotechnology Firms », *Organization Studies*, Vol. 22, Iss. 3, pp. 467-489

O'REILLY C.A., TUSHMAN M.L., (2004), « The Ambidextrous Organization », *Harvard Business Review*, pp. 74-81

ÖZSOMER A., GENÇTÜRK E., (2003), « A Resource-Based Model of Market Learning in the Subsidiary: The Capabilities of Exploration and Exploitation », *Journal of International Marketing*, Vol. 11, Iss. 3, pp. 1-19

PETTIGREW A.M., (1992), « The Character and Significance of The Strategy Process Research », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Special Issue, p. 5-16

ROMME A.G.L., (1996), « A Note on the Hierarchy-Team Debate », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Iss. 5, pp. 411-417

SALMENKAITA J.P., (2003), « Organizational Learning in Industrial Research: Innovative Productivity vs. Emergence of Technological Programs », *International Studies of Management & Organization*, Vol. 33, Iss. 4, pp. 8-33

SANCHEZ R., MAHONEY J.T., (1996), « Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product and Organization Design », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special Issue, p. 63-76

SHERAMATA W.A., (2000), « Centrifugal and Centripetal Forces in Radical New Product Development Under Time Pressure », *Academy Management Review*, Vol. 25, Iss. 2, pp. 389-408

TUSHMAN M.L., O'REILLY C.A., (1997), *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Harvard Business School Press

TUSHMAN M.L., O'REILLY C.A., (1996), « Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change », *California Management Review*, Vol. 38, Iss. 4, pp. 8-30

TUSHMAN M.L., SMITH W.K., WOOD R.C., WESTERMAN G., O'REILLY C.A., (2004), « Innovation Streams and Ambidextrous Organization Designs », Working paper, 63p.

VAN DE VEN A.H., (1992), « Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Special Issue, p. 169-191

VOLBERDA H., (1996), « Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments », *Organization Science*, Vol. 7, Iss. 4, pp. 359-374

WINTER S.G., SZULANSKI G., (2001), « Replication as Strategy », *Organization Science*, Vol. 12, Iss. 6, pp. 730-743