Papa Amadou Lo

Le développement de l'ambidextrie contextuelle à l'aide d'un outil de gestion : étude de cas exploratoire du Fab Lab interne chez Renault

---

LO Papa Amadou. *Le développement de l'ambidextrie contextuelle à l'aide d'un outil de gestion : étude de cas exploratoire du Fab Lab interne chez Renault,* sous la direction de Jean-Philippe Lebraty. - Lyon : Université Jean Moulin (Lyon 3), 2015.
Disponible sur : www.theses.fr/2015LYO30064

Document diffusé sous le contrat Creative Commons « Paternité – pas d'utilisation commerciale - pas de modification » : vous êtes libre de le reproduire, de le distribuer et de le communiquer au public à condition d'en mentionner le nom de l'auteur et de ne pas le modifier, le transformer, l'adapter ni l'utiliser à des fins commerciales.

THESE

POUR L'OBTENTION DU GRADE DE DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

Amadou LO

LE DEVELOPPEMENT DE L'AMBIDEXTRIE CONTEXTUELLE A L'AIDE D'UN OUTIL DE GESTION : ETUDE DE CAS EXPLORATOIRE DU FAB LAB INTERNE CHEZ RENAULT

Présentée et soutenue publiquement le 4 Décembre 2015, à 10 heures,
à l'Université Lyon III – Jean Moulin

MEMBRES DU JURY

DIRECTEUR DE THESE	**Jean-Fabrice LEBRATY** Professeur des Universités Université Lyon III – Jean Moulin
RAPPORTEURS	**Albert DAVID** Professeur des Universités Université Paris-Dauphine
	Nicolas LESCA Professeur des Universités Université Grenoble II – Pierre-Mendès-France
SUFFRAGANTS	**Cécile GODE** Professeur des Universités Université Lyon II – Lumière
	Pascal LE MASSON Professeur Ecole nationale supérieure des Mines de Paris
	Lomig UNGER Docteur en Sciences Physiques et co-Fondateur du Creative Lab – Renault

Caveat

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

A MON PÈRE, POUR SON EXEMPLE D'EXCELLENCE

REMERCIEMENTS

Une thèse de doctorat est avant tout un exercice d'humilité. Une humilité mêlée d'ambition, car l'enjeu est de construire des connaissances nouvelles en apprenant des autres.

Une thèse de doctorat est ensuite le résultat d'un travail méthodique qui demande de la rigueur, de la constance et une certaine longanimité. Un bel investissement pour toute une vie, pour continuer d'apprendre à apprendre et de tenter de mieux savoir pour mieux agir.

Une thèse de doctorat est enfin une aventure humaine dans laquelle j'ai été amené à évoluer, à mieux me connaître, à me construire, à grandir.

Or, cette thèse réalisée en trois ans est le résultat d'un concours d'aide, de précieux conseils et d'encouragements de personnes envers qui je suis infiniment reconnaissant.

J'aimerais donc commencer par remercier le Professeur Jean-Fabrice Lebraty pour son accompagnement dans ce travail, sa disponibilité quasi immédiate à chacune de mes sollicitations et pour l'autonomie octroyée m'ayant permis de m'approprier pleinement mon sujet de recherche.

Je tiens à remercier le Professeur Isabelle Royer pour m'avoir initié à la Recherche, en Master 2, avec une pédagogie dont j'espère avoir été digne au cours de ces trois dernières années.

Je témoigne toute ma gratitude au Professeur Pascal Le Masson, d'abord pour ses travaux édifiants qui ont permis à ce travail de monter en niveau d'exigence, mais aussi pour avoir accepté de participer au jury de thèse. Je remercie, de même, le Professeur Cécile Godé pour sa disponibilité. Mes sincères remerciements vont également au Professeur Albert David et au Professeur Nicolas Lesca pour avoir accepté d'être rapporteurs de ce manuscrit. Je mesure les efforts à fournir et le temps à consacrer pour lire et évaluer un tel travail.

Pour m'avoir permis d'effectuer un séjour de recherche de 6 mois à Montréal dans d'excellentes conditions, je remercie le Professeur Diane-Gabrielle Tremblay.

Cette thèse est aussi le résultat d'une rencontre avec des personnes qui m'ont donné l'opportunité d'étudier une prestigieuse entreprise, le groupe Renault. Je manifeste donc toute ma reconnaissance à Lomig Unger pour les stimulants et fructueux échanges (merci d'avoir répondu à ma problématique de recherche !) et pour avoir accepté de faire partie du jury de thèse. Dominique Levent (Directrice Stratégie Recherche et Créativité - Renault), Sophie Hooge (Chercheur au Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines de Paris accompagnant le groupe Renault depuis de nombreuses années) et Mickaël Desmoulins (co-fondateur du Creative Lab de Renault), ont également fortement contribué à améliorer mon travail, à la fois empirique et théorique. Il est agréable de travailler dans un environnement bienveillant, je leur en suis reconnaissant.

Je tiens également à remercier l'ensemble des acteurs chez Renault qui ont accepté de me recevoir et de répondre à mes questions. J'espère que cette thèse participera au perfectionnement de leurs conditions de travail.

Je remercie chaleureusement l'ensemble des membres du laboratoire Magellan qui ont fait de cette aventure, une aventure collective. Je pense aux enseignants-chercheurs qui m'ont apporté un important soutien, plus particulièrement le Professeur Caroline Hussler, Olivier Brunel et Marielle Payaud. Je pense aux doctorants (ou désormais jeunes docteurs) pour les moments de partage de doutes et pour nos moments de bonne humeur.

Je tiens à remercier l'Ecole Doctorale pour son suivi et son aide tout au long de ces trois années.

Au moment où j'écris ces lignes, mes pensées affectueuses vont naturellement à ma famille élargie.

Je pense à mon père qui, le premier, m'a montré la voie à suivre, par l'exemple, et à ma mère, pour son soutien indéfectible.

A mes frères et à mes meilleurs amis qui m'ont vu évoluer et qui ont été d'un précieux soutien moral, je pense particulièrement à Raphaël et à Doulay, mais je n'oublie pas ceux avec qui je passais « ma sortie du mois ». Je pense aux membres d'*Open Diplomacy* et à ceux de *Confluences*, pour l'émulation intellectuelle, l'ambition commune et les bons moments partagés à Paris.

A ma belle-famille, je suis heureux, désormais, d'éviter à Claire de donner la même raison : « Il travaille ! » pour justifier mon absence aux rendez-vous de famille. A l'avenir, les excuses seront plus variées. ☺ Merci pour tout.

Enfin, à Claire, chaque mot conservé ou effacé, chaque idée développée ou condamnée, chaque instant passé sur cette thèse se joignent à moi pour courber l'échine d'admiration. Si ton affection et ton altruisme ne figurent pas explicitement dans les écrits qui suivent, sache qu'ils en fondent l'essentiel.

Chambéry, le 27 septembre 2015

Amadou Lo, dit Papis

Travaillez à loisir, quelque ordre qui vous presse,
Et ne vous piquez point d'une folle vitesse
Un style si rapide, et qui court en rimant,
Marque moins trop d'esprit que peu de jugement.
J'aime mieux un ruisseau qui, sur la molle arène,
Dans un pré plein de fleurs lentement se promène,
Qu'un torrent débordé qui, d'un cours orageux,
Roule, plein de gravier, sur un terrain fangeux.
Hâtez-vous lentement, et, sans perdre courage,
Vingt fois sur le métier remettez votre ouvrage
Polissez-le sans cesse et le repolissez ;
Ajoutez quelquefois, et souvent effacez.

Nicolas Boileau, *L'Art Poétique*, « Chant 1 » (Extrait)

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE 15

PARTIE I.
CADRE CONCEPTUEL, MECANISMES ET OUTILS DE GESTION DE L'AMBIDEXTRIE CONTEXTUELLE

CHAPITRE I. DES FONDEMENTS DU CONCEPT D'AMBIDEXTRIE ORGANISATIONNELLE AU CONCEPT D'AMBIDEXTRIE CONTEXTUELLE 33

I.A. les fondements de l'ambidextrie organisationnelle 34

I.B. Définition de l'ambidextrie organisationnelle 48

I.C. L'ambidextrie contextuelle comme stratégie d'innovation 71

CHAPITRE II. L'ÉMERGENCE DE L'AMBIDEXTRIE CONTEXTUELLE : UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE ET MULTIDISCIPLINAIRE 89

II.A. L'émergence de l'action collective ascendante 91

II.B. La gestion de l'émergence de l'ambidextrie contextuelle 106

II.C. Une vision systémique de l'ambidextrie contextuelle 123

CHAPITRE III. INSTRUMENTER UNE STRATÉGIE D'INNOVATION CONTINUE À L'AIDE D'UN OUTIL DE GESTION 141

III.A. Définition des outils de gestion et de leur appropriation 142

III.B. L'instrumentation de stratégies d'innovation continue à l'aide d'une quasi-structure 163

PARTIE II.
L'AMBIDEXTRIE CONTEXTUELLE ET LE FAB LAB D'ENTREPRISE – LE CAS RENAULT

CHAPITRE IV. POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE 183

IV.A. Architecture de la recherche 184

IV.B. Le recueil et le traitement des données 204

CHAPITRE V. L'ÉTUDE DU CAS RENAULT : ANALYSE DU RÔLE DU FAB LAB INTERNE DANS LE DÉVELOPPEMENT DE L'AMBIDEXTRIE CONTEXTUELLE 233

V.A. La gestion de l'innovation et des processus de conception chez Renault 234

V.B. Analyse des cas 268

V.B.1. Le cas de la Direction de l'Ingénierie Véhicule 268

V.B.2. Le cas de la Direction du Produit 288

V.B.3. Le cas de la Direction de Programme Service de Mobilité et d'Equipements Transverses 305

V.B.4. Le cas de la Direction de la Créativité-Vision et Promotion de l'Innovation 322

CHAPITRE VI. LE DÉVELOPPEMENT DE L'AMBIDEXTRIE CONTEXTUELLE À L'AIDE D'UN FAB LAB INTERNE 345

VI.A. Les mécanismes d'émergence de l'ambidextrie individuelle à l'ambidextrie contextuelle 346

VI.B. Le pilotage du Fab Lab interne en vue du développement de l'ambidextrie contextuelle 369

CONCLUSION GÉNÉRALE 389

BIBLIOGRAPHIE 397

TABLE DES ILLUSTRATIONS 421

ANNEXES 425

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Ordre ou désordre ? Stabilité ou flexibilité ? Contrôle ou laissez-faire ? Les problématiques liées à la gestion de l'action collective à long terme ont longtemps été présentées dans une logique binaire dont le choix relevait de l'exclusivité. Or, l'élaboration de stratégies compétitives implique, aujourd'hui plus que jamais, une logique adaptée aux dynamiques économiques caractérisées par des tendances qui peuvent paraître contradictoires, au premier abord. En effet, du fait de la complexité des marchés, les entreprises sont amenées à se réinventer à l'aide de stratégies d'adaptation et d'anticipation conciliant des objectifs auparavant considérés comme mutuellement exclusifs. En outre, l'environnement économique est en pleine transformation et donc difficilement saisissable. Cette mutation de l'environnement se manifeste dans les bouleversements récents d'habitudes de consommation – ex. : économie collaborative incarnée par Uber, Airbnb, Blablacar, etc. – ainsi que dans les changements de logiques entrepreneuriales – les plus grands succès entrepreneuriaux au monde sont des sites internet, ex. : Facebook, Twitter, Instagram, etc. Ces nouveaux acteurs porteurs d'*innovations de rupture* bouleversent les marchés et les modes d'organisation de l'innovation des entreprises, autrefois stables. Transversale aux secteurs et aux tailles d'entreprise, cette nouvelle donne affecte les petits commerces, comme les kiosques de journaux, aussi bien que les marchés industriels, comme celui de l'automobile. Dès lors, les entreprises doivent s'adapter à de nouvelles exigences et de nouveaux rythmes de production et de renouvellement de produits et de services. Certains auteurs font référence à ce contexte sous le vocable de « *capitalisme de l'innovation intensive* » (Chapel, 1997; Le Masson, Weil, & Hatchuel, 2006).

Le contexte économique actuel a donc pour particularité de remettre continuellement en question la valeur des produits et des services développés ainsi que l'efficacité des types de gestion de l'action collective et des processus d'innovation mis en œuvre. Il s'agit alors, pour les entreprises, de faire preuve d'agilité dans leurs stratégies d'innovation. Ce raisonnement vaut également pour un type d'innovation théoriquement opposé à l'innovation de rupture, il s'agit de l'*innovation incrémentale*, à la fois de procédés et de produits/services. En effet, certaines transformations organisationnelles et économiques mineures, mais significatives permettent aux entreprises de se distinguer, en continu. Il s'agit alors d'améliorer les produits/services et procédés dans un système stable de connaissances, afin de mieux servir la demande.

Parvenir à répondre à cette mutation de l'environnement économique demande alors aux entreprises d'être suffisamment stables pour répondre à une demande existante et suffisamment agiles pour atteindre les exigences futures des marchés transformés. Ainsi, il existe une nécessité, pour les organisations, d'investir à la fois dans des activités d'exploitation visant à développer des innovations incrémentales et dans des activités d'exploration visant à développer des innovations de rupture. Cette capacité dynamique revenant à concilier ces deux types d'activités est dénommée *ambidextrie organisationnelle*. Le travail de recherche présenté dans ce manuscrit s'inscrit dans ce champ de recherche. Plus précisément, il analyse et tente de mieux saisir un type spécifique d'ambidextrie organisationnelle, il s'agit de l'*ambidextrie contextuelle* (Gibson & Birkinshaw, 2004). Cette dernière propose une logique ascendante de l'innovation, dans laquelle ce sont les salariés qui mènent, de leur propre initiative, à la fois des activités d'exploitation et des activités d'exploration, au sein de leur unité organisationnelle respective. Les activités d'exploration sont toutefois plus difficilement atteignables et demandent une gestion particulière de l'innovation. Notre recherche s'intéresse à cet aspect déterminant de l'ambidextrie contextuelle.

❖ LA GESTION DE L'INNOVATION DE RUPTURE CONTINUE

> *« Nous avons un problème de logiciel dans notre manière d'appréhender l'innovation, qui est souvent perçue comme un accessoire de la Recherche & Développement. La France est toujours bien classée en R&D, au 6e rang mondial, mais elle fait plutôt partie des pays dits "suiveurs" en matière d'innovation, autour de la 15e place selon les classements. Cela doit nous faire réagir. »*[1]
>
> Fleur Pellerin, ministre de l'innovation, des PME et de l'Économie numérique, novembre 2013.

Le développement continu d'innovations constitue un défi ambitieux pour les entreprises, car l'innovation est fondamentalement une activité caractérisée par l'incertitude et l'imprévisibilité (Alter, 1991). Ce challenge exige un appareil organisationnel cherchant à réduire et intégrer cette incertitude. Les chercheurs en gestion ont qualifié cet appareil organisationnel de *processus d'innovation* (Le Loarne & Blanco, 2012; Le Masson, Weil & Hatchuel, 2006; Myers & Marquis, 1969; Tushman, 1977). Or,

[1] http://www.latribune.fr/opinions/tribunes/20131105trib000794166/fleur-pellerin-l-innovation-c-est-un-projet-de-societe-.html

au sein des organisations, le constat de nombreux chercheurs – formulé dans la citation précédente par la ministre – accable les processus d'innovation en vigueur, au premier chef desquels le processus d'innovation en R&D. En effet, le modèle de la structure R&D, en concentrant les ressources et en attribuant l'ensemble des compétences liées à l'innovation de rupture à une seule unité organisationnelle, réduit les capacités dynamiques et affecte la performance des entreprises. Cette structure, en tant que telle, n'est donc pas adaptée à l'environnement contemporain d'innovation intensive dont l'enjeu réside dans la gestion de l'*innovation de rupture continue*. Cette gestion devient alors une problématique des activités de raisonnement collectif qui visent à définir ou redéfinir un objet partiellement inconnu. Il s'agit du *travail de conception* au sein des entreprises (Le Masson et al., 2006; Le Masson, 2008). Dès lors, il devient primordial d'étudier la capacité des organisations à réviser l'identité des objets – leurs caractéristiques déterminantes –, de manière répétée, afin de répondre à cette exigence d'innovation intensive. Notre travail de recherche s'inscrit alors dans la logique des travaux du Centre de Gestion Scientifique (CGS) des Mines-ParisTech qui affirment et décrivent l'importance de l'intégration des activités de *conception innovante* dans les stratégies et les processus d'innovation existants. La *conception innovante* est une capacité collective qui regroupe l'ensemble des activités visant à réviser l'identité des objets dans un travail d'exploration et à recréer continuellement de nouvelles sources de valeurs. Les chercheurs du CGS ont alors proposé un modèle de gestion de l'innovation de rupture continue intégrant cette fonction de conception innovante (nommée « I »). Ce modèle a pour vocation de remplacer le modèle de la R&D, il s'agit de la RID.

L'étude de la conception innovante s'inscrit au sein de cette recherche en tant qu'activités d'exploration composant et développant l'ambidextrie contextuelle concomitamment aux activités d'exploitation indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise.

❖ L'INTÉRÊT D'ÉTUDIER L'AMBIDEXTRIE CONTEXTUELLE

Le concept générique de notre objet de recherche, l'*ambidextrie organisationnelle,* souligne la nécessité pour les organisations de développer des innovations incrémentales et des innovations de rupture en conciliant, dans un laps de temps défini, les activités d'exploitation et les activités d'exploration. Elle se décline en plusieurs designs

organisationnels (ambidextrie séquentielle, ambidextrie de réseau) dont les deux principaux sont l'*ambidextrie structurelle* et l'*ambidextrie contextuelle*.

Le premier type d'ambidextrie représente la vision classique de cette stratégie. Il décrit l'allocation des ressources établies par la hiérarchie selon une logique duale. En effet, l'ambidextrie structurelle considère que l'entreprise est composée de deux structures distinctes menant les activités d'exploitation et d'exploration, de manière mutuellement exclusive. Cette stratégie est généralement incarnée par une logique descendante (top-down). En effet, dans ce schéma, la décision se prend au niveau du top management, du fait de sa légitimité hiérarchique. Il instaure alors une politique managériale assignant une partie de l'entreprise vers uniquement les activités d'exploration et l'autre partie vers uniquement les activités dites d'exploitation. Cette vision a monopolisé la littérature de l'ambidextrie organisationnelle de son origine à la parution de l'article de Gibson & Birkinshaw (2004) qui a proposé le – depuis lors – deuxième type d'ambidextrie organisationnelle : l'*ambidextrie contextuelle*.

Le second type d'ambidextrie, l'ambidextrie contextuelle, a été défini par ces auteurs comme suit : *« the behavioral capacity to simultaneously demonstrate alignment and adaptability across an entire business unit »* (Gibson & Birkinshaw, 2004). Cette stratégie, quant à elle, s'inscrit dans une logique inverse de celle du premier type, il s'agit d'un phénomène suivant une dynamique ascendante (bottom-up). La dynamique des salariés et leur regroupement – parfois informel – constituent donc des éléments centraux qui donnent naissance, avec ou sans l'aide de la hiérarchie, à des communautés qui se chargent de concilier lesdites différentes activités au sein des différentes unités organisationnelles. Selon ces auteurs, l'ambidextrie contextuelle se développe « *through the creation of a particular type of organization context at the business-unit level.* » (Gibson & Birkinshaw, 2004, p.210). De plus, **cet article fondateur de Gibson & Birkinshaw (2004) montre que le développement de l'ambidextrie contextuelle améliore la performance des organisations.**

Trois arguments peuvent justifier notre choix d'étudier spécifiquement l'ambidextrie contextuelle. Il s'agit (i) de sa logique bottom-up, (ii) de la diversité des connaissances et des compétences qu'elle induit et (iii) de l'implication des trois niveaux d'analyse dans son émergence.

(i) La logique bottom-up

Les organisations font face à un environnement caractérisé par son imprévisibilité et son dynamisme. En effet, la sophistication et la généralisation des outils technologiques et numériques ont entrainé de nouvelles dynamiques organisationnelles plus ouvertes et plus inclusives (Lebraty & Lobre-Lebraty, 2013), notamment au niveau des activités d'exploration (Le Masson, 2008). Ainsi, il semble intéressant de tenter de mieux comprendre les dynamiques d'ouverture des processus de conception et d'innovation aussi bien à travers les activités d'exploitation que d'exploration.

À titre illustratif, la littérature portant sur l'intrapreneuriat développe un corpus théorique attribuant un rôle majeur aux individus et à leurs initiatives autonomes (Burgelman, 1983; Hatchuel, Garel, Le Masson, & Weil, 2009). En parallèle, des théories portant sur la « déviance positive » et la « transgression ordinaire » ont également émergé et confèrent aux individus une place décisive dans le fonctionnement de l'entreprise, particulièrement au niveau de l'innovation de rupture (Alter, 2000; Babeau & Chanlat, 2008, 2011; Barel & Frémeaux, 2010).

Ces études montrent que les initiatives prises au niveau individuel, parfois à l'encontre des normes et des règles établies par l'organisation, peuvent apporter des innovations inconcevables par les processus traditionnels. Ainsi, ces initiatives individuelles seraient source d'innovation de rupture pour l'entreprise. Or, l'ambidextrie contextuelle possède cette singularité de se manifester au niveau des choix et des actions individuels, puis d'émerger collectivement (Gibson & Birkinshaw, 2004; Zimmermann, Raisch, & Birkinshaw, 2015). La décision de la répartition du temps entre les activités d'exploitation et les activités d'exploration se fait chez chaque individu.

Partant de ce constat, la perspective de l'implication des salariés – traditionnellement exclus des activités d'exploration – au sein des activités d'exploration et de conception innovante paraît propice à l'innovation de rupture des organisations. L'étude de l'ambidextrie contextuelle pourrait alors permettre de concevoir de nouvelles formes de gestion de l'innovation prenant leur source chez les salariés.

(ii) L'argument de la diversité des compétences

L'ambidextrie organisationnelle appartient à une tradition d'approches basées sur les ressources et les compétences. Elle suppose ainsi de mobiliser au maximum les ressources de l'organisation dans sa mise en œuvre. De plus, les défis à résoudre au sein

des organisations connaissent une complexité croissante qui nécessite l'intervention d'unités de travail possédant des compétences diversifiées (Alexander & van Knippenberg, 2014; Harrison & Klein, 2007; Klein, Knight, Ziegert, Lim, & Saltz, 2011; van Knippenberg & Schippers, 2007). La diversité qu'implique l'ouverture de l'ambidextrie aux différents salariés est ainsi propice à la performance de l'entreprise (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Dans la littérature, le concept de diversité a été étudié sous de nombreux aspects. En effet, cette notion peut renvoyer à une infinité de propriétés allant de l'âge à la nationalité, des opinions politiques à la croyance religieuse, du genre à la couleur des yeux (van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004; Williams & O'Reilly, 1998; Woolley, Chabris, Pentland, Hashmi, & Malone, 2010). Naturellement, les effets de la diversité sur le groupe et sur sa performance dépendent du type de diversité dont il s'agit (Klein et al., 2011; van Knippenberg & Schippers, 2007; Williams & O'Reilly, 1998). Ainsi, la recherche de la diversité a été dominée par deux courants majeurs: la perspective information/prise de décision et la perspective de la catégorisation sociale (van Knippenberg et al., 2004; Williams & O'Reilly, 1998).

Si l'on se réfère à la *diversité concernant les connaissances et les compétences*, puisqu'il s'agit de cela en l'occurrence, nous nous focaliserons sur la perspective information/prise de décision. En effet, cette dernière se base sur le fait que les membres d'un groupe possèdent des connaissances, des compétences et des savoir-faire différents. Les membres ont donc tendance, selon cette perspective, à avoir des opinions différentes et des visions hétérogènes quant à la façon d'appréhender les missions, de prendre les décisions et dans leurs apports ; augmentant ainsi les références du groupe, les possibilités de choix et les perspectives sur un sujet. Par conséquent, la diversité des compétences, par le truchement d'une perspective interactionniste, est perçue comme un catalyseur d'idées, de créativité et d'innovation (van Knippenberg et al., 2004; Williams & O'Reilly, 1998). De plus, de nombreux auteurs ont affirmé que l'intelligence collective d'un groupe de travail pouvait être supérieure à la somme des intelligences des membres du groupe (Lévy, 2003, 2010; Weick, 1979; Woolley et al., 2010). Plus spécifiquement, au sein de la littérature sur l'ambidextrie, des auteurs ont montré que la diversité des connaissances favorisait l'ambidextrie organisationnelle (e.g. Beckman, 2006; Buyl et al., 2012). Or, en observant les différents designs d'ambidextrie, ceux impliquant une séparation spatiale ou temporelle des activités d'exploration et d'exploitation excluent cette potentialité qui émane de la diversité. Le seul design d'ambidextrie, connu à ce jour, compatible avec un

modèle d'interaction d'individus aux compétences diverses au sein d'une unité d'espace et de temps, semble être l'ambidextrie contextuelle. En effet, elle représente le seul modèle suggérant la simultanéité et la concomitance de lieu entre les activités d'exploration et les activités d'exploitation.

Ainsi, nous considérons l'étude de l'ambidextrie contextuelle comme pertinente. En effet, elle semble incarner une forme d'organisation des activités particulièrement adéquate pour accueillir des individus aux compétences les plus diverses et complémentaires, au sein des deux types d'activités, et faire face à un environnement complexe. En effet, **l'élargissement des activités d'exploration et de conception innovante aux salariés – traditionnellement exclus de ces activités – interroge les modèles connus de la gestion de l'innovation.**

(iii) L'argument de l'implication des trois niveaux d'analyses

En analysant la récente littérature de l'ambidextrie organisationnelle, l'on s'aperçoit de la récurrence d'une préconisation spécifique pour les travaux futurs. Elle consiste à conseiller aux futurs contributeurs d'éviter de se focaliser sur un seul niveau d'ambidextrie, comme quasiment l'ensemble de la littérature existante, et de fournir des analyses multiniveaux (Birkinshaw & Gupta, 2013; Jansen, Simsek, & Cao, 2012; Zimmermann et al., 2015). « *However, what we have been missing so far, and what would be valuable, are studies that explicitly consider two or more levels of analysis simultaneously.* » (Birkinshaw & Gupta, 2013). De plus, hormis l'absence d'analyse multiniveaux, les travaux sur l'ambidextrie se sont essentiellement portés sur les niveaux de l'organisation ou de l'unité organisationnelle. Seuls quelques rares articles se sont intéressés de près au niveau individuel (Birkinshaw & Gupta, 2013). Ces constats impliquent donc la nécessaire étude multiniveaux de l'ambidextrie organisationnelle incluant le niveau individuel. Or, l'ambidextrie contextuelle est non seulement le seul type d'ambidextrie s'exprimant au niveau individuel, mais il est également le seul à se manifester aux trois niveaux d'ambidextrie simultanément – individuel, unité organisationnelle et organisationnel (Junni, Sarala, Taras, & Tarba, 2013).

Ainsi, considérant la littérature existante, il paraît opportun de se concentrer sur l'ambidextrie contextuelle qui permet de répondre – à tout le moins, partiellement – aux préconisations des différents auteurs. L'étude d'un phénomène à l'aide d'une perspective multiniveaux permet, par ailleurs, d'appréhender la complexité inhérente à un phénomène social et dynamique, comme l'ambidextrie contextuelle. **Dans ce cadre, notre recherche**

propose une analyse systémique du phénomène d'émergence de l'ambidextrie contextuelle. Cette analyse permet de considérer, à chaque niveau d'analyse, l'unité de référence comme un système ouvert et en interaction permanente avec son environnement.

L'étude de l'ambidextrie contextuelle semble ainsi constituer une opportunité privilégiée pour accompagner théoriquement les stratégies de confrontation à l'innovation intensive caractérisant les marchés, mais également pour répondre aux exigences de la littérature restées en suspend, jusqu'ici.

❖ PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Au milieu des années 2000, une forme particulière de structure dédiée à l'innovation d'exploration a pris son essor dans l'espace public : le Fab Lab (Gershenfeld, 2012). Le Fabrication-Laboratory – communément abrégé en Fab Lab – est un atelier dédié à l'innovation d'exploration et au prototypage rapide. Il s'agit donc d'un tiers lieu au sens de Ray Oldenburg (1999), c'est-à-dire un espace de liberté d'aller et de venir, d'échange et de légèreté qui se situe entre la sphère formelle et la sphère informelle. L'objet Fab Lab a été développé au sein du Massachusetts Institute of Technology (MIT) par le professeur Neil Gershenfeld, à la fin des années 90. Il s'agit d'un lieu ouvert à tous, équipé de machines et d'outils allant de simples, comme un fer à souder, à très sophistiqués, comme une imprimante 3D ou une découpeuse laser. Les activités de créativité et de prototypage y prennent forme à travers les interactions d'une communauté active composée d'individus aux compétences diverses (Gershenfeld, 2012; Mikhak et al., 2002). Cette activité se déroule en l'absence de hiérarchie ou d'ordre donné. De plus, une culture et une éthique de l'expérimentation et de l'essai/erreur y sont dominantes. On y observe également de l'entraide et des croisements entre projets et compétences et du partage d'informations et de connaissances. Pour résumer, le site du MIT dédié aux Fab Labs définit ce tiers lieu de la manière suivante : « *A Fab Lab is a technical prototyping platform for innovation and invention, providing stimulus for local entrepreneurship. A Fab Lab is also a platform for learning and innovation: a place to play, to create, to learn, to mentor, to invent. To be a Fab Lab means connecting to a global community of learners, educators, technologists,*

researchers, makers and innovators »[2]. Il faut préciser, par ailleurs, que la notion de « faire » – au sens de « maker[3] » – y est essentielle. Le prototypage rapide, le maquettage, le bricolage aboutissant à des démonstrateurs, des *mock-ups*, des plans, etc., y sont des activités incontournables (Eychenne, 2012; Gershenfeld, 2012). En effet, l'esprit Fab Lab suppose que c'est par la confrontation des idées au toucher et à la vue des choses matérielles, donc par l'expérimentation, que l'exploration a des chances d'aboutir à des concepts innovants et créatifs (Walter-Herrmann & Büching, 2013). Pour cette raison, tout Fab Lab se doit d'être équipé des outils et machines précédemment énumérés. Par exemple, l'imprimante 3D, machine-outil à commande numérique et emblème des Fab Labs, donne l'opportunité à tout membre de la communauté, spécialiste ou non, de concevoir des objets innovants avec peu de moyens et en peu de temps. Cette machine qui fonctionne à l'aide de modélisation numérique 3D s'appuie sur une communauté de makers et d'expérimentateurs qui dépose gratuitement leur concept sur des sites internet accessibles et personnalisables par tous – http://www.thingiverse.com, par exemple. En ce sens, le Fab Lab s'inscrit entièrement dans la logique d'innovation ouverte décrite par Chesbrough (2012) : « *the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation and expand the markets for external use of innovation.* » Chaque utilisateur d'imprimante 3D – dont les membres des Fab Labs – peut alors télécharger gratuitement des fichiers mis en ligne par d'autres utilisateurs à travers le monde. Ceci afin de modifier, partager et imprimer rapidement des objets à formes complexes pour ensuite les utiliser comme moyen d'explication, comme pièce de rechange, comme prototype, comme démonstrateur, etc.

À l'origine, dans la société, les Fab Labs sont – en tant que lieux ouverts – des structures libres et indépendantes situées dans des lieux d'enseignements ou autres espaces publiques et accessibles à tous (Eychenne, 2012; Gershenfeld, 2012; Walter-Herrmann & Büching, 2013). Ce type de structure n'existait que sous cette forme. Or, aujourd'hui, de plus en plus de grandes entreprises s'intéressent à ce concept et souhaitent l'exploiter au sein de leur structure. Cette pratique est en expansion dans le milieu managérial, particulièrement en France, comme l'atteste un rapport[4] publié par Direction Générale des

[2] Source : http://www.fabfoundation.org/fab-labs/what-is-a-fab-lab/

[3] De l'anglais (fabriquer), le mouvement maker est issu de la culture Do It Yourself qui prône de faire les choses soi- même. Ce mouvement des makers est fortement lié au monde numérique et technologique.

[4] http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/etudes/numerique/etat-des-lieux-fablabs-2014.pdf

Entreprises en 2014 intitulé « Etat des lieux et typologie des ateliers de fabrication numérique. » Le groupe Renault fait donc partie des pionniers à conduire ces expérimentations en cours de *Fab Lab d'entreprise – ou Fab Lab interne –*, si ce n'est le premier. En effet, ce tiers-lieu inauguré fin 2012 chez Renault, mais réellement fonctionnel à partir de 2013, est le premier à s'être lancé dans cette pratique en se référant à la charte des Fab Labs[5]. Dénommé « *Creative Lab* », le Fab Lab interne de Renault provient de l'initiative de deux salariés s'étant engagés dans une démarche bottom-up.

Notre rencontre avec ces acteurs nous a alors permis de formuler une problématique de recherche que nous avons affinée au fil des informations recueillies. En effet, nous avons considéré l'une de leurs questions concrètes comme un point fondamental de notre réflexion : « Quel rôle pour un Fab Lab en entreprise ? » Notre démarche abductive illustrée par de fréquents allers-retours entre le terrain et la littérature nous a alors amené à considérer le Fab Lab d'entreprise comme un outil de gestion, car il s'agit d'« un *dispositif formalisé permettant l'action organisée* » (David, 1996). De ce fait, cette démarche nous a ensuite permis de présenter une proposition rare dans ce champ de recherche, celle de l'instrumentation de l'ambidextrie contextuelle. En effet, jusqu'ici – théoriquement – l'émergence de l'ambidextrie contextuelle reposait essentiellement sur l'instauration, par les managers, d'un contexte favorable à cette capacité au sein des unités organisationnelles.

Par ailleurs, le manque de littérature scientifique portant sur l'objet Fab Lab nous a amené à en traiter théoriquement par prétérition, à travers la notion d'*outil de gestion* et par la suite, plus spécifiquement à travers la notion de *quasi-structure.*

Nous formulons alors la problématique de recherche de notre travail de thèse comme suit :

« COMMENT DÉVELOPPER L'AMBIDEXTRIE CONTEXTUELLE À L'AIDE D'UN FAB LAB EN TANT QU'OUTIL DE GESTION ? »

Afin de traiter cette problématique de recherche, nous l'avons déployée en deux questions de recherche.

[5] http://www.fabfoundation.org/fab-labs/the-fab-charter/

En premier lieu, au regard de la littérature, nous relevons l'absence de description précise de l'émergence et du développement du phénomène d'ambidextrie contextuelle au sein des organisations. Les mécanismes d'émergence de l'ambidextrie individuelle ainsi que les mécanismes de passage de l'ambidextrie individuelle à l'ambidextrie contextuelle sont sous-jacents aux raisonnements figurant dans les articles traitant de ce sujet, cependant, ils souffrent d'un manque d'explicitation. De plus, les conditions de l'émergence de l'ambidextrie contextuelle se résument, au sein de la littérature, à l'établissement d'un contexte favorable au sein des unités organisationnelles. La question de l'instrumentation de ce type d'ambidextrie à l'aide d'un outil de gestion reste peu abordée. L'opportunité qu'offre notre terrain de recherche d'analyser un récent outil de gestion comme le Fab Lab d'entreprise s'inscrit dans cette perspective. Notre première question de recherche, en se focalisant sur ces éléments restés en suspend au sein de la littérature, appelle alors à des réponses explicites :

- **Quels sont les mécanismes d'émergence de l'ambidextrie contextuelle à l'aide d'un Fab Lab interne ?**

En second lieu, il s'agit de s'intéresser à l'aspect opérationnel de notre problématique de recherche. Une fois les mécanismes générateurs de l'ambidextrie contextuelle explicités, les fonctions de l'outil de gestion que nous étudions, le Fab Lab d'entreprise, deviennent centraux dans l'ambition de développer cette ambidextrie. La question de la gestion du Fab Lab interne devient alors un élément primordial du développement de l'ambidextrie contextuelle. Ainsi, nous posons la seconde question de recherche suivante :

- **Comment piloter un Fab Lab interne en vue du développement de l'ambidextrie contextuelle ?**

Notre étude empirique a pour rôle de formuler des éléments de réponse à ces questions à travers une démarche scientifique présentée au chapitre 4 de ce manuscrit, et résumée dans les lignes qui suivent.

❖ ARCHITECTURE DE LA THÈSE

Cette thèse s'articule en deux grandes parties, chacune composée de trois chapitres. La première partie pose le cadre conceptuel multidisciplinaire et transversal à différents champs de recherche. Ce cadre conceptuel a guidé notre réflexion tout au long de ce travail de recherche. La seconde partie confronte le cadre conceptuel construit aux faits empiriques recueillis afin d'apporter des éléments de réponses aux questions de recherche présentées et à notre problématique de recherche.

La première partie est composée de trois chapitres édifiant, respectivement, trois éléments de notre cadre conceptuel : les fondements du concept d'ambidextrie contextuelle, les mécanismes d'émergence du phénomène et son éventuelle instrumentation.

Le premier chapitre ancre théoriquement et définit le concept d'ambidextrie contextuelle. Il désigne l'approche par les capacités dynamiques et la perspective des paradoxes organisationnels comme les fondements théoriques de l'ambidextrie organisationnelle, le concept générique de notre objet de recherche. Il s'agit ensuite de proposer un état de l'art sur ce même concept, afin de comprendre la singularité de l'ambidextrie contextuelle. Enfin, nous proposons de considérer l'ambidextrie contextuelle comme une stratégie d'innovation qui permet d'organiser et de systématiser la conception innovante concomitante à une conception réglée en entreprise.

Le deuxième chapitre traite du phénomène d'émergence de l'ambidextrie contextuelle au sein d'une organisation. Constatant l'absence de description explicite dans la littérature, nous proposons de considérer l'émergence de l'ambidextrie contextuelle comme l'émergence d'une action collective ascendante. Les travaux portant sur les interactions sociales et la construction de sens individuel et collectif se situent alors au centre de notre étude. La gestion de l'émergence de l'ambidextrie contextuelle qui consiste à instaurer un contexte favorable est ensuite explicitée avant de proposer une source différente de notre objet de recherche : l'intrapreneuriat. Nous clôturons ce chapitre en tentant de combler une lacune de la littérature avec la proposition d'une vision systémique du développement de l'ambidextrie contextuelle appréhendant la complexité de ce phénomène à trois niveaux d'analyse – individus, système social, organisation.

Le troisième chapitre aborde le sujet de l'instrumentation de l'ambidextrie contextuelle à l'aide d'un outil de gestion. Une clarification du concept d'outil de gestion est effectuée avant de présenter une approche structurationniste du rapport de l'acteur à l'outil de gestion nous permettant de rentrer plus en détail dans le phénomène d'appropriation des outils de gestion. Il s'agit alors de proposer la quasi-structure comme outil de gestion propice au développement de l'ambidextrie contextuelle. Il s'agit de décrire la possibilité, par prétérition, de l'instrumentation de l'ambidextrie contextuelle à l'aide d'un Fab Lab interne.

La seconde partie de ce manuscrit est également composée de trois chapitres. Leur objet, successivement, est de présenter notre démarche scientifique, d'exposer les résultats de l'analyse de notre objet de recherche, et enfin de formuler des réponses à nos questions de recherche.

Le quatrième chapitre révèle l'architecture de notre recherche et les modalités de recueil et de traitement des données assurant la fiabilité et la validité de notre recherche. Cette architecture est caractérisée par le choix d'un positionnement interprétativiste et une démarche abductive. Notre terrain de recherche – le Fab Lab d'entreprise de Renault – attribue à notre étude exploratoire une certaine originalité et lui confère un caractère contemporain, ce qui nous a amené à choisir une méthode qualitative par étude de cas. Nous avons mené quatre études de cas enchâssés au sein du groupe Renault. Nos choix méthodologiques proviennent de la rencontre de trois éléments : les objectifs de la recherche, la faisabilité en termes de temps et de volume de données à traiter, et la représentativité des cas. Nous avons également veillé à respecter l'exigence de triangulation dans la collecte des données. Ce recueil des données s'est effectué essentiellement sur une période de 9 mois, dont 43 journées d'observation participante. Cette présence sur le site nous a permis de mener 42 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne d'1h20min. Enfin, le traitement des données se compose de deux étapes. L'analyse de contenu thématique des entretiens selon un dictionnaire des thèmes construits par allers-retours entre la théorie et le terrain et l'analyse transversale de l'ensemble des données.

Le cinquième chapitre présente dans une première section l'évolution des processus de conception et la stratégie d'innovation du groupe Renault des années 50 à nos jours. Puis, le Fab Lab interne de Renault, dénommé *Creative Lab*, est décrit en détail. Dans la seconde section, il dévoile les résultats de nos quatre études de cas enchâssés au sein du groupe Renault. La restitution de chaque cas s'effectue selon le même plan issu de notre cadre conceptuel et du dictionnaire des thèmes élaboré. Ce plan comporte trois parties. La première partie analyse la qualité du contexte de l'unité organisationnel du cas afin de nous prononcer sur sa propension à favoriser l'émergence de l'ambidextrie contextuelle. La deuxième partie analyse l'appropriation du Fab Lab interne de Renault par les membres du cas selon quatre perspectives complémentaires. La troisième et dernière partie propose une analyse transversale de l'ambidextrie présente ou non au sein du cas, à l'aide de l'ensemble des données.

Le sixième et dernier chapitre a pour objectif de formuler des réponses à nos questions de recherche, au regard du travail de recherche théorique et empirique mené. Il s'agit donc de tenter d'expliquer comment développer l'ambidextrie contextuelle à l'aide d'un Fab Lab en tant qu'outil de gestion, en explicitant d'abord les mécanismes d'émergence du phénomène, puis en décrivant le pilotage nécessaire à cette fin.

La conclusion met en exergue, *in fine*, les apports et les limites théoriques, managériales, et méthodologiques de notre travail, et propose des pistes de recherche pour les futurs contributeurs de ce champ de recherche.

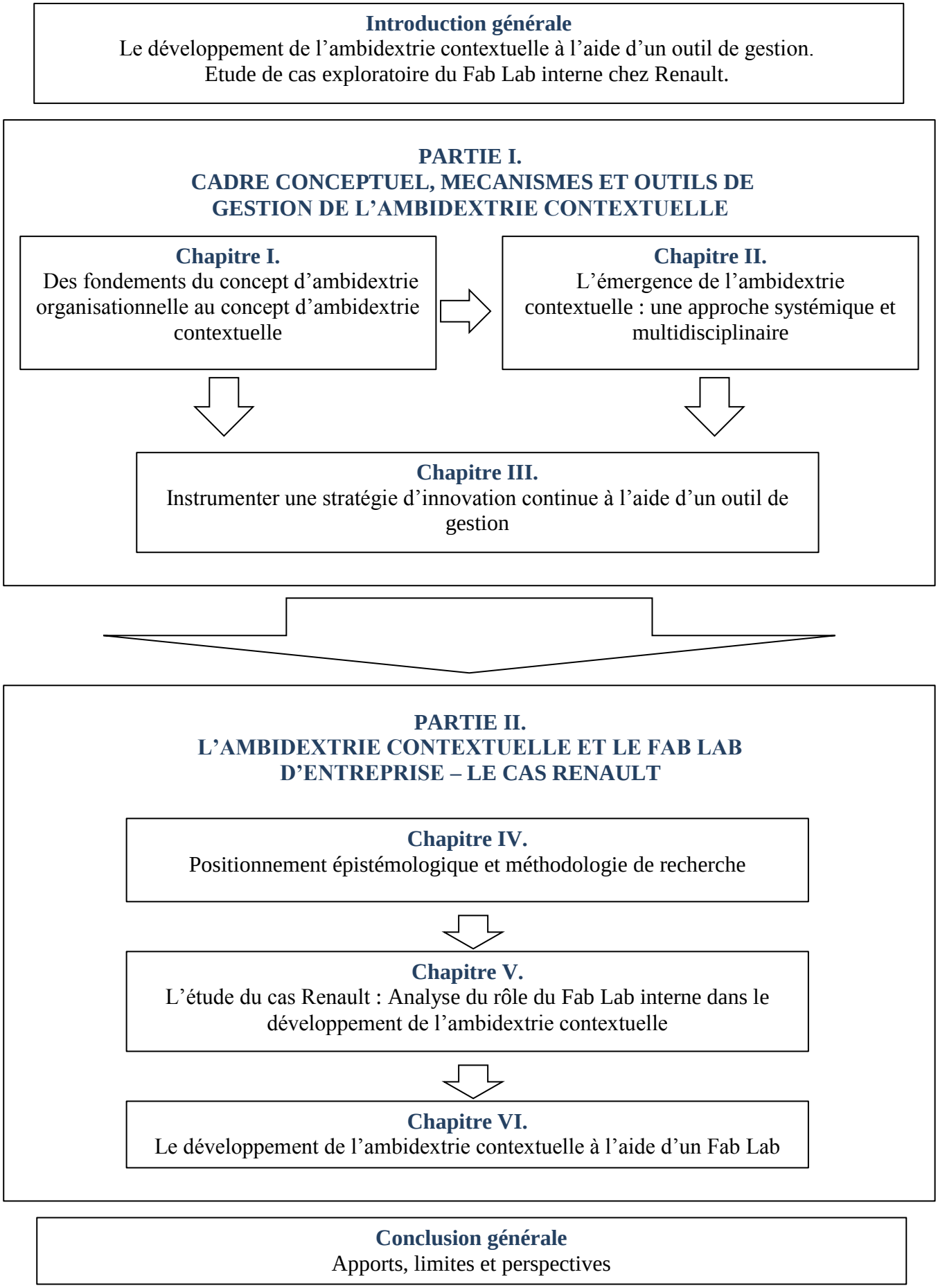


Figure 0. Architecture de la thèse

PARTIE I.

CADRE CONCEPTUEL, MECANISMES ET OUTILS DE GESTION DE L'AMBIDEXTRIE CONTEXTUELLE

CHAPITRE I.

DES FONDEMENTS DU CONCEPT D'AMBIDEXTRIE ORGANISATIONNELLE AU CONCEPT D'AMBIDEXTRIE CONTEXTUELLE

Ce premier chapitre pose les fondements théoriques nécessaires à la compréhension du concept d'*ambidextrie contextuelle*. Il s'agit alors d'ancrer théoriquement le concept générique d'*ambidextrie organisationnelle* afin de poursuivre une analyse détaillée de notre objet de recherche.

La première section (I.A) définit succinctement le prisme de l'approche par les ressources et les compétences avant de présenter l'approche fondée sur les capacités dynamiques qui en découle. La perspective des paradoxes complète enfin l'origine théorique de l'ambidextrie organisationnelle.

La deuxième section est entièrement dédiée au concept générique que représente l'ambidextrie organisationnelle. Nous y relevons la singularité du type de l'ambidextrie contextuelle avant de souligner les lacunes de la littérature sur le sujet.

La troisième section, corollaire de la précédente, se concentre enfin sur la stratégie et la gestion de l'innovation en entreprise. Elle permet de situer notre réflexion au sein de la pléthorique littérature consacrée à la notion d'innovation et à la gestion de l'innovation. Nous rappelons alors les principaux processus d'innovation pour ensuite proposer un rapprochement théorique entre deux concepts s'inscrivant dans une perspective de confrontation à l'environnement dynamique et changeant : l'ambidextrie contextuelle et la fonction de conception innovante (Le Masson et al., 2006).

I.A. Les fondements de l'ambidextrie organisationnelle

Comment les organisations survivent-elles au changement ? Cette question au cœur de multiples champs d'études a suscité de nombreux débats inachevés jusqu'à ce jour. De l'Histoire, en passant par la Sociologie, l'Economie, la Psychologie, jusqu'à la Théorie des organisations en Sciences de gestion, toutes ces disciplines ont contribué à une meilleure compréhension de l'évolution des organisations (Hannan & Freeman, 1977, 1984; O'Reilly & Tushman, 2008; Porter, 1985; Weick & Quinn, 1999; Winter & Nelson, 1982). Cette section propose le prisme de l'approche par les ressources et les compétences et l'approche par les capacités dynamiques, comme les fondements de la perspective des paradoxes organisationnels et de l'ambidextrie organisationnelle. La première sous-partie (I.A.1.) constitue la porte d'entrée dans l'approche dynamique et complexe dans laquelle les organisations cherchent à combiner leurs ressources afin de s'adapter à l'environnement. La seconde sous-partie (I.A.2.) présente une perspective introduisant l'ambidextrie organisationnelle comme une stratégie de résolution d'un paradoxe organisationnel.

I.A.1. Le prisme de l'approche par les ressources et les compétences

I.A.1.a. Une approche au centre de la théorie des organisations

L'approche par les ressources et les compétences (Resource-based View - RBV) fait partie de l'une des perspectives les plus mobilisées dans les publications des chercheurs en stratégie d'entreprise (Barney, Ketchen, & Wright, 2011; Barney, 1991, 2001a, 2001b; Colbert, 2004; Kraaijenbrink, Spender, & Groen, 2010). L'enjeu de cette approche est de comprendre l'écologie des populations des organisations à travers le prisme de leurs ressources et de la capacité d'obtention d'avantages compétitifs durables. Aujourd'hui encore, l'approche par les ressources et les compétences détient une place centrale dans l'explication de divers phénomènes jusque-là non maîtrisés et démontre ainsi son actualité en Stratégie d'entreprise (eg., Verbeke & Yuan, 2013).

Cette approche est intensément étudiée depuis une trentaine d'années. On en attribue traditionnellement la paternité de la notion à Birger Wernerfelt à travers son article « *A Resource-Based View of the Firm* » (1984). Toutefois, il faut noter que la perspective considérant l'organisation comme un ensemble de ressources et de compétences nécessaires à sa survie fut développée beaucoup plus tôt par divers chercheurs. L'ouvrage « *The Theory of the Growth of the Firm »* (1959) d'Edith Penrose est généralement considéré comme le premier jalon ayant inspiré une longue série de contributions à cette approche (Barney, 1991). En effet, elle y associe la croissance de la firme à la combinaison de ses ressources humaines et matérielles internes. Par la suite, de nombreux auteurs ont participé à l'édification du champ de recherche que l'on connaît aujourd'hui. Jay Barney, à travers ses nombreuses publications sur le sujet (Barney et al., 2011; Barney, 1991, 2001a, 2001b) en a fait un sujet central en Sciences de gestion. Il a notamment développé les concepts clés de ce sujet et a défini quatre attributs – connus sous l'acronyme VRIN (Valuable, Rare, Inimitable & Non-substitutable) (Barney, 1991) – indispensables aux ressources d'une entreprise pour obtenir des avantages compétitifs durables.

Selon Barney, *« The RBV states that a firm develops competitive advantage by not only acquiring but also developing, combining, and effectively deploying its physical, human, and organizational resources »* (Barney, 1991). Les fondements de cette perspective se trouvant dans la recherche d'avantages compétitifs (Barney, 1991; Grant, 1991; Wernerfelt, 1984), elle s'inscrit naturellement dans une perspective téléologique. En effet, **l'approche par les ressources et les compétences définit les organisations à travers leur objectif d'optimiser leurs décisions et résultats, donc leur stratégie, en fonction de leurs ressources disponibles et sous contrainte de la rationalité limitée des individus** (Simon, 1955). L'ensemble des stratégies découlant de cette approche partent de ce postulat.

La richesse du débat concernant l'approche par les ressources et les compétences exige une clarification sur les notions essentielles de ce courant. En effet, plusieurs chercheurs mettent le doigt sur le flou sémantique autour de construits clés comme pour les notions de « ressources » et de « compétences » (Foss, 1998; Priem & Butler, 2001; Williamson, 1999).

Barney (1991) définit le concept de *ressources* de la manière suivante : *« […] les ressources d'une entreprise sont les forces que l'entreprise peut utiliser afin de concevoir et mettre en œuvre leurs stratégies. »* (p.101). Cependant, de par leur aspect générique, ces

définitions ne permettent pas la distinction entre la notion de ressources et la notion de compétences. Pourtant il en existe bien une. Les ressources sont considérées comme des actifs que détiennent les organisations, elles désignent des éléments physiques, humains, ou organisationnels (Barney, 1991). Par métaphore, elles peuvent être associées aux matières premières de l'organisation. Ainsi, prises en tant que telles, elles ne sont ni bonnes ni mauvaises.

A l'inverse, les *compétences* représentent une force dans l'action, la connotation est méliorative, elles désignent les aptitudes de l'organisation. Prahalad et Hamel (1990, p.26) conçoivent la définition suivante : « *capacités de l'entreprise à démultiplier ses ressources en les combinant* », établissant ainsi le lien entre les compétences et les combinaisons de ressources.

Cependant, tandis que cette approche explique que les organisations sont enjointes d'obtenir des avantages compétitifs à partir des ressources possédées pour survivre face à la concurrence, elle laisse en suspens la question du développement des ressources ou des compétences en avantages compétitifs (Wang & Ahmed, 2007).

L'approche que nous avons décrite ici constitue l'approche traditionnelle, connue sous le nom de « *Resource-based View* ». Cette approche, riche en déclinaison, a donné naissance à un concept des plus notables (Barney et al., 2011, p.5), qui a permis de mieux étudier ce développement des ressources ou des compétences en avantages compétitifs (Wang & Ahmed, 2007). Elle permet notamment de mieux comprendre les organisations évoluant dans un environnement dynamique et changeant. Il s'agit de *l'approche des capacités dynamiques* (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) que nous tentons d'expliquer dans la sous-partie suivante.

I.A.1.b. L'approche fondée sur les capacités dynamiques

Les « capacités dynamiques » représentent le concept clé étendant l'approche par les ressources et les compétences – considérée comme une vision statique – à une approche dynamique (Wang & Ahmed, 2007). Les auteurs fondateurs de ce concept, Teece et al. (1997) le définissent de la manière suivante : « *les capacités dynamiques sont les aptitudes de l'entreprise à intégrer, construire, et réorganiser les compétences internes et externes afin de répondre rapidement aux changements environnementaux* ». On les distingue des capacités opérationnelles au sens de Winter (2003) qui permettent à l'organisation de

survivre dans le moment présent, tandis que les capacités dynamiques concernent des transformations continues (Barreto, 2010; Helfat & Peteraf, 2009). Ces dernières supposent ainsi l'idée de changements cumulatifs de l'organisation souhaitant faire preuve de plus d'adéquation avec son environnement dynamique. L'on se rend alors compte de l'affiliation du concept des capacités dynamiques à la théorie évolutionniste. En effet, il rejoint la logique du processus de variation-sélection-rétention (Campbell, 1969) qui confère au marché le pouvoir de sélectionner les variations les plus adéquates des organisations à sa propre évolution – et de rejeter celles qui ne le sont pas – (Moorman & Miner, 1998a).

Ainsi les capacités dynamiques s'allongent dans le temps et ont des propriétés pouvant relever de l'anticipation. Eisenhardt & Martin (2000) ont par la suite apporté leur propre définition en s'appuyant sur les précédents travaux. Ils définissent les capacités dynamiques comme *« The firm's processes that use resource – specifically the processes to integrate, reconfigure, gain and release resources – to match and even create market change. Dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split, evolve, and die. »*, concevant ainsi les capacités dynamiques sous forme de processus, et l'évolution des marchés en termes de cycles. Cumulée à la théorie téléologique et la théorie évolutionniste, la théorie du cycle de vie (Van de Ven & Poole, 1995) complète la triple origine théorique du concept des capacités dynamiques.

De ce concept est née une extension académique de l'approche par les ressources et les compétences : l'approche fondée sur les capacités dynamiques (Teece et al., 1997). Selon cette vision, afin de rester compétitive, l'organisation doit développer des routines organisationnelles. Les chercheurs Levitt & March (1988) en ont proposé une définition : « *Le terme générique "routine" englobe les formes, règles, procédures, conventions, stratégies et technologies à partir desquelles se bâtissent et opèrent les organisations. Ce terme englobe également la structure des croyances, paradigmes, codes, cultures et connaissances qui soutiennent, élaborent et contredisent les routines formelles ».* En réalité, lorsque l'environnement est faiblement dynamique, les routines organisationnelles à développer sont donc des réplications d'opérations connues et s'inscrivent dans une activité linéaire. Lorsque l'environnement est dynamique et rapidement changeant, les entreprises font appel – cumulativement – à des routines organisationnelles d'un autre ordre, celui des capacités dynamiques qui sont, en l'espèce, des routines de changement

stratégique[6]. Eisenhardt & Martin (2000, p.1107) les décrivent d'ailleurs de la manière suivante : « *Dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split, evolve, and die* ». Adler, Goldoftas, & Levine (1999, p.43) utilisent, quant à eux, le terme de « *metaroutines* » afin de désigner ces capacités dynamiques. Et Helfat et al. (2009, p.28) de rajouter : « *the emphasis in dynamic capabilities is on change processes, inventing and reinventing the architecture of the business, asset selection, and asset orchestration* ».

Ainsi, en se basant sur ses ressources, l'organisation doit pouvoir élaborer de nouvelles stratégies créatrices de valeur en modifiant ses routines opérationnelles existantes. Ce modèle stratégique permettrait ainsi à l'organisation de rester flexible afin de s'adapter aux différentes évolutions dynamiques et imprévisibles du marché (Eisenhardt & Martin, 2000). Cette approche correspond à l'étude d'entreprises évoluant dans un environnement dynamique tels que les secteurs ancrés dans les technologies et rencontrant de nombreuses innovations. Il s'agit d'un cadre d'étude pour les stratégies de management où il est question d'interaction entre les individus de l'intérieur et de l'extérieur de l'entreprise possédant des compétences hétéroclites et qui visent à innover (Teece et al., 1997; Teece, 2007, 2012).

Par ailleurs, l'approche par les ressources et les compétences a également suscité plusieurs débats académiques. La plus fréquente étant celle qui la considère comme revêtant un caractère tautologique (Kraaijenbrink et al., 2010; Priem & Butler, 2001). Ils se basent alors sur la définition de Barney (1991) citée précédemment. Selon eux, elle indiquerait indirectement que concevoir ou implémenter une stratégie augmentant l'efficacité et l'efficience d'une organisation – à travers l'édification de ressources VRIN – peut être une source permettant la conception ou l'implantation d'une stratégie qui augmente l'efficience et l'efficacité d'une organisation (le développement d'avantages compétitifs). Or, cela constituerait un raisonnement circulaire, car elle aboutirait à une conclusion qui n'est rien d'autre que le postulat de départ et serait donc non valable – car irréfutable. Cependant, Eisenhardt & Martin (2000), montrent qu'en considérant l'approche par les capacités dynamiques, l'accusation de tautologie devient caduque. En effet, les capacités dynamiques étant issues d'un travail de combinaison de ressources,

[6] Nelson et Winter (1982) nomment ces routines de second ordre « *search routines* ».

l'obtention d'avantages compétitifs étant contingente de l'environnement (Eisenhardt & Martin, 2000), les objectifs deviennent incertains.

Ainsi, cette approche des capacités dynamiques continue de se développer afin de répondre aux réalités émergentes au sein des organisations (Barreto, 2010; Helfat & Peteraf, 2015). Nous l'avons relevé, elle se concentre essentiellement sur les ressources internes de l'entreprise dans le but de mettre en place des stratégies pouvant octroyer des avantages compétitifs durables. Toutefois, les ressources extérieures ne sont pas exclues de cette approche, au contraire, elles ont pour vocation d'être intégrées dans les ressources internes afin de permettre les adaptations nécessaires à l'environnement (Eisenhardt, Furr, & Bingham, 2010; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997; Teece, 2007, 2012). Or cet environnement est changeant et de plus en plus dynamique de nos jours.

Parmi les perspectives s'intéressant aux défis de ce type d'environnement et au développement de capacités dynamiques, il en est une qui ne cesse de croître depuis trente ans : la perspective des « paradoxes organisationnels ». Dans leur ouvrage, Cameron & Spreitzer affirment – en s'appuyant sur les travaux de Smith & Lewis (2011) – : « *An organization focused on a single agenda often remains static, whereas attending to paradox creates dynamic capabilities for organizations* » (Cameron & Spreitzer, 2012). La sous-partie suivante dresse un état de l'art sur cette approche prolifique.

I.A.2. La perspective des paradoxes organisationnels

I.A.2.a. La notion de paradoxe

Les auteurs contribuant au développement de la *perspective des paradoxes* s'attachent à tenter de comprendre la complexité, la diversité et l'ambiguïté des environnements organisationnels (Lewis, 2000). Smith & Lewis (2011) ajoutent : « *As organizational environments become more global, dynamic, and competitive, contradictory demands intensify. To understand and explain such tensions, academics and practitioners are increasingly adopting a paradox lens.* » (p.381). Il y a lieu de noter que dès les écrits fondateurs de cette perspective (Cameron & Quinn, 1988; Cameron, 1986; Smith & Berg, 1987) il a toujours été question d'approfondir la compréhension des environnements organisationnels afin d'assurer la pérennité des organisations. C'est en

cela que cette perspective se rattache à l'approche des capacités dynamiques (Cameron & Spreitzer, 2012).

La notion de *paradoxe* a été définie par Lewis (2000, p.760) de la façon suivante : « *contradictory yet interrelated elements – elements that seem logical in isolation but absurd and irrational when appearing simultaneously*. » Cette définition permet de souligner que la notion de *paradoxe* rejette – de facto – les relations simples et linéaires entre les éléments d'un système, et prône plutôt une approche complexe considérant les différents éléments comme enchevêtrés. Cette définition permet également de relever la dimension construite du paradoxe. En effet, un paradoxe découle d'une ou de plusieurs interprétations considérant des réalités concomitantes comme un phénomène bipolaire (Lewis, 2000; Lewis & Smith, 2014). A ce sujet, Lewis & Smith (2014) énoncent explicitement : « *Tensions are cognitively and socially constructed as paradoxical when actors polarize elements, ignoring or masking their interdependence.* » (p.7). Plus récemment, les auteurs Smith & Lewis (2011) ont étendu la notion de paradoxe en l'inscrivant dans le temps long : « *contradictory yet interrelated elements that exist simultaneously and persist over time.* » (p.382). Les travaux portant sur ce sujet ont contribué – théoriquement – à faire évoluer de nombreuses tensions organisationnelles, comme celles entre : la partie et le tout (Smith & Berg, 1987), l'attribution d'autonomie et le contrôle (Clegg, da Cunha, & e Cunha, 2002; Lüscher & Lewis, 2008; Smith & Lewis, 2011), ou encore l'exploitation et l'exploration (Andriopoulos & Lewis, 2009; Gibson & Birkinshaw, 2004; O'Reilly & Tushman, 2013).

Au sein de cette littérature grandissante (Smith & Lewis, 2011), il est nécessaire de distinguer un nombre important de termes[7] désignant tous des tensions et menant parfois à des confusions. Ces termes sont différentiables par de fines nuances. Les trois principaux quasi-synonymes ont été relevés dans l'article de Smith & Lewis (2011) : « *duality* », « *dilemma* », « *dialectic* ». En nous appuyant sur les travaux de Ehnert (2009) et de Guilmot & Ehnert (2015), nous définissons ces différentes notions :

- La *dualité* désigne le caractère double d'une tension. La dualité possède une caractéristique particulière, selon Farjoun (2010) « *Dualism usually shows a clear-cut and decisive contrast, a well-defined boundary, and no overlap* » (p.203). La dualité peut être complémentaire ou contradictoire, cependant elle est exhaustive (Farjoun, 2010). En effet, la dualité désigne un tout et non une partie. Cependant, la notion de *paradoxe* pouvant

[7] Pour plus de termes tels « contradiction », « tension », « dichotomy », se référer à l'ouvrage de Ehnert (2009) ou encore à celui d'Erickson & Fossa (1998) « Dictionary of paradox ».

désigner une tension triple ou plurielle, elle dépasse la notion de *dualité*. Toutefois, les deux termes sont considérés comme interchangeables, lorsqu'il s'agit d'une tension entre deux éléments (Smith & Lewis, 2011).

- Le *dilemme* fait référence à une tension impliquant un choix entre deux ou plusieurs possibilités considérées comme différentes, mais équivalentes en termes d'avantages et d'inconvénients (Ehnert, 2009). En cela, le dilemme diffère du paradoxe. En effet, le paradoxe n'implique de faire aucun choix, il qualifie une contradiction de deux ou plusieurs éléments se manifestant simultanément (Cameron, 1986). Toutefois, Smith & Lewis (2011) précisent : « *A dilemma may prove paradoxical, for instance, when a longer time horizon shows how any choice between A and B is temporary. Over time the contradictions resurface, suggesting their interrelatedness and persistence.* » (p.387).

- La *dialectique* décrit une interaction entre deux thèses opposées (thèse et antithèse) qui tend, à travers une synthèse, vers une résolution de leurs tensions. Toutefois, la dialectique peut être qualifiée de processus dans le sens où elle s'allonge dans le temps, car la nécessité de qualités disparates engendre continuellement de nouvelles tensions. (Clegg et al., 2002) proposent alors de considérer le paradoxe et la dialectique comme entièrement synonymes dès lors que « *thesis does not exist despite its antithesis, but because of it. Each pole of the dialectic needs the other to sustain its presence* » (p.29).

La perspective des paradoxes organisationnels est ainsi enrichie par ces nombreux concepts dont les subtiles nuances permettent de mieux saisir la complexité, la diversité et l'ambiguïté propres aux environnements organisationnels. Le tableau I.1. suivant, adapté de Guilmot & Ehnert (2015), récapitule les définitions et les différences entre ces quatre concepts.

CONCEPT	**POSTULAT FONDATEUR**	**TYPE DE TENSIONS**	**IMPLICATION DU CHOIX**
PARADOXE	Coexistence de deux ou plusieurs forces opposées ('pôles') qui s'exercent simultanément.	Tensions entre deux ou plusieurs pôles.	Le choix entre les pôles est facultatif.
DUALITÉ	Existence d'uniquement deux pôles opposés, mais exhaustifs.	Tensions entre deux pôles.	Le choix entre les pôles est facultatif.

DILEMME	Présentation simultanée de deux ou plusieurs alternatives différentes, mais équivalentes en termes d'avantages et d'inconvénients.	Tensions entre deux ou plusieurs possibilités.	Choix difficile, impliquant des sacrifices, mais obligatoire.
DIALECTIQUE	Existence simultanée de deux pôles opposés (thèse et antithèse) en interaction.	Tensions entre une thèse et son antithèse.	Le choix est exclu. Les tensions se résolvent temporairement à travers une synthèse.

Tableau I.1. Les concepts clés liés à la perspective des paradoxes organisationnels [adapté de Guilmot & Ehnert (2015)]

La perspective des paradoxes organisationnels a été développée depuis ces trente dernières années comme une contribution « *provocatrice et puissante* » (Smith & Lewis, 2011) à la compréhension et à la gestion de la complexité et des tensions organisationnelles (e.g., Cameron & Quinn, 1988; Lewis, 2000; Poole & Van de Ven, 1989). Cette perspective provient de l'approche RBV comme le soutient explicitement l'article de (Lado, Boyd, Wright, & Kroll, 2006), « Paradox and theorizing within the resource-based view ». Par ailleurs, certains auteurs décrivent d'ores et déjà l'édification d'une « théorie des paradoxes » (Lewis, 2000; Lewis & Smith, 2014) qui transcenderait la logique d'exclusion du « either/or » pour se diriger vers une logique de conciliation du « both/and ». La multiplication des implications théoriques de cette perspective sont témoignent de cette évolution (Albert, Kreutzer, & Lechner, 2015; Lewis & Smith, 2014). Toutefois, les différents auteurs se sont également intéressés aux conséquences managériales de ces analyses. La sous-partie suivante dresse un état de l'art sur les stratégies de résolution des paradoxes développés au sein de la littérature issue de la perspective des paradoxes organisationnels.

I.A.2.b. La gestion des paradoxes organisationnels

Les auteurs de la perspective des paradoxes organisationnels ont – de manière incrémentale – classé les différents types de paradoxes en quatre catégories : les paradoxes d'apprentissage, les paradoxes d'organisation, les paradoxes d'appartenance, et les

paradoxes de performance (Jarzabkowski, Lê, & Van de Ven, 2013; Lewis, 2000; Lüscher & Lewis, 2008; Smith & Lewis, 2011). Les paragraphes suivants résument la description de chaque type.

- Les *paradoxes d'apprentissage* proviennent des tensions existantes entre les connaissances acquises et l'incertitude des évènements à venir (Andriopoulos & Lewis, 2010; Smith & Lewis, 2011). Ils se manifestent plus précisément dans la tension entre les différents modes d'acquisition des connaissances. En effet, selon Jarzabkowski et al. (2013) « *a true paradox of learning is more than simply the tensions experienced in moving between old and new* » (p.4). La nécessité pour les organisations de s'investir dans des activités d'exploitation à la recherche d'innovations incrémentales et dans des activités d'exploration à la recherche d'innovation radicale incarne ce type de paradoxe.

- Les *paradoxes d'organisation* font référence à des paradoxes de management, car ils désignent des processus d'organisation en tension (Lewis, 2000). Selon Jarzabkowski et al. (2013), le processus d'organisation est en lui-même paradoxale de par sa nécessité de s'organiser à la fois en sous-unités et en collectif. Les tensions entre la flexibilité et la stabilité, ou entre la routine et le changement, représentent des paradoxes d'organisation.

- Les *paradoxes d'appartenance* relèvent de tensions identitaires. Ils désignent ces appartenances plurielles et complexes, de certains individus, entre différents groupes et l'organisation dans son ensemble. Ces paradoxes posent la question de l'unité de référence pour les individus dans l'organisation (Lewis, 2000; Smith & Berg, 1987).

- Les *paradoxes de performance* proviennent des multiples unités organisationnelles, ainsi que de nombreux stratégies et objectifs concomitants au sein des organisations. Les tensions émergent donc des différentes parties prenantes entre les objectifs des uns et des autres (Donaldson & Preston, 1995).

Ces quatre types de paradoxes témoignent de la richesse de la perspective des paradoxes organisationnels. Cette perspective s'applique à un large nombre de phénomènes et concerne l'ensemble des niveaux d'analyse étudiés en sciences de gestion – individuel, groupe, organisationnel – (Smith & Lewis, 2011). Cette description de la nature des paradoxes organisationnels ouvre le champ à une revue de littérature portant sur les stratégies déployées par les organisations pour faire face à ces paradoxes. Il s'agit donc de s'intéresser à la gestion des paradoxes organisationnels.

L'article « Using paradox to build management and organization theories » des auteurs (Poole & Van de Ven, 1989) représente une référence au sein de la littérature de la

perspective des paradoxes organisationnels (Jarzabkowski et al., 2013; Lewis, 2000; Lüscher & Lewis, 2008; Smith & Lewis, 2011). Ces auteurs présentent quatre méthodes pour faire face aux paradoxes : (1) *Opposition* : Accepter le paradoxe et l'utiliser de façon constructive ; (2) *Séparation spatiale* : Différencier les pôles du paradoxe et les traiter à différents niveaux d'analyse ; (3) *Séparation temporelle* : Traiter chacun des pôles de façon séquentielle ; (4) *Synthèse* : Introduire de nouveaux termes afin de résoudre le paradoxe.

Partant de cette base de connaissances, les auteurs de ce champ de recherche ont développé de nombreuses réactions[8] permettant aux acteurs de répondre aux paradoxes organisationnels. Les auteurs s'accordent pour distinguer deux types de réactions aux paradoxes organisationnels : les *réactions défensives* et les *réactions stratégiques* (aussi appelées *réactions acti*ves) (Jarzabkowski et al., 2013; Lewis & Smith, 2014; Smith & Lewis, 2011).

Les *réactions défensives* – comme tout mécanisme de défense – ont une fonction de protection. Argyris (1993) définit la défense comme « *any policy or action that prevents someone (or some system) from experiencing embarrassment or threat, and simultaneously prevents anyone from correcting the causes of the embarrassment or threat.* » (p.40). En l'occurrence, il s'agit, pour les acteurs de l'organisation, de se protéger contre les embarras et les menaces des paradoxes qui sont liés à la complexité des environnements et à leur dynamisme – anxiété, frustration, inconfort, par exemple. Lewis (2000), en récapitulant les travaux de Smith & Berg (1987) et de Vince & Broussine (1996), catalogue six réactions défensives aux paradoxes : *séparer, projeter, ignorer, régresser, sélectionner*[9]*, et être ambivalent*. Ces méthodes ont été reprises et résumées en trois réactions par (Jarzabkowski et al., 2013) : (i) la *méthode de la séparation* peut se décliner selon deux modalités, l'espace et le temps. La séparation spatiale consiste à traiter les différents attributs d'un paradoxe dans différents lieux. La séparation temporelle les traite séquentiellement. (ii) La *méthode de la sélection* est la plus conflictuelle, elle revient à prioriser un pôle du paradoxe au détriment de l'autre. Enfin, (iii) la *méthode de la suppression* correspond au déni ou à l'évitement (Lewis, 2000) du paradoxe. Cependant, ces réactions défensives n'octroient qu'un court répit (Jarzabkowski et al., 2013) et provoquent une « *dynamique vicieuse* » du paradoxe (Lewis, 2000, p.763).

[8] Traduit de l'anglais « responses to paradoxes » (Jarzabkowski et al., 2013; Lewis & Smith, 2014; Smith & Lewis, 2011).
[9] Il s'agit en réalité de l'expression « *reaction formation* » de Lewis (2000) qui correspond à la « *sélection* » d'un pôle au détriment d'un autre, comme illustré p.768.

Les *réactions stratégiques* permettent aux acteurs d'accueillir les paradoxes comme des opportunités et de les gérer sur le long terme. La littérature converge vers trois principales réactions stratégiques interdépendantes : (i) *l'acceptation*, elle implique de reconnaître et assumer le paradoxe (Lewis, 2000 ; Smith, 2014). Il s'agit de saisir la tension et de s'organiser à travers elle (Murnighan & Conlon, 1991; Smith & Berg, 1987). (ii) *La confrontation* est un mode de réaction consistant à discuter et débattre socialement du paradoxe afin de générer un contexte social propice à sa compréhension. La communication ou encore l'usage de l'humour sont des moyens efficaces pour y parvenir (Hatch & Erhlich, 1993; Jarzabkowski & Sillince, 2007; Lüscher & Lewis, 2008). (iii) *L'ajustement* revient à reconnaître l'importance et l'interdépendance des différents attributs du paradoxe et de tenter de les concilier (Jarzabkowski et al., 2013; Smith, 2014). Il s'agit alors d'adopter une logique créative et paradoxale afin de faire sens du paradoxe et de surmonter les apparentes contradictions. Smith (2014, p.1594) illustre ce point en citant Rothenberg : « *Rothenberg (1979) suggested that geniuses such as Mozart, Einstein, and Picasso developed breakthrough ideas by cognitively juxtaposing contradictions and seeking a solution to accommodate both alternatives—a capability that he labeled "Janusian thinking."* » Smith (2014) suggère alors aux acteurs de l'organisation de faire face aux paradoxes organisationnels en s'appropriant un mode de pensée paradoxal, source de créativité et d'innovation et nécessaire à la conciliation des différents pôles des paradoxes.

Par ailleurs, il est important de noter que ces types de réaction – défensifs ou stratégiques – créent une « *dynamique du paradoxe* » inscrivant les acteurs dans un cycle récursif, vicieux ou vertueux (Jarzabkowski et al., 2013; Lewis, 2000). En effet, la gestion des paradoxes organisationnels constitue une initiative à double tranchant (Jarzabkowski et al., 2013; Lewis & Smith, 2014; Lewis, 2000; Smith & Lewis, 2011; Smith, 2014).

Les *réactions défensives* ne résolvant pas les paradoxes, elles le renforcent et accentuent les effets négatifs subis comme l'anxiété, la frustration ou l'inconfort. Cette situation pousse les acteurs dans un cycle de mauvaises décisions accentuant les effets négatifs des paradoxes sur les activités de l'organisation. Lewis & Smith (2014) l'explicitent dans leur récent article : « *as decision-making effectiveness and organizational performance declines, boards and executives cling even more tightly to their defenses, exacerbating the tension and fueling further defensiveness in a downward spiral.* » (p.10).

Les *réactions stratégiques*, quant à elles, engendrent un changement organisationnel permettant aux acteurs, en conciliant les pôles des paradoxes, de bénéficier d'opportunités nouvelles. Lewis & Smith (2014) résument alors le cycle vertueux que cette posture engendre : « *By accepting paradox and applying consistently inconsistent strategies […], systems may thrive, reinforcing paradoxical thinking and management in an upward spiral of peak performance and sustainability.* » (p.11).

Au sein de la perspective des paradoxes organisationnels, le paradoxe désignant la nécessité de développer à la fois des activités d'exploitation et des activités d'exploration constitue une tension centrale des organisations (Andriopoulos & Lewis, 2010; Andriopoulos & Lewis, 2009; March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2013). Or, il existe un champ de recherche portant sur les stratégies – réactions stratégiques – de conciliation des deux pôles de ce paradoxe : l'ambidextrie organisationnelle (Birkinshaw & Gupta, 2013; Gibson & Birkinshaw, 2004; O'Reilly & Tushman, 2008; Tushman & O'Reilly, 1996). De plus, O'Reilly & Tushman (2008)[10] définissent l'ambidextrie organisationnelle comme une capacité dynamique essentielle pour la survie et le succès des organisations.

La section suivante propose ainsi de définir ce concept d'ambidextrie organisationnelle, avant d'en étudier de plus près un type particulier de stratégie de conciliation des activités d'exploitation et des activités d'exploration : *l'ambidextrie contextuelle*.

[10] Les auteurs annoncent dans leur abstract « *In this paper, we review and integrate these comparatively new research streams and identify a set of propositions that suggest how ambidexterity acts as a dynamic capability.* »

Conclusion I.A.

La compréhension de *l'approche par les ressources et les compétences*, décrivant l'organisation comme un portefeuille de ressources et de compétences à combiner dans l'objectif d'obtenir des avantages compétitifs, représente une introduction éclairante à la perspective des paradoxes organisationnels et donc à *l'ambidextrie organisationnelle*.

Le concept des *capacités dynamiques* ajoute une dimension dynamique conférant aux acteurs la possibilité de se confronter à la complexité et l'imprévisibilité de l'environnement.

La *perspective des paradoxes organisationnels* souligne l'importance de considérer attentivement les différents paradoxes existants au sein des organisations afin de mieux comprendre et appréhender les environnements complexes et changeants.

Rejoignant cette perspective, le champ de *l'ambidextrie organisationnelle* poursuit l'étude des stratégies de conciliation du paradoxe exploitation/exploration essentiel à la survie et au succès de l'entreprise. S'inscrivant dans la recherche d'obtention d'avantages compétitifs par la gestion des capacités dynamiques, il semble ainsi représenter une voie de recherche susceptible de répondre à des problématiques de gestion actuelles.

L'ancrage théorique étant clarifié, il s'agit désormais de rentrer plus en détail dans ce champ d'études de l'ambidextrie organisationnelle en définissant ce concept, ses notions attachées, ainsi que ses déclinaisons.

I.B. Définition de l'ambidextrie organisationnelle

Dans l'étude des stratégies d'entreprise, l'ambidextrie organisationnelle suscite un intérêt croissant depuis une vingtaine d'années auprès des chercheurs en sciences de gestion. Cette profusion d'articles témoigne de l'intensité de débats existants sur un sujet devenu central à la fois pour les managers et pour les chercheurs. Toutefois, autant d'écrits en si peu de temps n'allant pas sans contradictions, la compréhension de ce concept-clé nécessite un éclaircissement.

Notre démarche de définition de cette stratégie organisationnelle se décline en deux temps.

Nous commençons notre travail d'analyse de l'ambidextrie organisationnelle en décortiquant le concept. Nous précisons, au regard de la littérature, ce qu'il désigne spécifiquement en nous focalisant sur les notions *d'exploitation* et *d'exploration*.. Puis, à la suite des définitions de ces notions majeures, nous tentons de saisir l'évolution de l'étude de la conciliation des activités d'exploitation et des activités d'exploration.

Dans un second temps, nous nous intéressons de plus près aux déclinaisons de ce concept en analysant les différents designs organisationnels qui permettent son implémentation. La littérature fait état de quatre types d'ambidextrie, à savoir, *l'ambidextrie structurelle*, *l'ambidextrie séquentielle*, *l'ambidextrie de réseau* et *l'ambidextrie contextuelle*. Afin de les distinguer dans le détail, nous sélectionnons des paramètres fondamentaux mettant en évidence leurs particularités respectives. Pour finir, nous justifions notre choix d'étudier plus spécifiquement l'ambidextrie contextuelle plutôt qu'un autre type d'ambidextrie organisationnelle.

I.B.1. Le concept d'ambidextrie organisationnelle

S'inscrivant dans la tradition des stratégies basées sur les ressources et les compétences, et en tant que capacité dynamique, la fonction principale de l'ambidextrie organisationnelle reste l'obtention d'avantages compétitifs durables. Dans cette visée et

afin de saisir la portée de ce concept, il semble nécessaire de comprendre comment les auteurs ont décrit et analysé cette stratégie au sein de la littérature. Il paraît ainsi primordial de définir les notions maitresses de ce concept et d'identifier les obstacles de cette stratégie.

I.B.1.a. La notion d'ambidextrie organisationnelle

Le point commun des théories des organisations réside dans leur tendance explicative des structures, des comportements, de la performance et de l'existence même des organisations (Grant, 1996). Suivant cette logique, les concepts découlant de ces théories ont pour fonction de désigner et d'expliciter les constituants de ces phénomènes. Ainsi, toute stratégie ayant fait ses preuves est vouée à être étudiée puis à être circonscrite par une notion académique. *L'ambidextrie organisationnelle* fait partie de ces notions-là. Elle apparaît pour la première fois dans les écrits de Robert Duncan (1976) pour qualifier la stratégie d'innovation d'une structure duale où il posait déjà les jalons de la littérature qui allait suivre. Toutefois, ce n'est qu'à partir de 1991 (March, 1991), lorsque March publia l'article fondateur, puis en 1993 (Levinthal & March, 1993), suite à la publication d'un nouvel article de Levinthal et March, que le débat prend explicitement forme autour de **la stratégie d'innovation visant l'équilibre entre les activités d'exploitation et les activités d'exploration.** C'est enfin en 1996 que le sujet est réellement relancé sous l'expression « d'ambidextrie organisationnelle » avec l'article de Tushman & O'Reilly : « The ambidextrous organization: managing evolutionary and revolutionary change » dans la revue *California Management Review* (Tushman & O'Reilly, 1996). La conciliation entre les activités d'exploitation visant à développer des innovations incrémentales et les activités d'exploration visant à développer les innovations radicales, constitue ainsi le soubassement du champ de recherche de l'ambidextrie organisationnelle (Andriopoulos & Lewis, 2009).

Depuis lors, le milieu académique des sciences de gestion a vu proliférer les travaux de recherche sur le sujet, comme le relève O'Reilly & Tushman (2013) : « *including hundreds of empirical studies (e.g., Nosella, Cantarello & Filippini, 2012), theory papers (e.g., O'Reilly & Tushman, 2008; Simsek, Heavey, Veiga & Souder, 2009), special issues of journals devoted to the topic (Academy of Management, August, 2006; Organization Science, July-August, 2009), review articles (e.g., Lavie, Stettner & Tushman, 2010; Raisch & Birkinshaw, 2008, Turner, Swart & Maylor, 2013), and a large number of symposia at professional meetings.* » (p.3). Ce raz-de-marée de publications a indéniablement apporté une richesse dans la connaissance du monde de l'organisation. Suivant l'exemple des auteurs Birkinshaw & Gupta (2013), nous proposons dans la figure I.2. un histogramme de l'ensemble des articles publiés de 1999 à 2014 dans les revues scientifiques et portant sur l'ambidextrie organisationnelle. Nous avons comptabilisé chaque article contenant les termes *ambidexterity* ou *ambidextrous* au sein de leur titre ou de leur abstract[11].

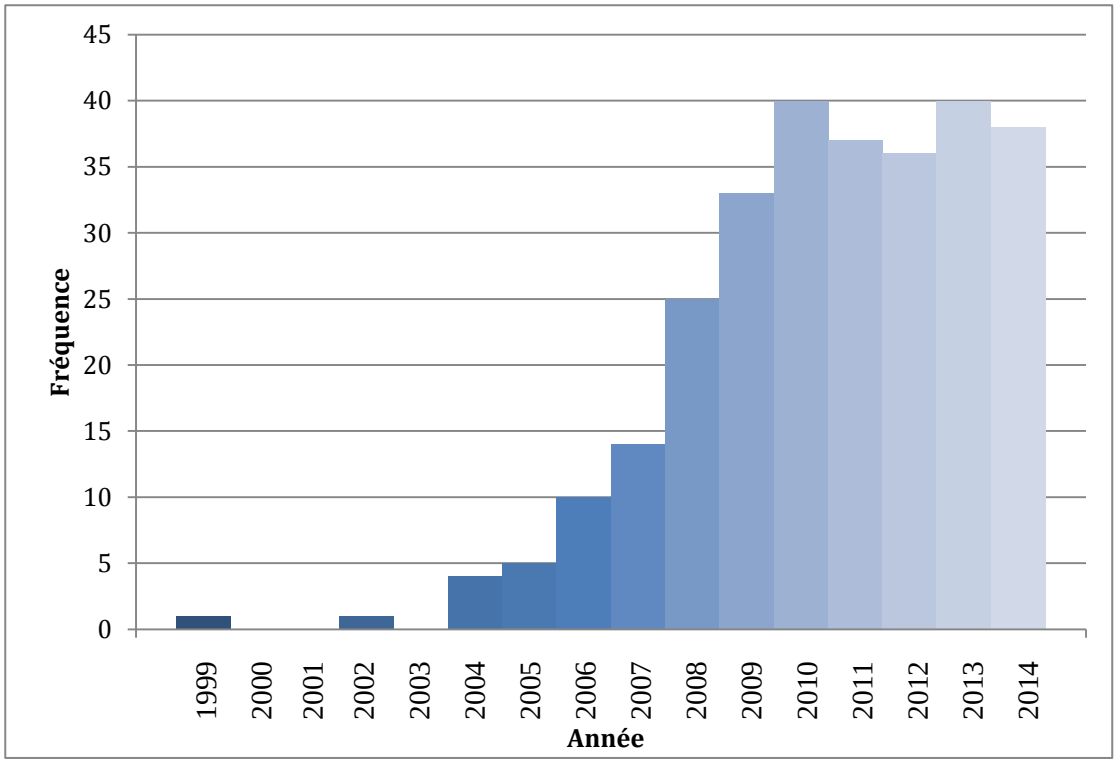


Figure I.2. Histogramme de l'ensemble des articles sur l'ambidextrie 1999-2014

[11] Cette analyse exclut, de fait, de nombreux articles portant sur la même problématique de la conciliation entre l'exploitation et l'exploration, mais utilisant différents termes. Pour une plus large revue de littérature à ce sujet voir (Lavie et al., 2010; Nosella, Cantarello, & Filippini, 2012; Raisch & Birkinshaw, 2008).

Afin de souligner le grand intérêt porté au sujet de l'ambidextrie, nous avons également élaboré un histogramme (Figure I.3.) de l'ensemble des articles publiés de 1999 à 2014 dans les revues scientifiques *de hauts rangs*[12] et portant sur l'ambidextrie organisationnelle.

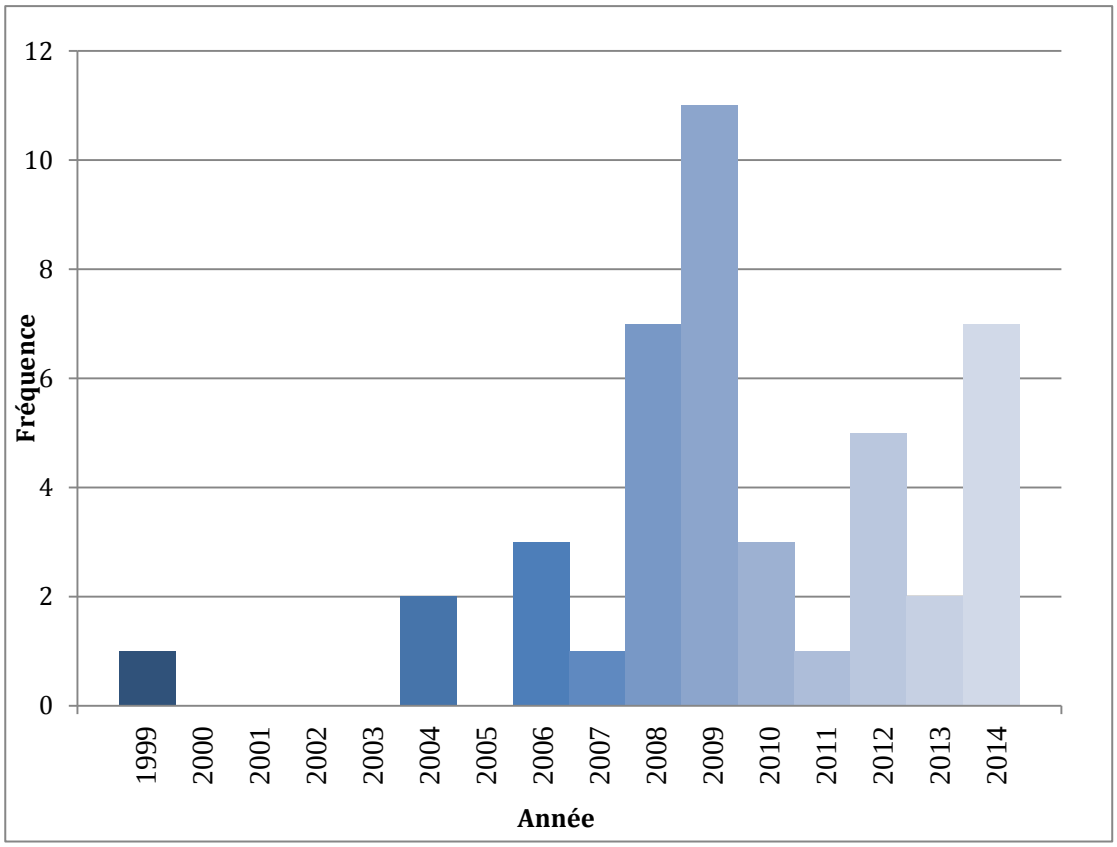


Figure I.3. Histogramme des articles sur l'ambidextrie, 1999-2014, au sein des revues de hauts rangs

L'ambidextrie organisationnelle est ainsi devenue, en l'espace de quelques années, un thème capital en sciences de gestion. L'on constate, au sein des revues scientifiques, une croissance des publications à partir de 2004 et une moyenne de 38 articles par an entre 2010 et 2014, avec une variance proche de zéro. Au sein des revues de hauts rangs, le nombre d'articles par année est plus irrégulier. Toutefois le numéro spécial de la revue *Organization Science* dédié au sujet de l'ambidextrie en 2009, et le nombre relativement élevé d'articles publiés au sein des plus grandes revues encore en 2014, témoignent de la pertinence et de l'actualité de ce sujet.

[12] Pour la figure I.2., la recherche large a été effectuée à l'aide des outils de recherche académique EBSCOhost, Jstor et Mendeley. Pour la figure I.3., nous nous sommes basés sur les journaux suivants : AMJ, AMR, ASQ, ICC, JM, JMS, MS, OS, et SMJ.

Par ailleurs, en analysant en profondeur la littérature, les auteurs majeurs de ce sujet ont, plus récemment, signalé plusieurs confusions à propos dudit concept (Birkinshaw & Gupta, 2013; O'Reilly & Tushman, 2013). En effet, le terme *d'ambidextrie* désignant originellement la capacité d'un individu à être également habile de ses deux mains, le transfert sémantique s'est opéré sur la capacité d'une organisation à mener deux types d'activités avec la même dextérité. Cependant, tandis que chez l'individu l'ambidextrie fait formellement référence à son activité au travers de ses mains, pour l'organisation, le concept fait preuve de moins de clarté. De plus, sachant que l'organisation serait descriptible par d'infinies dualités, le terme d'ambidextrie serait applicable à tous les paradoxes habitant l'organisation. Birkinshaw & Gupta (2013) soulignent cette potentielle dérive vers laquelle la littérature pourrait se diriger si une mise au point n'était pas effectuée. Ils le démontrent explicitement dans leur papier : « *Here is a simple thought experiment: Take any organizational issue or phenomenon, and see if you can come up with an ambidexterity framing for it. Organization design, for example, is all about trade-offs between two or more sets of priorities. Resource allocation requires a balance between short- and long-term demands. Team effectiveness is about being open to new points of view while still functioning efficiently. And so on. Most of the important things that happen within organizations involve individuals making choices that emphasize one objective ahead of another. They can therefore be positioned (if the researcher so chooses) as potentially ambidextrous situations* ».

Nous pouvons citer quelques exemples de paradoxes – autre que l'exploitation/exploration – à propos desquels la notion d'ambidextrie a été utilisée. Par exemple, nous pouvons relever l'opposition « efficiency » et « flexibility » (Adler, Goldoftas, & Levine, 1999; Eisenhardt, Furr, & Bingham, 2010), « adaptability » et « alignement » (Gibson & Birkinshaw, 2004), ou encore « acting globally » et « thinking locally » (Marquis & Battilana, 2009). Le tableau I.4. propose une lecture des définitions de chaque terme composant ces paradoxes.

DUALITÉS	**DÉFINITIONS**	**AUTEURS**
EFFICIENCE ET FLEXIBILITÉ	*Efficience* : Capacité à construire des structures et des directions afin de guider les activités. *Flexibilité* : Capacité à s'ajuster de	(Adler et al., 1999; Eisenhardt et al., 2010)

	manière fluide aux situations non-prévisibles.	
ADÉQUATION ET ADAPTABILITÉ	*Adéquation* : Capacité à mener des actions cohérentes avec les activités du reste de l'unité organisationnelle. *Adaptabilité* : Capacité à reconfigurer les activités afin de faire face aux changements de l'environnement.	(Gibson & Birkinshaw, 2004, p.209)
NIVEAU GLOBAL ET NIVEAU LOCAL	*Agir global*: Capacité à déployer une stratégie de conquête de nouveaux marchés et de faire face à la concurrence au niveau global. *Penser local* : Capacité à faire face aux imprévisibles et fréquents changements économiques, technologiques, politiques et sociaux au niveau local.	(Marquis & Battilana, 2009)

Tableau I.4. Exemples de dualités présentées sous le terme d'ambidextrie

L'on se rend compte à la lecture de ces définitions, que malgré l'utilisation de termes différents, chacun de ces paradoxes se rapproche de la tension exploration/exploitation. Cependant, afin d'éviter une dénaturation profonde de la notion d'ambidextrie organisationnelle, Birkinshaw et Gupta (2013) appellent à un recentrage de cette dernière sur les notions d'exploitation et d'exploration. **Nous nous focaliserons donc sur le paradoxe exploitation/exploration qui domine et définit la littérature portant sur l'ambidextrie organisationnelle.** Le tableau I.5. suivant expose les récentes définitions des principaux auteurs de ce champ de recherche et corrobore notre choix.

AUTEURS	DÉFINITIONS DE L'AMBIDEXTRIE
(Raisch & Birkinshaw, 2008, p.376)	A trade-off between aligning the organization to exploit existing competencies and exploring new ones.
(Cao, Gedajlovic, & Zhang, 2009, p.781)	An ambidextrous firm is one that is capable of both exploiting existing competencies as well as exploring new opportunities.

(Jansen, Simsek, & Cao, 2012, p.1286)	Ambidexterity refers to an organizational ability to exploit value from existing markets, competencies, and resources, while it simultaneously explores new markets, products, and opportunities.
(O'Reilly & Tushman, 2013)	Organizational ambidexterity refers to the ability of an organization to both explore and exploit.

Tableau I.5. Définitions récentes de l'ambidextrie organisationnelle

Ces notions d'exploitation et d'exploration occupent donc une place centrale dans la compréhension du concept d'ambidextrie organisationnelle. Elles nécessitent alors quelques éclaircissements. Tel est l'objet de la sous-partie suivante.

I.B.1.b. L'organisation en deux mots : exploitation et exploration

La notion d'ambidextrie organisationnelle est née du besoin de nommer l'indispensable, mais difficile conciliation des activités d'exploitation et des activités d'exploration au sein de toute organisation qui se veut viable (Andriopoulos & Lewis, 2009; Benner & Tushman, 2003; He & Wong, 2004; March, 1991).

La notion d'exploration fait état de peu de divergences sur sa définition malgré le nombre d'auteurs s'y étant intéressés (Gupta, Smith, & Shalley, 2006). En effet, la définition initiale de (March, 1991), à savoir « *L'exploration inclut des choses comprises dans les termes tels que la recherche, la variation, la prise de risques, l'expérimentation, le jeu, la flexibilité, la découverte, l'innovation.*[13] » (p.71), reste la référence autour de laquelle convergent l'ensemble des écrits principaux. Il s'agit donc d'une définition fondée sur l'acquisition de connaissances nouvelles portée par un cheminement heuristique.

La notion d'exploitation, quant à elle, fait l'objet de moins de consensus. Cependant, il est tout de même communément admis que les notions – basées sur des connaissances acquises – d'amélioration et de continuité dans l'activité, y sont centrales (Gupta et al., 2006). Nous considérerons donc que la définition proposée par March (1991)

[13] Traduction libre de l'article de March (1991). Il en est de même des deux extraits suivants du même article.

à savoir « *L'exploitation inclut des choses telles que le perfectionnement, le choix, la production, l'efficience, la sélection, l'implémentation, l'exécution.* » (p.71), reste d'actualité.

Le tableau I.6. suivant présentent quelques définitions des notions d'exploitation et d'exploration afin d'illustrer nos propos.

AUTEURS	DÉFINITIONS DE L'EXPLOITATION	DÉFINITIONS DE L'EXPLORATION
(Benner & Tushman, 2003)	Exploitative innovations involve improvements in existing components and architectures and build on the existing technological trajectory.	Exploratory innovation involves a shift to a different technological trajectory.
(Smith & Tushman, 2005)	Exploitation is rooted in variance-decreasing activities and disciplined problem solving.	Exploration is rooted in variance-increasing activities, learning by doing, and trial and error.
(Andriopoulos & Lewis, 2009)	Exploitation hones and extends current knowledge, seeking greater efficiency and improvements to enable incremental innovation.	Exploration, on the other hand, entails the development of new knowledge, experimenting to foster the variation and novelty needed for more radical innovation.
(Jansen et al., 2012)	Exploiting routine-based transaction activities	Exploring nonroutine, innovative activities

Tableau I.6. Quelques définitions des notions d'exploitation et d'exploration

La distinction entre les activités d'exploitation et les activités d'exploration se joue ainsi sur les « *connaissances détenues par l[es] agent[s] considéré[s] et celles qu'il[s] cherche[nt] à acquérir* » (Dupouët & Barlatier, 2011). Aussi, le paramètre du temps au travers duquel s'oppose le court terme au long terme est caractéristique de cette tension. Comme le fait remarquer March, « *L'essence de l'exploitation est le perfectionnement et l'extension des compétences, technologies et paradigmes existants. Ses effets sont positifs, rapides et prévisibles. L'essence de l'exploration est l'expérimentation de nouvelles*

alternatives. Ses effets sont incertains, à long terme et souvent négatifs. » (March, 1991, p.85).

Les entreprises se doivent donc, en permanence, d'être à la recherche de l'équilibre entre la confection de réponses aux exigences du marché au moment présent et l'élaboration – par anticipation – de nouvelles sources de valeur ajoutée pour l'avenir (Markides, 2013). Selon Chanal & Mothe (2005), il s'agit pour les organisations de savoir faire face *« à cette tension entre le respect des échéances de développement à court terme et la nécessité de mener à bien une activité de recherche avancée permettant de conserver ou de reconquérir un avantage concurrentiel* ». Dès lors, nous saisissons la centralité du concept *d'innovation* et de ses déclinaisons au sein de l'ambidextrie organisationnelle. Nous y consacrerons une attention particulière dans la troisième section de ce chapitre. Avant cela et dès à présent, questionnons le rapport complexe existant entre les deux types d'activités que nous venons de définir.

I.B.1.c. L'articulation des activités d'exploitation et des activités d'exploration

Les activités d'exploitation et les activités d'exploration ont d'abord été présentées comme inconciliables (Christensen, 1997; Christensen & Bower, 1996; Ghemawat & Costa, 1993; March, 1991). March (1991), a été particulièrement clair à ce sujet. Le champ de l'ambidextrie organisationnel incarne alors le rejet de cette idée sans toutefois remettre en cause la tension entre les deux types d'activités. Cependant, du fait de leur nature divergente, il semble légitime de se questionner sur les perspectives justifiant une compatibilité réciproque, mais également sur les obstacles à cette conciliation.

En affirmant que les activités d'exploitation et les activités d'exploration sont incompatibles, March (1991) a, par la suite (1996, 2006), donné trois principaux arguments : (i) la rareté des ressources, (ii) les cycles de renforcement, et (iii) la différence de contexte.

(i) La logique sous-jacente aux écrits de March (1991) sur ce sujet relève de la recherche d'un point d'équilibre optimal au sein du continuum dont l'exploitation et l'exploration constituent les extrémités. En effet, l'auteur présente la problématique de l'équilibre à trouver entre l'exploration et l'exploitation, comme celle de la recherche d'un optimum – en témoigne l'expression récurrente de « *suboptimal equilibria* ». Dans cette

logique, et considérant les ressources comme rares, la répartition des ressources de l'organisation est vue comme un jeu à somme nulle, où l'allocation à un poste revient à une privation à un autre. Pour cet auteur, le niveau d'équilibre optimal représenterait donc un seuil infranchissable, et il serait atteint lorsque les deux activités seraient au même niveau de réalisation, c'est à dire à mi-chemin du continuum. La représentation graphique I.7. suivante, reprise de Gupta et al. (2006, p.697) illustre cette perspective.

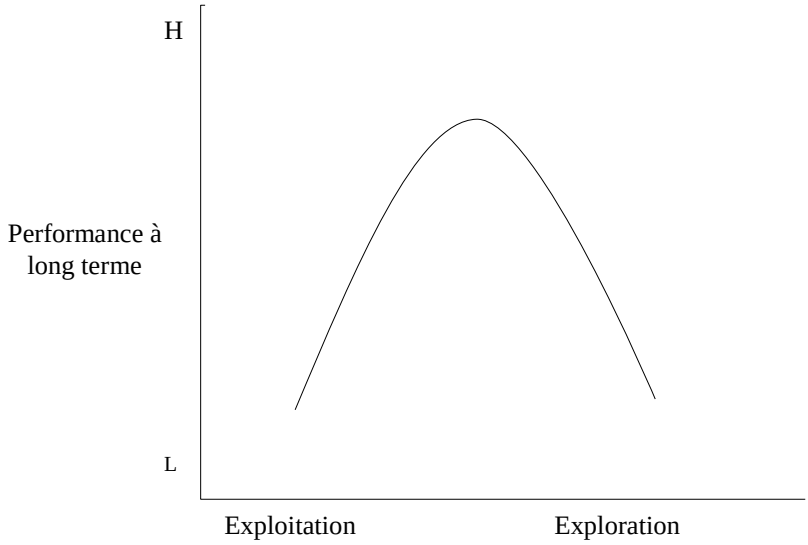


Figure I.7. L'exploitation et l'exploration comme les deux pôles d'un continuum (repris de Gupta et al., 2006)

(ii) Selon March, chaque type d'activité tend à se reproduire lui-même. D'autres auteurs décrivent une inclination des organisations à se concentrer exclusivement sur un seul type d'activité et qui les poussent à négliger l'autre type d'activité aboutissant ainsi à des résultats contreproductifs et destructeurs (Adler et al., 2009; Andriopoulos & Lewis, 2009; Smith & Tushman, 2005). Les risques encourus à travers ce type de négligence sont connus, le plus fréquent étant de rentrer dans un cercle vicieux de l'exploitation ou de l'exploration – menant respectivement à de la *surexploitation* ou de la *surexploration* (Leonard-Barton, 1992). He et Wong (2004) résument ces potentiels effets pervers de manière explicite : "*On the one hand, the self-reinforcing nature of organizational learning makes it attractive for a firm to maintain its current focus and to augment its current capabilities even if the environment has changed, thus causing core capabilities to be turned into core rigidities (Leonard-Barton, 1995). […] On the other hand, Levinthal and March (1993) have argued that the balance can also be skewed towards excessive*

exploration that is equally destructive: "… failure leads to search and change which lead to failure which leads to even more search, and so on". » (p.482).

(iii) Le dernier argument sur l'incompatibilité des deux types d'activités concerne le contexte social nécessaire à l'un et à l'autre. Comme précisé par (March, 1996) « *Exploiting interesting ideas often thrives on commitment more than thoughtfulness, narrowness more than breadth, cohesiveness more than openness*. » (p.280).

Nous proposons le tableau I.8. qui expose les principales contraintes à l'ambidextrie organisationnelle dans la logique du continuum entre l'exploration et l'exploitation, décrites dans la littérature.

Contraintes	Description
Allocation des ressources	Adaptive systems that engage in exploration to the exclusion of exploitation "are likely to find that they suffer the costs of experimentation without gaining many of the benefits," while systems that engage in exploitation to the exclusion of exploration "are likely to find themselves trapped in suboptimal stable equilibria." (Gibson & Birkinshaw, 2004)
Inertie structurelle	On the one hand, adaptation to existing environmental demands may foster structural inertia and reduce firms' capacity to adapt to future environmental changes and new opportunities (Hannan and Freeman, 1984). (He & Wong, 2004)
Contextes structurels et culturels discordants	However, it is difficult to be successful at both [exploitation and exploration] because, besides the fact that there are limited resources, in general a different type of organizational culture and structure is needed for each of these types of learning. (Bierly & Chakrabarti, 1996)
Facteurs organisationnels incommensurables	Concerning the issue of how firms might organize to deal with the associated conflicts between exploration and exploitation, the paper would favor the conclusion that the activities of exploration and exploitation cannot be synthesized but should rather be separated in time and/or place. The reason for this being that the attributes of the organizational factors stimulating exploration seem to be incommensurable with the attributes of the organizational factors stimulating exploitation. (Mom, van den Bosch, & Volberda, 2003)

Tableau I.8. Les différentes contraintes à l'ambidextrie organisationnelle

Ce tableau témoigne du rapport de tension régnant entre l'exploitation et l'exploration au sein des organisations. Cependant, la littérature sur la relation entre ces deux piliers de l'organisation ne se résume pas à un rapport mutuellement exclusif où la bonne gestion reviendrait à trouver un compromis. En réalité, plus qu'un simple équilibre neutre, différents auteurs se prononcent sur un potentiel effet de synergie existant entre les deux activités (Katila & Ahuja, 2002). La logique du continuum est alors rompue. **Dès lors, la perspective seyante est celle de l'orthogonalité qui conçoit une relation positive entre l'exploitation et l'exploration.**

En effet, à l'inverse des théories se préoccupant d'un système de ressources comparable à un jeu à somme nulle et où l'allocation à l'un reviendrait à une privation à l'autre, d'autres travaux postulent que les succès des activités d'exploitation sont susceptibles d'être bénéfiques aux activités d'exploration (Gupta et al., 2006). Ils ajoutent que, réciproquement, l'exploration peut être source de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences utiles à l'amélioration des activités courantes de l'entreprise. L'exploitation et l'exploration seraient donc mutuellement bénéfiques (Boumgarden, Nickerson, & Zenger, 2012; He & Wong, 2004; Lavie, Stettner, & Tushman, 2010). De plus, le niveau d'équilibre optimal et synergique ne serait pas fixe, il serait fonction du niveau maximum de réalisation (Boumgarden et al., 2012; He & Wong, 2004; Smith & Lewis, 2011) de chaque activité. Or, considérant les ressources de l'entreprise comme extensibles – par l'acquisition de nouvelles connaissances par l'extérieur, par exemple – les niveaux d'exploration et d'exploitation peuvent continuellement s'élever (Gupta et al., 2006). Nous comprenons alors que cette perspective orthogonale propose une version dynamique de l'ambidextrie organisationnelle. Nous adhérons à cette vision qui permet de transcender les théories focalisées sur les contradictions et de saisir les effets de synergie (Andriopoulos & Lewis, 2009). **Mais la question suivante subsiste alors, comment créer cette dynamique d'optimisation continue de l'ambidextrie organisationnelle ?**

La littérature présente à nouveau plusieurs propositions de résolution de ce dilemme. Pour les comprendre, nous partons de l'argument de Birkinshaw & Gupta (2013) qui postulent que certaines organisations sont aptes à devenir plus ambidextres que d'autres, et que de fait, toutes n'ont pas le même niveau d'ambidextrie. Il faut aussi savoir que toutes n'ont pas la même stratégie d'optimisation d'ambidextrie, et pour cause, nous l'avons vu, les chercheurs ne sont pas d'accord entre eux sur le niveau d'équilibre optimal à atteindre entre exploration et exploitation.

Cependant, au sein de la vision à laquelle nous adhérons, la plupart des récentes contributions s'accordent à considérer que le niveau approprié d'équilibre existe mais reste dépendant de l'environnement et du contexte de l'organisation. Selon Birkinshaw & Gupta, 2013 : *« Nevertheless, most scholars contend that the appropriate levels of exploration and exploitation are contingent on the organization's mission, dominant logic (Miles & Snow, 1978), and industry conditions (Lavie & Rosenkopf, 2006; March, 1991; Venkatraman et al., 2007). Consequently, a change in the organization's strategy or environmental conditions entails adjusting the corresponding levels of exploration and exploitation (Auh & Menguc, 2005). »* (Birkinshaw & Gupta, 2013, p.127). Ainsi, tout en confirmant l'assertion de Levinthal & March (1993, p.105) « *the precise mix of exploitation and exploration that is optimal is hard to specify* », Birkinshaw & Gupta (2013) décrivent en détail cet ensemble de points formant une courbe convexe d'équilibre optimal extensible et qu'ils nomment « *frontière d'efficience* »[14] (p.295). Nous l'avons reproduit dans la figure I.9.

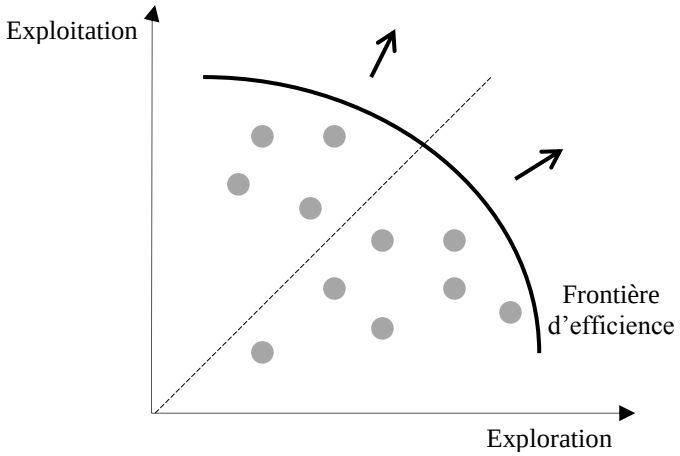


Figure I.9. La frontière d'efficience de l'ambidextrie organisationnelle [repris de Birkinshaw & Gupta (2013)]

Sachant que notre époque est caractérisée par une grande volatilité dans l'évolution des marchés, cette perspective nous paraît pertinente. En effet, cette dernière rejette la normativité paralysante de la logique tayloriste en s'inscrivant dans le courant de la théorie de la contingence qui, elle, autorise la conception d'ajustements au cours du temps. Par conséquent, comme le relèvent Lavie et al. (2010, p.127), certains chercheurs ont **révoqué**

[14] Les auteurs précisent *« and strategy scholars will also recognize this as a version of Porter's (1996) "efficiency frontier". »*

la notion d' « équilibre » et font désormais référence à un processus d' « équilibrage ». A travers ce changement de lexique, ils mettent l'accent sur l'effort continu que doit fournir une organisation afin d'atteindre le niveau optimal d'exploitation et d'exploration selon les circonstances.

L'ambidextrie organisationnelle se résume donc à la capacité d'une organisation à concilier les activités d'exploitation et les activités d'exploration afin d'optimiser son niveau de performance en continu. Des études empiriques ont démontré le rapport positif entre cette stratégie et la performance organisationnelle (He & Wong, 2004; Jansen et al., 2012; Junni et al., 2013; Raisch, Birkinshaw, Probst, & Tushman, 2009) faisant de la recherche de cet équilibrage un réel challenge pour les organisations et une source d'avantages compétitifs durables. Cependant des questions subsistent, comment est opérationnalisée cette stratégie ? Quel(s) design(s) organisationnel(s) pour atteindre de tels objectifs ? Dans la sous-partie suivante, nous tenterons de répondre à ces questions, au regard de la littérature.

I.B.2. Les différents types d'ambidextrie organisationnelle

Plusieurs années après que les chercheurs aient déploré l'impossibilité de mener à bien la conduite conjointe des activités d'exploration et des activités d'exploitation (Christensen, 1997; Christensen & Bower, 1996; Ghemawat & Costa, 1993; March, 1991), certains auteurs ont démontré qu'il existait des dispositifs permettant d'y parvenir (Birkinshaw & Gupta, 2013; O'Reilly & Tushman, 2008; Raisch, 2008). L'ambidextrie organisationnelle représente le champ de recherche dédié à ces derniers. Or, cette stratégie constituant une capacité dynamique pour l'entreprise, elle se doit d'être implémentées puis développées. Il paraît alors intéressant d'étudier de plus près les différents designs organisationnels sur lesquels elle repose.

I.B.2.a. Les paramètres structurels de l'ambidextrie organisationnelle

Jay Galbraith (1977) définit le design organisationnel de la manière suivante : « *Organization design is conceived to be a decision process to bring about a coherence*

between the goals or purposes for which the organization exists, the patterns of division of labor and interunit coordination and the people who will do the work ».

Le design organisationnel est donc constitué d'un tryptique conceptuel dont les trois composants sont les suivants : **la stratégie, la structure et l'intégration des individus aux activités de l'organisation.** En ce qui concerne le premier, à savoir la stratégie, nous l'avons décrite dans la partie précédente, en l'occurrence il s'agit du développement de l'ambidextrie. Quant aux deux autres, ils découlent du premier. De nombreux auteurs (Giddens, 1984, 1987; Orlikowski & Barley, 2001; Orlikowski, 1996) décrivent, plus précisément, l'articulation de ces trois éléments comme un processus continu et rétroactif où la stratégie déterminerait la structure à mettre en place, qui, à son tour, délimiterait l'organisation des ressources humaines. Ensuite, la stratégie serait ajustée en fonction de ces données, le processus serait alors relancé, et ainsi de suite. Cette perspective structurationniste sera abordée plus en détail au sein du chapitre II et fera l'objet d'une sous-partie du chapitre III (III.A.2.a.).

Par ailleurs, en nous référant à la littérature portant sur l'ambidextrie organisationnelle nous relevons trois paramètres sur lesquels tout design organisationnel doit se positionner. Il s'agit de **l'espace, du temps et de la division du travail.** Aussi, comme le veut la tradition de la littérature sur l'ambidextrie, nous nous référons aux travaux de Lawrence & Lorsch (1967) pour qualifier les différents types de division du travail implémentés. Nous distinguerons donc les tactiques de différenciation et celles d'intégration. Selon Raisch et al. (2009) ces deux notions se définissent comme suit :

- Différenciation : « *that is, the subdivision of tasks into distinct organizational units that tend to develop appropriate contexts for exploitation and exploration.* »
- Intégration : « *that is, the behavioral mechanisms that enable organizations to address exploitation and exploration activities within the same unit* ».

En fonction de ces paramètres, nous verrons que quatre formes d'ambidextrie organisationnelle se dégagent de l'ensemble des travaux : *l'ambidextrie structurelle, l'ambidextrie séquentielle, l'ambidextrie de réseau* et *l'ambidextrie contextuelle*.

Ambidextrie structurelle

La question de l'espace dans le choix du design organisationnel pour développer l'ambidextrie survient dès les premiers écrits. En effet, nous l'avons vu, les premiers auteurs considéraient la tension entre les activités d'exploration et les activités d'exploitation, comme un paradoxe insurmontable. Par conséquent, il paraissait important,

pour ces derniers, de développer des designs organisationnels respectant cette logique duale en proposant des structures spatialement distinctes (Bower & Christensen, 1995; Burgelman & Sayles, 1988; Duncan, 1976; Porter, 1996; Tushman & O'Reilly, 1996). On parle alors de stratégie par la différenciation (Raisch et al., 2009). *L'ambidextrie structurelle* incarne le design organisationnel résultant de cette conception de l'ambidextrie. Elle correspond à une perspective *top-down*, c'est-à-dire que l'on considère que la dynamique sociale dans l'organisation est décidée puis portée avant tout par le top management pour ensuite se décliner chez les individus qui forment l'entreprise. En l'occurrence, cela signifie que la stratégie de mener l'exploration de manière concomitante à l'exploitation est pensée et mise en œuvre de manière intentionnelle par la hiérarchie. Les dirigeants sélectionneront donc une ou des unité(s) qu'ils dédieront exclusivement à l'exploration et qui seront dirigées en parallèle de la ou des unité(s) dédiées exclusivement aux activités d'exploitation (O'Reilly & Tushman, 2008; O'Reilly & Tushman, 2013; Raisch et al., 2009; Tushman & O'Reilly, 1996). Traditionnellement, au sein des organisations structurellement ambidextres, les unités dédiées à l'exploitation regroupent l'essentiel des effectifs (Benner & Tushman, 2003). Elles fonctionnent selon une logique mécaniste (Burns & Stalker, 1961) c'est-à-dire qui se caractérise par une coordination hiérarchique et un haut degré de formalisation. De l'autre côté, les unités dédiées à l'exploration occupent une part moins importante au sein de l'organisation et se rapprochent davantage d'une structure organique (Burns & Stalker, 1961). Elles font donc appel à une logique de travail plus flexible, avec des objectifs moins étroits et où les processus sont également moins prégnants (Benner & Tushman, 2003). Faisant écho à la « structure duale » évoquée par Duncan en 1976, l'ambidextrie structurelle a été le type le plus étudié par les chercheurs, surtout dans les premières publications.

La figure I.10. reprise de Raisch (2008) schématise ce type de design organisationnel organisant l'ambidextrie organisationnelle.

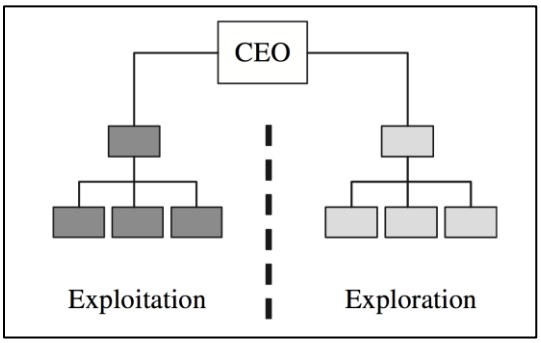


Figure I.10. Schéma représentatif de l'ambidextrie structurelle

Ambidextrie séquentielle

Le temps est un autre paramètre essentiel dans la littérature de l'ambidextrie organisationnelle, ainsi il n'est pas étonnant de savoir qu'il y occupe une place prépondérante. En effet, d'abord établissant une distinction entre le court-terme associé à l'exploitation et le long-terme associé à l'exploration, les théoriciens (Gulati & Puranam, 2009; Nickerson & Zenger, 2002; Puranam, Singh, & Zollo, 2006; Siggelkow & Levinthal, 2003) ont, par la suite, conceptualisé un design organisationnel forgé par des cycles temporels. Il s'agit de la *séparation temporelle* qui consiste pour une organisation de faire face aux exigences de son environnement en procédant à des alternances dans le temps entre les activités d'exploration et les activités d'exploitation. Il y aurait donc un temps où toute l'organisation serait centrée sur le premier type d'activité, suivi par un deuxième temps où toute l'organisation se mobiliserait sur l'autre type d'activité, pour ensuite revenir à l'activité initiale, et ainsi de suite. Plus précisément, « *temporal cycling can be implemented as going through long periods of alignment focused on efficiency and short periods of adaptation via experimentation* » (Goossen & Bazazzian, 2012, p.2). Nous pouvons alors noter qu'il s'agit d'un processus séquentiel et non simultané. Là encore, il s'agit d'un processus nécessitant un management directif et donc une formalisation appuyée de la coordination entre acteurs. En revanche, concernant l'organisation structurelle, à l'inverse de *l'ambidextrie structurelle, l'ambidextrie séquentielle* est un design organisationnel qui peut s'opérer à travers une intégration structurelle. Les activités d'exploitation et d'exploration ont lieu au sein des mêmes unités et avec les mêmes individus. La figure I.11. suivante reprise de Raisch (2008) représente ce type d'ambidextrie organisationnelle.

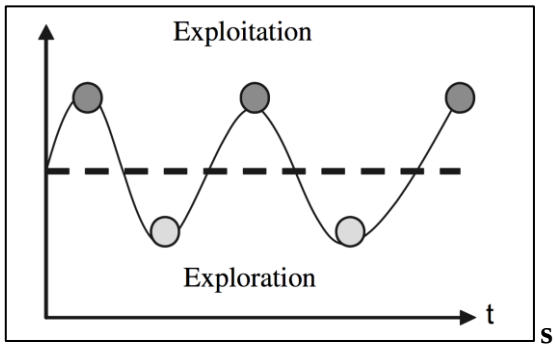


Figure I.11. Schéma représentatif de l'ambidextrie séquentielle

Ambidextrie réticulaire

Ce type d'ambidextrie fait référence aux organisations externalisant une partie de leurs activités d'exploitation et/ou d'exploration à travers des entreprises partenaires, formant ainsi un réseau (Mom et al., 2003). Ce design organisationnel suppose une différenciation spatiale et une séparation temporelle. Il s'agit d'un type d'ambidextrie très peu étudié dans la littérature. Néanmoins, ce sujet est traité en profondeur dans d'autres champs de recherche en sciences de gestion [e.g. *strategic network* (Jarillo, 1988; Zaheer, Gulati, & Nohria, 2000), *strategic alliance* (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996; Parkhe, 1993)].

L'*ambidextrie contextuelle* fait l'objet de la sous partie suivant, qui propose également un tableau comparatif de ces différents types d'ambidextrie organisationnelle.

I.B.2.b. Le choix de l'ambidextrie contextuelle

Ambidextrie contextuelle

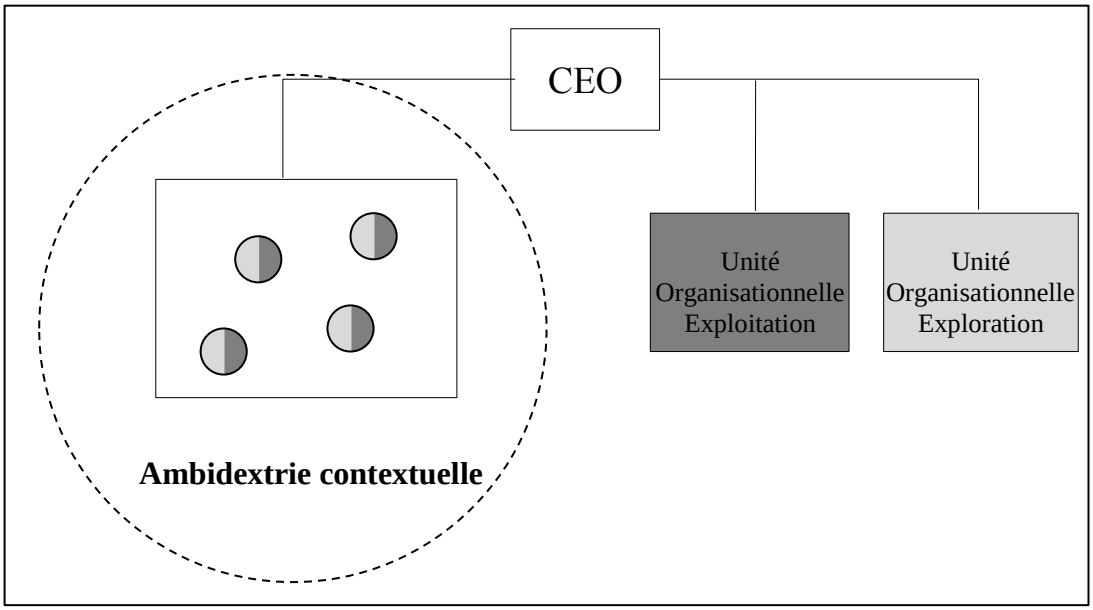
La littérature témoigne d'une autre solution cherchant à résoudre le dilemme de l'exploitation et de l'exploration. Cette solution ne fait ni appel à la séparation spatiale, ni à la séparation temporelle. Elle se manifeste dans une même unité d'espace et de temps. En effet, en 2004, Gibson & Birkinshaw, à travers leur article, ont introduit un design organisationnel répondant à l'exigence d'ambidextrie et s'inscrivant dans une logique inverse à celle de *l'ambidextrie structurelle*. Il s'agit de *l'ambidextrie contextuelle*. Ce concept est défini comme « *the behavioral capacity to simultaneously demonstrate alignment [exploitation] and adaptability [exploration] across an entire business unit.* »

(Gibson & Birkinshaw, 2004). Il s'agit d'un phénomène suivant une *dynamique ascendante (bottom-up)* où les individus, de manière autonome, implémentent des activités stratégiques (Burgelman, 1983). La dynamique des salariés et leur regroupement – parfois informel – constituent donc des éléments centraux qui donnent naissance, avec ou sans l'aide de la hiérarchie, à des communautés qui se chargent de concilier lesdites différentes activités au sein de l'organisation. Cette dynamique se rapproche du courant bien connu en sciences sociales de l'individualisme méthodologique (Weber, 1964) – approche sociologique qui soutient que les phénomènes sociaux résultent des actions individuelles – puisque l'unité centrale d'analyse est en premier lieu l'individu, puis l'unité organisationnelle à laquelle appartient l'individu et enfin l'organisation. L'ambidextrie se manifeste donc à plusieurs niveaux. Certains auteurs parlent d'ailleurs d'individus ambidextres et de managers ambidextres (Bonesso, Gerli, & Scapolan, 2014; Gupta et al., 2006; Mom, van den Bosch, & Volberda, 2009; Rogan & Mors, 2014) pour signifier que cette capacité de conduire à la fois des activités d'exploitation et d'exploration est avant tout une capacité individuelle avant de devenir organisationnelle (Raisch et al., 2009). Cela pourrait se traduire par des salariés qui rempliraient leurs fonctions usuelles correspondant aux activités d'exploitation tout en s'investissant de manière proactive dans les activités d'exploration, donc de création de nouvelles connaissances, dans le même lieu et la même période de temps. Ainsi, le locus de la prise de décision de l'équilibre entre l'exploitation et l'exploration se situe, en l'occurrence, au niveau de chaque employé, et non plus au niveau du top management. De plus, la capacité organisationnelle que représente l'ambidextrie se manifeste au sein d'une *unité organisationnelle*[15]. Il est donc aisé de comprendre que cette configuration suppose, d'une façon ou d'une autre, l'intégration des activités d'exploitation et des activités d'exploration au sein d'une même unité, ou de mêmes unités. Le dernier élément fondamental et essentiel à noter sur l'ambidextrie contextuelle est qu'elle repose sur un « *contexte organisationnel propice* » caractérisé par l'interaction de quatre attributs : « *stretch, discipline, support, and trust* » (Gibson & Birkinshaw, 2004) – ce contexte sera étudié en profondeur dans le chapitre suivant.

L'*ambidextrie contextuelle* fait l'objet de plus en plus d'écrits depuis la parution de l'article fondateur de Gibson & Birkinshaw en 2004 (Birkinshaw & Gupta, 2013; O'Reilly

[15] Gibson & Birkinshaw (2004, p.211) le précisent clairement « *We concur with previous authors on the idea that ambidexterity is an organization's capacity to simultaneously achieve alignment and adaptability within a single business unit* ».

& Tushman, 2013). Avec l'*ambidextrie structurelle*, elles représentent les deux principaux designs d'ambidextrie organisationnelle. La figure I.12. schématise ce type d'ambidextrie.



: individus conciliant activités d'exploitation et activités d'exploration

Figure I.12. Schéma représentatif de l'ambidextrie contextuelle

Cette description des différents types d'ambidextrie organisationnelle faisant appel à un design organisationnel particulier pour chaque cas, nous permet de proposer un récapitulatif au sein du tableau I.13.

	AMBIDEXTRIE STRUCTURELLE	**AMBIDEXTRIE TEMPORELLE**	**AMBIDEXTRIE CONTEXTUELLE**	**AMBIDEXTRIE RÉTICULAIRE**
ESPACE	Lieux distincts	Mêmes lieux	*Mêmes lieux*	Lieux distincts
TEMPS	Simultané	Séquentiel	*Simultané*	Séquentiel
DIVISION DU TRAVAIL	Différenciation	Intégration	*Intégration*	Différenciation
LOGIQUE DE MANAGEMENT	Hiérarchique et directive	Hiérarchique et directif	*Ascendante (bottom-up)*	Alliances

LOCUS DE DÉCISION	Top Management	Top Management	*Individus*	Accords entre Top Managements
NIVEAU D'AMBIDEXTRIE	Organisation	Organisation	*Individus* *Unité* *Organisation*	Inter-organisation

Tableau I.13. Comparaison des quatre différents types d'ambidextrie organisationnelle

Ce tableau souligne la particularité intégrative de l'ambidextrie contextuelle, en comparaison à tous les autres designs organisationnels (Markides, 2013). Elle propose une unité de temps et de lieu supposant un système interactif d'individus aux profils différents. De plus, ce type d'ambidextrie fait preuve de singularité dans la logique de management qu'il implique. En effet, l'équilibre entre l'exploration et l'exploitation repose sur les choix des individus constituant l'entreprise, à savoir, les salariés et les middle managers. Enfin, la dernière ligne du tableau le montre, seul l'ambidextrie contextuelle se manifeste aux trois niveaux d'analyse de l'organisation – individuel, unité organisationnel et organisationnel.

Nous nous inscrivons alors dans la logique des travaux de Gibson & Birkinshaw (2004) qui affirme une chose essentiel pour notre travail : « *We concur with previous authors on the idea that ambidexterity is an organization's capacity to simultaneously achieve alignment and adaptability within a single business unit, but we suggest that it is best achieved not through structural, task, or temporal separation, but by building a business-unit context that encourages individuals to make their own judgments as to how best divide their time between the conflicting demands for alignment and adaptability*. » (Gibson & Birkinshaw, 2004, p.211)

Notre introduction générale détaille les trois principales raisons de notre choix de l'étude de l'ambidextrie contextuelle. Nous les rappelons ici succinctement :

(i) Pour sa logique bottom-up, la perspective de l'implication des salariés – traditionnellement exclus des activités d'exploration – au sein des activités d'exploration et de conception innovante paraît propice à l'innovation de rupture des organisations. L'étude

de l'ambidextrie contextuelle pourrait alors permettre de concevoir de nouvelles formes de gestion de l'innovation prenant leur source chez les salariés.

(ii) Pour la diversité des connaissances et des compétences qu'elle induit par la concomitance de lieu et de temps. En effet, l'élargissement des activités d'exploration et de conception innovante aux salariés – traditionnellement exclus de ces activités – interroge les modèles connus de la gestion de l'innovation.

(iii) Pour l'implication des trois niveaux d'analyse inhérente à son émergence. Dans ce cadre, notre recherche propose une analyse systémique du phénomène d'émergence de l'ambidextrie contextuelle. Cette analyse permet de considérer, à chaque niveau d'analyse, l'unité de référence comme un système ouvert et en interaction permanente avec son environnement.

L'étude de l'ambidextrie contextuelle semble ainsi constituer une possibilité privilégiée pour répondre aux exigences de la littérature et également pour accompagner théoriquement les stratégies de confrontation à l'environnement complexe et dynamique. Par ailleurs, bien que les types d'ambidextries s'opposent dans la classification des designs organisationnels, ils ne sont pas mutuellement exclusifs. Une organisation peut donc tout à fait implémenter deux ou plusieurs types différents d'ambidextrie de manière concomitante (Andriopoulos & Lewis 2009; Brion, Favre-Bonté, & Mothe, 2007).

Conclusion I.B.

La fréquence de publication académique sur le sujet de l'équilibre entre les activités d'exploitation et les activités d'exploration ne cesse de prendre de l'ampleur (Birkinshaw & Gupta, 2013), soulignant ainsi l'actualité du sujet. Nous avons pu voir qu'au sein du champ d'études de l'ambidextrie organisationnelle, l'organisation est conceptualisée comme une entité fondée sur deux piliers, l'exploration et l'exploitation. Le défi de l'ambidextrie organisationnelle est celui de l'optimisation d'un système sous contraintes. Seulement, il ne s'agit pas d'une succession de point optimal à atteindre, mais bien d'un processus continu consistant à faire preuve de flexibilité et à s'adapter à l'environnement dynamique.

Le concept d'ambidextrie organisationnelle représente un concept générique. Il se décline en quatre designs organisationnels : l'ambidextrie structurelle, l'ambidextrie séquentielle, l'ambidextrie de réseau et l'ambidextrie contextuelle.

Trois éléments mettent en avant l'intérêt d'étudier spécifiquement *l'ambidextrie contextuelle*. D'abord, elle représente le seul design organisationnel permettant l'étude simultanée des trois niveaux d'ambidextrie – individuel, unité organisationnelle et organisationnelle. Or, ce type d'étude fait particulièrement défaut à la littérature (Birkinshaw & Gupta, 2013). Ensuite, face à la complexité de l'environnement, l'ambidextrie contextuelle, implique une intégration spatiale dans l'équilibrage de l'exploration et de l'exploitation, impliquant alors une interaction d'individus plus grande dans la diversité des connaissances et des compétences. Ceci favorise alors l'obtention d'avantages compétitifs durables. Enfin, devant l'exigence de l'adaptation au dynamisme du marché, l'ambidextrie contextuelle prévoit une prise de décisions au niveau des employés, permettant à une logique bottom-up d'émerger et attribuant ainsi plus de réaction et de flexibilité à l'entreprise.

La notion *d'innovation* était sous-jacente à l'ensemble de l'étude que nous avons menée jusqu'ici. La section suivante rappelle sa centralité au sein de l'ambidextrie organisationnelle.

I.C. L'ambidextrie contextuelle comme stratégie d'innovation

Le développement de l'ambidextrie organisationnelle représente une stratégie aspirant – comme toutes les stratégies issues de la tradition de l'approche par les ressources et les compétences – à l'obtention d'avantages compétitifs. Bien que la recherche de l'équilibrage entre l'exploitation et l'exploration constitue une capacité dynamique, la finalité de la stratégie se trouve dans la valeur générée à travers les activités d'exploitation et d'exploration. En décrivant ces notions d'exploration et d'exploitation, nous avons brièvement introduit une troisième notion, celle d'*innovation*. Dans la littérature portant sur l'ambidextrie organisationnelle, les auteurs avancent plus précisément que *l'innovation d'exploration* et *l'innovation d'exploitation* sont les sources directes de la performance de l'organisation (Chanal & Mothe, 2005; O'Reilly & Tushman, 2008).

Cette troisième section du premier chapitre de notre travail de recherche entend ainsi expliciter la stratégie de management de l'innovation sous-jacente au concept d'ambidextrie contextuelle.

I.C.1. La gestion de l'innovation

La centralité de la notion d'innovation et de sa gestion en sciences de gestion est clairement établie. Les travaux incontournables consacrés à ce sujet depuis les fondements des sciences de gestion en témoignent (Burgelman & Sayles, 1988; Burns & Stalker, 1961; Le Masson et al., 2006; Schumpeter, 1951; Van de ven, 1986). En outre, malgré les innombrables débats sur l'acception précise de cette notion, le consensus sur la nécessité pour une entreprise d'innover reste intact.

L'innovation est également un sujet décisif lorsque l'on traite de l'ambidextrie organisationnelle (Andriopoulos & Lewis, 2009; Markides, 2013; O'Reilly & Tushman, 2004). Cette sous-section propose de comprendre le rapport entre le concept d'innovation et celui d'ambidextrie organisationnelle. Nous verrons ensuite, en particulier, le rapport entre les processus d'innovation en entreprise et *l'ambidextrie contextuelle*.

I.C.1.a. Typologie du concept d'innovation

Bien que l'innovation soit un phénomène intemporel, le premier théoricien reconnu de ce concept fut Joseph Schumpeter dès le début du XXe siècle (Deblock, 2012). Il décrit l'innovation – qu'il considère alors comme technologique – comme l'impulsion principale des cycles économiques. Plus précisément, dans cette perspective économique, l'innovation est présentée comme le passage réussi de l'invention au marché. Distinguant ainsi l'invention qui serait la production d'un élément nouveau, de l'innovation qui serait l'implémentation de cette nouveauté dans le marché.

Par ailleurs, dans ses premiers écrits Schumpeter dresse le portrait de l'entrepreneur en tant qu'inventeur isolé, puis sa pensée évolue pour – à la fin de sa vie – faire de la grande structure de recherche et développement (R&D) le cœur du système d'invention des entreprises (Schumpeter, 1951).

Partant de ces travaux, les chercheurs en sciences de gestion sont passés de l'opposition entre *invention* et *innovation* qui réduisait la notion d'innovation à un résultat, pour finir par l'appréhender en termes de processus (Van de ven, 1986). Considérer l'innovation comme un processus a fait évoluer l'étude de ce phénomène, car cela revenait à prendre en compte l'ensemble de la chaîne d'efforts fournis, de la genèse des idées à l'implémentation des inventions sur le marché. Ainsi dès 1969, Myers & Marquis propose une vision plus complexe de l'innovation. Pour eux, l'innovation « *n'est pas une action isolée mais un processus complet relié à d'autres sous processus. Ce n'est pas seulement la création d'une idée, ce n'est pas la conception d'un nouveau produit, ce n'est pas non plus le développement d'un nouveau marché; le processus d'innovation est l'intégration simultanée de tous ces éléments* ». Van de ven, par la suite, définira le processus d'innovation d'une façon suffisamment large pour englober les différents types d'innovation : « *The process of innovation is defined as the development and implementation of new ideas by people who over time engage in transactions with others within an institutional context.* » (Van de ven, 1986). Cependant, bien que l'aspect généralisant de cette définition lui confère un certain consensus, elle peut – pour la même raison – également paraître ambigüe. De plus, le caractère nouveau ou non d'un élément est discutable. Ainsi, lorsque Van de ven précise : « *as long as the idea is perceived as new to the people involved, it is an "innovation"* », il érige la subjectivité comme principe inhérent à l'innovation. L'innovation est donc fondamentalement subjective.

Au final, dans la littérature, l'innovation désigne à la fois un processus et un résultat. Il faut également noter que cette notion est liée à l'idée de changement et comporte une connotation méliorative, avec l'idée de rendre une situation meilleure qu'auparavant pour les individus concernés (Deltour, 2000). En effet, comme le souligne Van de ven « *New ideas that are not perceived as useful are not normally called innovations; they are usually called mistakes.* » (Van de ven, 1986).

Impliquant l'idée de changement, le concept d'innovation s'est vu attribuer diverses qualifications selon plusieurs critères ; et des types d'innovation ont alors émergé de cette classification. Tout d'abord, Schumpeter (1951) avait déjà introduit une distinction entre les *innovations de produits (ou services)* et les *innovations de procédés*, dont le premier fait référence au résultat et le second au processus – techniques inédites, matières premières nouvelles, etc. Par la suite, différents courants néo-schumpetériens sont apparus, dont le paradigme technologique de Dosi (1982) et Freeman, Clark, & Soete (1982) permettant de distinguer les *innovations radicales* et les *innovations incrémentales*. *L'innovation incrémentale* est celle qui introduit des changements mineurs. Suffisamment significative pour être soulignée, elle enrichit les éléments existants. Cependant, elle ne remet pas en cause l'essentiel de l'objet concerné. *L'innovation radicale*, quant à elle, qualifie une innovation rompant avec l'existant. Il s'agit d'un saut qualitatif matérialisé dans un bien, un service, ou un procédé de production changeant profondément les usages (Henderson & Clark, 1990; Le Loarne & Blanco, 2012).

Cette distinction résonne particulièrement avec la dichotomie dont il est question dans l'ambidextrie, à savoir l'exploitation et l'exploration. En effet, en reprenant les définitions des auteurs Andriopoulos & Lewis (2009, p.696), l'on s'aperçoit de cette proximité conceptuelle : « *Exploitation hones and extends current knowledge, seeking greater efficiency and improvements to enable incremental innovation. Exploration, on the other hand, entails the development of new knowledge, experimenting to foster the variation and novelty needed for more radical innovation.* » L'exploration est ainsi associée à l'innovation radicale et l'exploitation à l'innovation incrémentale. Les auteurs parlent alors *d'innovation d'exploitation* et *d'innovation d'exploration* (Andriopoulos & Lewis, 2009; Benner & Tushman, 2003; Junni et al., 2013; Tushman & O'Reilly, 1996), ce qui pose la question de la différence entre activités (d'exploitation ou d'exploration) et innovations (d'exploitation ou d'exploration) dans les articles centrés sur l'ambidextrie.

En effet, le champ de recherche de l'ambidextrie organisationnelle est fondamentalement lié à celui de l'innovation. Les auteurs Chanal & Mothe (2005, p.173) l'expliquent clairement dans leur article : « *Habituellement appréhendée au niveau stratégique de l'entreprise, la tension exploitation/exploration se retrouve également au niveau du management des processus d'innovation.* » Ainsi, une entreprise cherchant à être ambidextre vise, en réalité, non seulement la conciliation de ses activités d'exploitation et d'exploration, mais aussi la complémentarité des innovations d'exploitation et des innovations d'exploration qui en résultent (He & Wong, 2004). Par conséquent, **les activités d'exploitation et les activités d'exploration mènent à des innovations qui, elles, – à travers les avantages compétitifs qu'elles octroient – sont source de performance pour les entreprises** (Chanal & Mothe, 2005; O'Reilly & Tushman, 2008). Il est utile de le souligner, car l'innovation pouvant être considérée comme un processus ; le cas échéant, le vocable d'*innovation d'exploitation* (ou d'exploration) et celui d'*activité d'exploitation* (ou d'exploration) deviennent synonymes (e.g. Junni et al., 2013).

Ainsi, **l'ambidextrie organisationnelle est un moyen pour la survie et la performance de l'entreprise, mais nullement une fin en soi. Elle représente une stratégie de l'innovation pour les entreprises.** Dans ce cadre, *l'ambidextrie contextuelle* est un mode de gestion de l'innovation particulier, car elle déporte le pouvoir de décision de conciliation de l'innovation d'exploitation et de l'innovation d'exploration au niveau des salariés, en préconisant une logique bottom-up (Gibson & Birkinshaw, 2004).

La pérennité d'une entreprise repose sur sa capacité à générer un flux constant d'innovations adéquates dans un environnement incertain (Xuereb, 1991). Cette injonction pose la question des types de coordination selon le degré d'impévisibilité de l'environnement (Godé-Sanchez, 2010). La stratégie de développement de l'ambidextrie organisationnelle se pose alors comme solution partielle à cette problématique. Il semble donc opportun de s'intéresser aux processus et aux structures soutenant la gestion de l'innovation au sein des entreprises.

I.C.1.b. La gestion de l'innovation continue

Le développement continu d'innovations constitue un défi ambitieux pour les entreprises, car l'innovation est fondamentalement une activité caractérisée par

l'incertitude et l'imprévisibilité (Alter, 1991). Ce challenge exige un appareil organisationnel cherchant à réduire et intégrer cette incertitude. Les chercheurs en gestion ont qualifié cet appareil organisationnel de *processus d'innovation* (Le Loarne & Blanco, 2012; Le Masson, Weil & Hatchuel, 2006; Myers & Marquis, 1969; Tushman, 1977).

Lorsque l'on s'intéresse aux grandes entreprises industrielles, un modèle de processus d'innovation se dégage des autres dans la littérature en sciences de gestion. Il s'agit du processus de *développement de nouveaux produits* [« New Product Développement » (Cooper, 1983)] allant des premières idées à la commercialisation. Ce processus est structuré en sept phases elles-mêmes divisibles en plusieurs activités. Les sept phases décrites sont, respectivement : la phase d'idéation, la phase d'estimation préliminaire, la phase de définition du concept, la phase de développement, la phase du test, la phase de l'essai, et la phase de lancement. Chaque phase est délimitée par une étape d'évaluation du projet sur lequel des décisions du type « *GO/KILL* » ont lieu pour autoriser ou refuser l'avancement du projet dans le processus (Cooper, 1983). Depuis la fin des années 1980, ce type de gestion de l'innovation est incarné par le « *management par projet* » (Asquin, Falcoz, & Picq, 2005) – Giard & Midler (1993) adoptent le vocable *d'ingénierie concourante*.

Cependant, nous intéressant principalement à la stratégie d'innovation des entreprises, notre travail sera focalisé sur la phase amont de ce processus, dans la même logique que Cooper (1988), c'est-à-dire sur la phase de pré-développement. Ce dernier qualifie cette phase d'étape décisive du processus d'innovation et précise « *that new product success and failure is often decided before the new product project even enters the product development phase.* » (Cooper, 1988, p.237). Ainsi, la phase de pré-développement concerne les trois premières phases du processus d'innovation, à savoir, la phase d'idéation, la phase d'estimation préliminaire et la phase de définition du concept.

1. La *phase d'idéation* est elle-même composée de deux étapes : la première désigne la génération de nouvelles idées, de nouveaux thèmes, de nouveaux sujets, et la seconde décrit le processus des premières sélections et rejets des idées.
2. La *phase d'évaluation préliminaire* engage les premières dépenses principalement pour obtenir les informations nécessaires afin de juger, a priori, de la faisabilité et de l'attractivité des projets. Elle se décline en deux étapes d'estimation – estimation préliminaire du marché et estimation préliminaire technique – et se boucle par une session d'évaluation des projets suite à ces estimations.

3. La *phase de définition du concept* représente la dernière phase du pré-développement. Cette phase permet de sélectionner les projets qui entreront en phase de développement. Le projet d'innovation de produit est donc défini de manière précise, ainsi que les clients visés, son positionnement sur le marché, et les concurrents bien identifiés. A son tour, cette phase est divisée en trois étapes : l'étape de l'*identification* du concept – qui sera utile et plaira aux clients –, l'étape du *développement* du concept qui opérationnalise le concept notamment en apportant du contenu au design, puis vient l'étape du *test* est une mise en condition qui permet de se projeter sur le succès potentiel du produit. Comme chaque phase, elle se referme sur une session d'évaluation décidant de la poursuite ou non de chaque projet.

La figure I.14 reprises de (Cooper, 1988) illustre ce processus de pré-développement dans un schéma explicite.

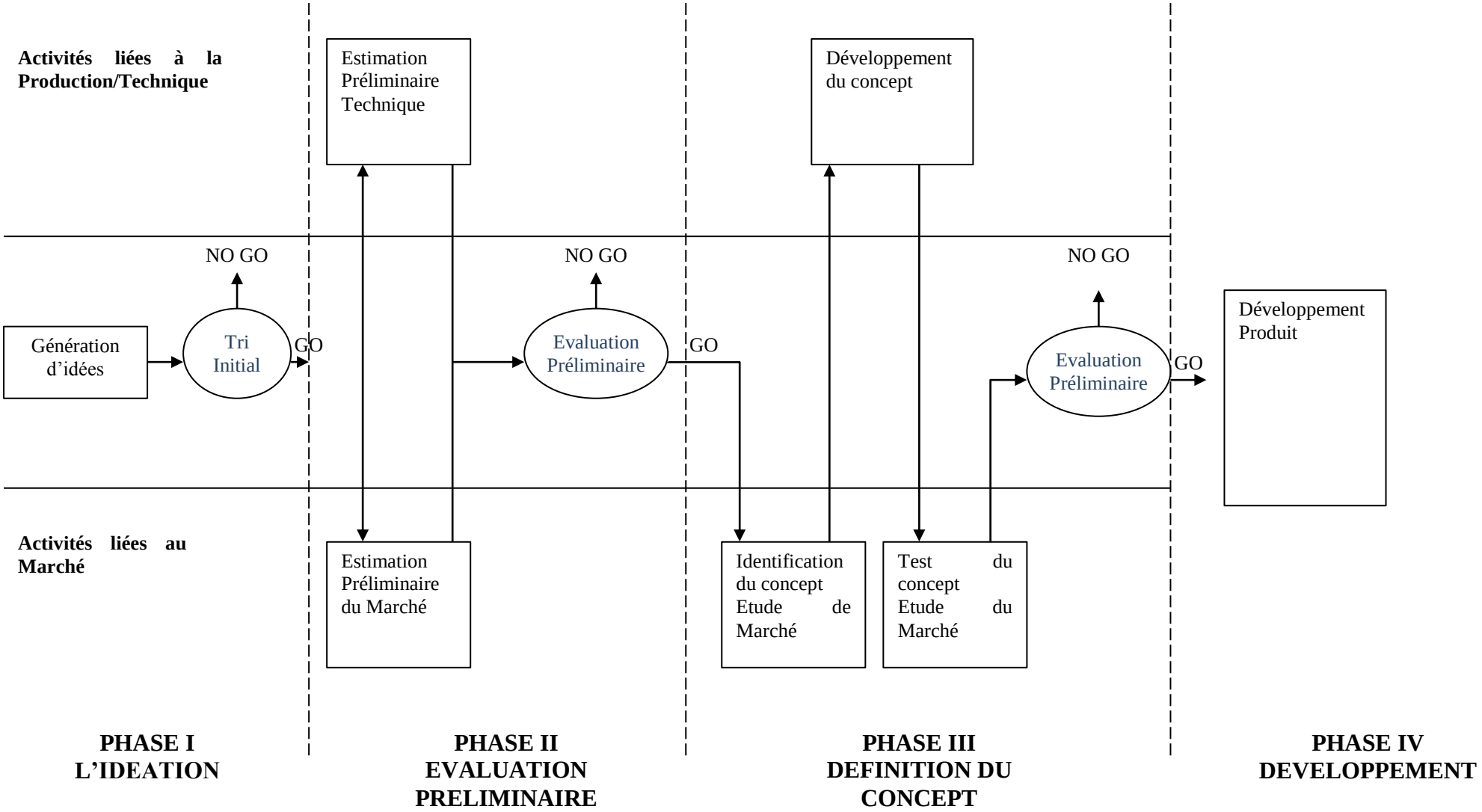


Figure I.14. Phases amont ou de pré-développement du processus d'innovation

Comme le montre la conclusion de l'article de Cooper (1988), « *the success of the development phase depends on how sharply and proficiently the up-front steps have been carried out and the protocol defined.* » Les activités de pré-développement doivent donc bien être prises en charge et structurées par l'entreprise afin de générer des innovations de manière continue. Or, ces activités sont souvent désignées sous l'expression de « *fuzzy front-end* » (Gupta & Maltz, 2015; Khurana & Rosenthal, 1997) soulignant l'incertitude et la difficulté à réguler cette partie amont du processus d'innovation. Néanmoins, les activités de pré-développement ont fait l'objet de structuration connaissant des succès et des crises dans l'histoire (Le Masson & Weil, 2010). La structure la plus répandue est sans conteste celle qui est communément appelée « la R&D » – le département de Recherche et Développement. Elle désigne originellement un département ou un laboratoire chargé de la recherche et du développement au sein d'une grande entreprise. Elle est définie comme regroupant les trois activités suivantes :

« *- la recherche fondamentale (ces travaux sont entrepris soit par pur intérêt scientifique - recherche fondamentale libre -, soit pour apporter une contribution théorique à la résolution de problèmes techniques -recherche fondamentale orientée-)*

- la recherche appliquée (vise à discerner les applications possibles des résultats d'une recherche fondamentale ou à trouver des solutions nouvelles permettant d'atteindre un objectif déterminé choisi à l'avance) ;

- le développement expérimental (fondé sur des connaissances obtenues par la recherche ou l'expérience pratique, est effectué - au moyen de prototype ou d'installations pilotes - en vue de lancer de nouveaux produits, d'établir de nouveaux procédés ou d'améliorer substantiellement ceux qui existent déjà). » (INSEE, 2015)[16].

Elle correspond ainsi et structure la conduite du processus de pré-développement d'innovation permettant aux entreprises de générer des innovations en continu.

Le Masson et al. (2006) placent historiquement l'émergence de *l'entreprise à R&D* – en considérant le bureau d'études comme une version antérieure de la R&D – entre la fin du XIXe siècle et le début du XXe. Selon ces auteurs, la R&D représente un mode de « *domestication de l'innovation* » (p.184). Cette structure dominante dans le paysage des grandes entreprises a ainsi permis à ces dernières, pendant plus d'un siècle, de faire face au besoin d'innovation continue et plus précisément au besoin de « *conception systématique* »

[16] http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/recherche-developpement.htm

puisqu'il s'agit de la phase amont du processus d'innovation. Il faut préciser que la R&D en entreprise avait pour objectif principal de fournir des innovations d'exploration à l'entreprise, permettant alors à cette dernière d'être structurellement ambidextre (Brion et al., 2007).

Cependant, le raisonnement de Le Masson et al. (2006) est essentielle, car il permet de comprendre que la R&D – à travers sa modélisation de la conception au sein des phases de pré-développement de l'innovation – a révolutionné la conception en entreprise et connaît encore un certain succès de nos jours. Néanmoins, il est également précisé qu'elle devient de moins en moins efficace dans le contexte de compétition par *l'innovation intensive* des marchés actuels. En effet, les auteurs décrivent la structure R&D, dans les faits, comme « *très efficace pour des processus de conception – mais d'un certain type de conception seulement* » (p.223), à savoir pour celui qui correspond aux innovations d'exploitation, mais – paradoxalement – pas aux innovations d'exploration.

Afin de donner un nouvel élan à l'innovation d'exploration dans l'entreprise à R&D, ces chercheurs développent une méthode qu'ils nomment la « *conception innovante* ». Cette dernière a pour ambition d'accompagner les efforts d'exploration des salariés de l'organisation en apportant une nouvelle dimension à ce travail de conception. Cette potentielle structure est nommée « la RID », le I désignant la fonction « *conception innovante* » (p.224) en lien avec l'innovation d'exploration. Cette fonction est l'objet de la sous-section suivante.

Parallèlement, des auteurs contribuant au champ de l'ambidextrie organisationnelle, Benner & Tushman (2003), soulignent également la tendance des processus d'innovation traditionnels à aboutir exclusivement à des innovations d'exploitation. Ces auteurs proposent alors de réintégrer des activités d'exploration au sein des entreprises en développant l'ambidextrie organisationnelle, gage de survie (Adler et al., 2009) dans un environnement dynamique (Brown & Eisenhardt, 1997). En outre, plus précisément, avec la notion d'ambidextrie contextuelle, les auteurs Gibson & Birkinshaw (2004) mettent les individus, à travers la logique bottom-up, au centre de cette stratégie.

Considérant ces deux perspectives – l'ambidextrie contextuelle et la conception innovante – comme poursuivant une même visée, la sous-partie suivante propose d'étudier les potentiels liens les rapprochant.

I.C.2. L'ambidextrie contextuelle et la conception innovante

L'ambidextrie contextuelle suppose une délocalisation d'une partie du pouvoir décisionnel vers les salariés (Gibson & Birkinshaw, 2004). Elle remet ainsi en question de nombreuses pratiques de management et interroge les processus d'innovation existants. Par ailleurs, cette stratégie d'innovation, en soulignant l'importance de l'innovation d'exploration, semble correspondre aux exigences de l'environnement actuel *d'innovation intensive*. Ainsi, la notion de *conception innovante*, que Le Masson et al. (2006) proposent, devient intéressante pour le développement de l'ambidextrie contextuelle. Inversement, le *modèle de la RID* nécessite un cadre de gestion de l'innovation qui normaliserait les activités d'exploration, en cela, l'ambidextrie contextuelle peut être étudiée dans ce sens.

I.C.2.a. L'approche de la conception innovante

L'obsolescence des processus d'innovation reposant sur la R&D est due à « *l'émergence d'une compétition par l'innovation intensive, où l'enjeu est la révision de l'identité des objets* » (Le Masson, 2008). La *conception innovante* constituerait alors une activité créatrice permettant aux entreprises de réviser l'identité – les caractéristiques déterminantes – des objets afin de répondre à cette exigence d'innovation intensive. Elle se distingue de la conception traditionnelle (appelée « *conception réglée systématique* ») qui, elle, se cantonne à de l'innovation de produit et se fonde sur une identité stable des objets, donc sur des besoins exprimés et des connaissances existantes, réduisant ainsi les champs d'innovation possibles. Les principales notions propres à la théorie de la conception innovante nécessitent une définition afin de mieux poursuivre le raisonnement :

- **Le projet de conception innovante** se traduit, selon Lenfle (2008), comme « *l'organisation de l'exploration d'un nouvel espace de conception dans lequel ni les concepts, ni les connaissances ne sont clairement définis au début, dans un cadre temporel lui aussi à préciser.* »

- **L'innovation intensive** désigne – plus que l'innovation continue –« *l'innovation de rupture continue* » (Le Masson, 2008) qui s'est installée au début des années 1990 avec l'avènement des NTIC. Elle fait ainsi référence au besoin de l'entreprise de faire face à l'environnement hyper compétitif en proposant des innovations de rupture de manière continue.

- **La révision de l'identité des objets** constitue alors un moyen radical d'innovation exploratoire. En effet, elle permet aux acteurs de réinterroger les caractères déterminants des objets afin de générer de nouveaux concepts et de nouvelles connaissances, puis de nouveaux produits, de nouveaux services et même de nouveaux procédés d'innovation. Il s'agit d'un mode de gestion de l'innovation reposant sur des tensions créatrices de valeur.

Ainsi, les activités de conception innovante constitueraient une piste intéressante et actuelle pour les entreprises souhaitant se confronter à la compétition par l'innovation intensive.

Toutefois, cette conception innovante ne vient pas supplanter la R&D, elle s'y ajoute et interagit avec elle. En réalité, lors de leur remise en question de la structure de R&D, Le Masson et al. (2006) s'intéressent à ses fondements, c'est-à-dire aux activités de Recherche (R) et de Développement (D). Ils définissent le R comme « *un processus contrôlé de production de connaissances.* » (p.217) et le D comme « *un processus contrôlé qui active des compétences et des connaissances existantes afin de spécifier un système (produit, process, ou organisation…) qui doit répondre à des critères bien définis (qualité, coût délai) et dont la valeur a déjà été clairement conceptualisée voire évaluée.* » (p.211). Montrant l'insuffisance de ces processus, ils décrivent la conception innovante – résumée par la fonction I[17] – comme une activité de conciliation entre le R et le D. Cette fonction I est décrite comme fournissant au D de nouveaux concepts et de nouvelles compétences et comme questionnant le R sur sa production de connaissances. La Figure I.15. reprise de Le Masson et al. (2006, p.224) illustre les relations entre le R, le D et le I du système de RID.

[17] Le Masson et al. (2006) expliquent : « *Il apparaît donc nécessaire de donner les caractéristiques d'une nouvelle fonction de conception, capable de compléter le modèle de la R&D pour faire face aux enjeux de la conception innovante. Nous l'appellerons la fonction I. Ce I pourrait être celui d'innovation mais, cela ne désignant pas, on l'a vu, son activité, on préfèrera le nom plus scientifique de fonction « conception innovante. »*

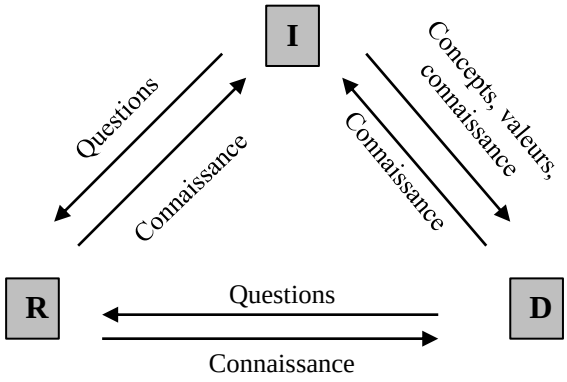


Figure I.15. Relations entre R, I et D selon Le Masson et al. (2006)

Cette conception innovante s'accompagne d'une démarche créative et d'un type de management favorable à l'implication des salariés, habituellement dédiés aux activités d'exploitation, dans les activités d'exploration de l'entreprise. Ainsi, à l'inverse de la structure R&D traditionnelle qui faisait reposer l'innovation d'exploration sur des experts et des spécialistes dédiés à cette tâche, la conception innovante prône une innovation plus ouverte. Les auteurs (Le Masson et al., 2006) le souligne : « *La fonction I peut être plutôt une façon d'organiser de nouvelles transversalités entre les contributeurs potentiels à l'innovation, contributeurs dont le cercle s'accroit.* » (p.231). Ainsi, la logique de la conception innovante implique une certaine autonomie des salariés (Burgelman, 1983) et inclut ces derniers, habituellement éloignés de ces activités, dans l'innovation d'exploration. Cette autonomie, que l'on pourrait qualifier d'intrapreunariat lorsqu'elle est mise en action, constitue alors un des attributs de cette logique (Hatchuel et al., 2009).

Ainsi, il est possible d'affirmer que l'instauration d'un régime de conception innovante peut constituer une dynamique favorable au développement de l'ambidextrie contextuelle. En outre, inversement, afin de développer une fonction de conception innovante au sein d'une entreprise, il serait envisageable de l'intégrer dans le cadre d'une stratégie d'innovation ad hoc. Or, au vu de leurs objectifs similaires, la stratégie de développement de l'ambidextrie contextuelle semble constituer un cadre propice au développement de la conception innovante au sein des organisations. La sous-partie suivante propose de s'intéresser à cette potentialité.

I.C.2.b. Proposition de rapprochement théorique entre l'ambidextrie contextuelle et la conception innovante

Le Masson, en 2008, proposait déjà ce rapprochement entre ces deux concepts lorsqu'il postulait : « *Ce modèle de la RID complète l'organisation ambidextre* » (p.50).

L'ambidextrie contextuelle représente une stratégie d'innovation qui vise – comme tout type d'ambidextrie organisationnelle – la conciliation de l'innovation d'exploitation et de l'innovation d'exploration. Sa particularité réside dans le fait qu'elle suit une logique bottom-up et étend les activités d'exploration de l'entreprise aux membres habituellement dédiés aux activités d'exploitation (Gibson & Birkinshaw, 2004 ; Mom et al., 2009; O'Reilly & Tushman, 2013; Rogan & Mors, 2014). Cette singularité semble en faire un cadre de gestion de l'innovation propice au développement de la conception innovante en entreprise. En retour cette conception innovante, en tant que méthodes d'accompagnement des efforts d'exploration des salariés de l'organisation (Le Masson et al., 2006), semble être propice au développement de l'innovation d'exploration qui, elle, est nécessaire au développement de l'ambidextrie contextuelle. Nous proposons alors trois arguments corroborant ce rapprochement théorique décrivant une relation positive et récursive entre l'ambidextrie contextuelle et la conception innovante. Il s'agit de (i) l'autonomie des salariés, (ii) la dynamique sociale, et (iii) le contexte organisationnel.

(i) Tout d'abord, l'ambidextrie contextuelle se caractérise par sa focalisation sur **l'autonomie des salariés** plus que sur les décisions hiérarchiques (Gibson & Birkinshaw, 2004). Ainsi, l'ambidextrie contextuelle – à travers sa logique ascendante – se traduit dans une logique inédite dans le régime de conception réglée, puisqu'elle permet des comportements opportunistes de salariés souhaitant développer des activités d'exploration. Plus précisément, l'ambidextrie contextuelle repose sur des initiatives autonomes (Burgelman, 1983) dont les salariés peuvent faire preuve afin de développer de nouvelles activités. Ce comportement peut être désigné comme de l'intrapreneuriat (Hatchuel et al., 2009) qui favorise le détournement de l'appareil d'innovation que représente le processus d'innovation réglée. Or, cette autonomie inhérente à l'ambidextrie contextuelle est favorable au développement d'innovation de rupture (Burgelman, 1983 ; Gibson & Birkinshaw, 2004 ; O'Reilly & Tushman, 2013) et donc aux activités de conception innovante au sein de l'organisation. Inversement, l'instauration d'activités de conception innovante représente une capacité d'innovation d'exploration ouverte aux salariés : « *les*

acteurs contributeurs de la fonction I peuvent être multiples, dans tous les métiers de conception. Plus encore : la fonction I doit aussi rendre possible l'extension de la conception au-delà du cercle habituel de ceux considérés jusque-là comme des 'concepteurs'. » (Le Masson et al., 2006, p.231). En tant que telle, elle a vocation à développer l'autonomie de ces salariés et semble donc constituer une capacité d'innovation propice à l'ambidextrie contextuelle.

(ii) Ensuite, la logique de management de l'ambidextrie contextuelle étant ascendante, elle attribue un rôle majeur aux salariés et aux middle managers et surtout à **l'interaction sociale** qui les lie. Les salariés étant – pour la grande majorité – affiliés à des activités d'exploitation, l'ambidextrie contextuelle dépend de leur proactivité à interagir avec leurs collègues afin de s'investir dans des activités d'exploration. En effet, selon Andriopoulos & Lewis (2009, p.696) : « *[compared to other types of ambidexterity] contextual ambidexterity utilizes more behavioral and social means to integrate exploitation and exploration.* » Ainsi, l'ambidextrie contextuelle implique une dynamique sociale favorable aux activités d'exploration et à l'émergence de l'innovation d'exploration. Or, la conception innovante en tant que procédé social de création de connaissances nouvelles s'inscrit dans cette logique d'innovation d'exploration. Elle se trouve donc favorisée par l'ambidextrie contextuelle. Inversement, à son tour, elle renforce les interactions sociales et les activités exploratoires des salariés. En effet, par exemple, la conception innovante implique une dynamique de « *groupes d'exploration coordonnés* » (Le Masson et al., 2006, p.229). En cela, elle semble constituer une capacité d'innovation propice à l'ambidextrie contextuelle.

(iii) Enfin, l'ambidextrie contextuelle se développe au sein d'un **contexte organisationnel** particulièrement favorable à l'autonomie et à l'ambition des salariés dans la pratique des activités d'exploration. En effet, selon Gibson & Birkinshaw (2004, p.210) : « *The concept of contextual ambidexterity is best achieved not through the creation of dual structures, but by building a set of processes or systems that enable and encourage individuals to make their own judgments about how to divide their time between conflicting demands for alignment and adaptability* ». Or, ledit contexte offre effectivement une importante flexibilité et un encouragement non négligeable à l'ambidextrie des individus. Ce contexte propice au développement de l'ambidextrie contextuelle est ainsi également favorable au développement des activités de conception innovante, car l'organisation des

activités d'exploration nécessite « *un nouvel espace de conception* » (Lenfle, 2004, p.9). Par ailleurs, Le Masson et al. (2006, p.89) affirment que « *[…] si la firme souhaite développer ses 'capacités d'innovation' elle devra prêter une attention renouvelée à ses activités de conception. […] c'est précisément cette activité de conception, et plus précisément l'activité de conception innovante qu'il convient d'organiser et de gérer.* » Or, ces capacités d'innovation renforcent, à leur tour, le contexte organisationnel et contribuent au développement de l'ambidextrie contextuelle.

La figure I.16. récapitule la relation récursive entre l'ambidextrie contextuelle et la conception innovante :

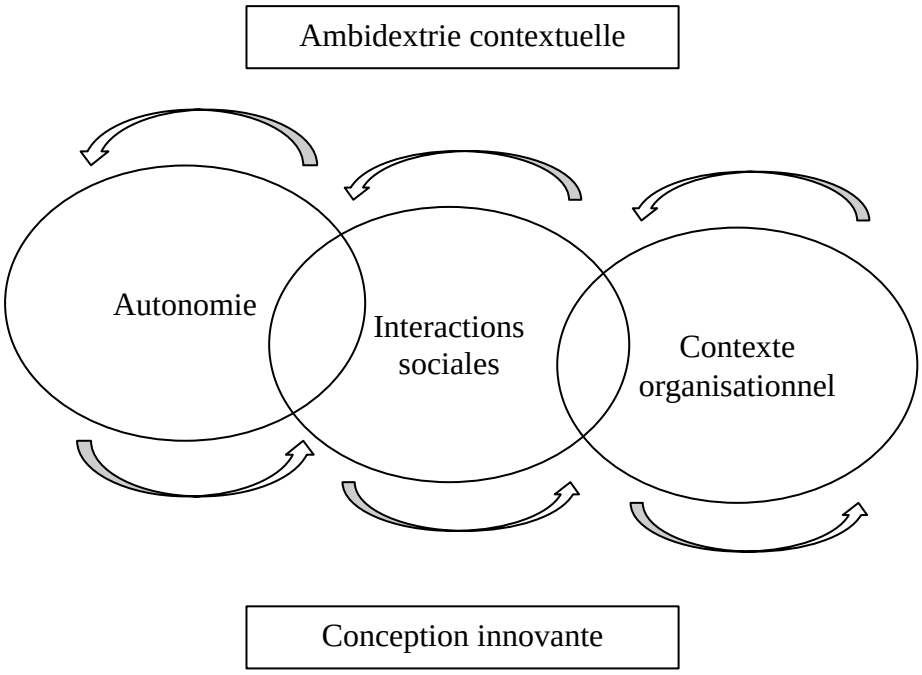


Figure I.16. La relation récursive entre l'ambidextrie contextuelle et la conception innovante

In fine, la stratégie de développement de l'ambidextrie contextuelle peut être traduite comme une stratégie d'innovation hybride promouvant la coexistence entre un régime d'innovation réglée et un régime instauré de conception innovante. Dans cette logique, cette stratégie répond aux deux enjeux principaux concernant la conception/innovation en sciences de gestion qui peuvent être résumés (i) au contexte d'innovation intensive auquel les entreprises doivent faire face et (ii) à la transformation de l'identité des objets (Hatchuel et al., 2009). En cela, l'ambidextrie contextuelle correspond à un modèle d'action collective favorable à l'émergence de l'organisation innovante en RID décrite par Hatchuel et al. (2009, p.162) où « *le développement d'une nouvelle activité*

ou de projets en rupture n'est plus une exception mais la mission normale des responsables de projets. » Ainsi, **nous considérons l'ambidextrie contextuelle comme une stratégie d'innovation qui permet d'organiser et de systématiser la conception innovante concomitante à une conception réglée en entreprise.** Nous considérons également la fonction de conception innovante comme un moyen de renforcement de l'innovation d'exploration au sein de l'organisation et de développement de l'ambidextrie contextuelle.

Conclusion I.C.

En tant que mode de gestion de l'innovation continue, l'ambidextrie contextuelle s'inscrit à la suite d'une littérature portant sur l'évolution des pratiques, des modes de conception et des stratégies d'innovation en sciences de gestion. Plus précisément, elle représente une capacité dynamique d'innovation (Chanal & Mothe, 2005) permettant aux entreprises de générer des innovations – d'exploitation et d'exploration – en continu.

La particularité de l'ambidextrie contextuelle réside dans l'autonomie qu'elle octroie aux salariés, nous l'avons qualifiée d'intrapreneuriat (Hatchuel et al., 2009). La pensée du Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines ParisTech portant sur les processus d'innovation (Le Masson et al., 2006) nous a alors permis de considérer cet intrapreneuriat, non plus comme une déviance positive, mais comme « *un symptôme des crises des organisations de la conception réglée*. » (Hatchuel et al., 2009). Nous avons alors mis en évidence que l'ambidextrie contextuelle a pour vocation de répondre à ces crises, car elle constitue un mode de gestion de l'innovation qui permet d'organiser et de systématiser la conciliation entre la conception innovante – en tant qu'innovation d'exploration – et la conception réglée – en tant qu'innovation d'exploitation.

CONCLUSION CHAPITRE I.

Ce premier chapitre avait pour vocation de poser les fondements, comprendre la définition et analyser les implications de l'ambidextrie contextuelle.

En ouvrant ce chapitre sur la théorie des ressources et des compétences, nous avons voulu souligner l'importance de l'approche organisationnelle dans le développement du champ de recherche de l'ambidextrie. L'approche fondée sur les capacités dynamiques nous a alors permis de préciser que cette ambidextrie s'inscrit dans une logique dynamique et adaptable. Puis, à l'aide de la perspective des paradoxes organisationnels, nous avons explicité l'importance de la confrontation des acteurs aux paradoxes organisationnels.

L'ambidextrie organisationnelle a pour objet de se confronter à un paradoxe organisationnel, celui de concilier les activités d'exploitation et les activités d'exploration. Nous avons alors relevé trois particularités de l'ambidextrie contextuelle : (i) celle de prôner une *logique bottom-up* en mettant les individus au centre de cette conciliation, (ii) celle d'impliquer une *diversité de compétences* dans une unité d'espace et de temps, et (iii) celle de se concevoir à *trois niveaux d'analyse* – individuel, unité organisationnelle, organisation. Ainsi, au vu de la littérature, l'étude de ce type d'ambidextrie peut combler des lacunes théoriques et managériales.

Enfin, en définissant l'ambidextrie contextuelle comme un mode de gestion de l'innovation, nous avons rappelé la centralité de l'innovation dans ce champ de recherche. En effet tout type d'ambidextrie organisationnelle a pour objet de concilier les activités d'exploitation et d'exploration afin de générer des innovations incrémentales et radicales sur le marché. Cette mise en perspective nous a alors permis de développer un rapprochement entre le concept *d'ambidextrie contextuelle* et celui de *conception innovante* afin de proposer l'ambidextrie contextuelle comme un mode de gestion de l'innovation qui permet d'organiser et de systématiser la conception innovante en entreprise concomitante à une conception réglée.

CHAPITRE II.

L'ÉMERGENCE DE L'AMBIDEXTRIE CONTEXTUELLE : UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE ET MULTIDISCIPLINAIRE

Le premier chapitre de ce manuscrit a posé les fondements théoriques et les bases conceptuelles de *l'ambidextrie contextuelle*. Définie comme une capacité dynamique d'innovation (Chanal & Mothe, 2005) s'incarnant dans la combinaison d'activités d'exploration et d'activités d'exploitation, cette forme d'ambidextrie se distingue par sa logique ascendante. Or, bien que la revue de littérature exposée dans ce premier chapitre ait défini les fondements et les objectifs d'une telle capacité dynamique, la question de la stratégie d'émergence et de développement de l'ambidextrie contextuelle est peu abordée. Dans leur récent article, les auteurs Zimmermann, Raisch, & Birkinshaw (2015, p.1119) annoncent une « *nascent dynamic view on ambidexterity* ». Par conséquent, il semble pertinent de poser la question suivante : **Quels sont alors les mécanismes d'émergence de l'ambidextrie contextuelle ?**

Ce deuxième chapitre prend donc racine dans la volonté de saisir les mécanismes décrivant les différentes phases de l'émergence de l'ambidextrie contextuelle. Dès lors, comme l'implique notre objet de recherche (Gibson & Birkinshaw, 2004), et en suivant la logique de March (1991), ce phénomène bottom-up est donc étudié en intégrant trois différents niveaux d'analyse – le niveau individuel, le niveau du système social et le niveau organisationnel. Plus précisément, nous présentons à la fin de ce chapitre, une vision systémique de l'ambidextrie contextuelle intégrant ces différents niveaux dans un même cadre d'analyse. **Par ce travail, nous avons la volonté de participer au comblement d'une profonde lacune de la littérature.** En effet, les auteurs phares du champ de recherche de l'ambidextrie organisationnelle déplorent l'absence quasi totale d'étude multiniveaux de l'ambidextrie (Birkinshaw & Gupta, 2013).

Notre recherche ayant pour objet un phénomène social complexe, nous faisons appel aux travaux multidisciplinaires et interactionnistes de Weick, pour rejoindre ceux de l'école de Chicago, notamment avec l'approche de l'interactionnisme symbolique. Nous

consacrons une attention particulière à la perspective individuelle soutenant que les phénomènes sociaux résultent des actions individuelles. Le champ de recherche de l'apprentissage dispose également d'un intérêt particulier.

Une fois les mécanismes d'émergence de l'action collective ascendante décrits, la deuxième section de ce chapitre aura pour mission d'expliciter la gestion de l'émergence et du développement de l'ambidextrie contextuelle.

Enfin, la troisième section de ce chapitre présente une vision systémique de l'ambidextrie contextuelle. La systémique en tant que méthode d'analyse apporte aux différentes sciences une compréhension renouvelée des phénomènes complexes qu'elles cherchent à saisir. Elle sera mobilisée, en l'espèce, afin de développer une perspective intégrée et dynamique de l'ambidextrie contextuelle.

Ainsi, ce travail propose une vision détaillée des mécanismes de passage de l'individu à l'individu ambidextre et du passage des individus ambidextres à l'ambidextrie contextuelle.

II.A. L'émergence de l'action collective ascendante

Notre objet d'étude – l'ambidextrie contextuelle – désigne la capacité organisationnelle à concilier activités d'exploration et activités d'exploitation en délocalisant le locus de décision au niveau des salariés. Les auteurs fondateurs de ce concept l'affirment explicitement : « *although ambidexterity is a characteristic of a business unit as a whole, it manifests itself in the specific actions of individuals throughout the organization* » (Gibson & Birkinshaw, 2004, p.211). Or, rares sont les chercheurs ayant investigué le niveau d'analyse individuel ou ayant mené des études multiniveaux de ce phénomène (Birkinshaw & Gupta, 2013).

Cette section propose donc de décrire les mécanismes d'émergence d'une action collective ascendante en empruntant, notamment, la perspective interactionniste des travaux de Weick. Nous relevons et étudions ainsi trois niveaux d'analyse propres aux phénomènes collectifs en organisation (March, 1991), le niveau individuel, le niveau du système social et le niveau organisationnel.

Au préalable, nous proposons une introduction aux différents niveaux d'analyse de l'ambidextrie contextuelle afin mettre en avant la nécessité de ce travail au sein de notre recherche.

II.A.1. L'individu, niveau initial de l'ambidextrie contextuelle

II.A.1.a Introduction aux différents niveaux d'analyse de l'ambidextrie contextuelle

« *Finding an appropriate balance is made particularly difficult by the fact that the same issues occur at levels of a nested system – at the individual level, the organizational level, and the social system level* » (March, 1991, p.72). Cette assertion s'incarne particulièrement au concept de l'ambidextrie contextuelle. En effet, défini de la façon suivante : « *the behavioral capacity to simultaneously demonstrate alignment and adaptability across an entire business unit* » (Gibson & Birkinshaw, 2004), – nous l'avons souligné – l'ambidextrie contextuelle décrit un phénomène ascendant au sein de l'organisation. Ce phénomène bottom-up concerne les trois différents niveaux d'analyse

cités par March (1991) – le niveau individuel, le niveau du système social (en l'occurrence, il s'agit de l'unité organisationnelle), et le niveau organisationnel. Or, bien que nombre d'auteurs ont investigué ce phénomène (Mom et al., 2007, 2009; O'Reilly & Tushman, 2013; Rogan & Mors, 2014), les différents niveaux demeurent étudiés de manière inégale et de surcroit, les uns à l'exclusion des autres. Nous résumons ici la littérature selon ces trois niveaux.

(i) D'abord, au niveau individuel, les auteurs s'intéressent aux individus constituant les collectifs composants l'organisation. Il s'agit du niveau initial de l'ambidextrie contextuelle. En effet, ce sont les comportements ambidextres au niveau individuel qui créent l'ambidextrie contextuelle au sein d'une organisation. Gibson et Birkinshaw (2004) l'explicitent au sein de leur article fondateur : « *although ambidexterity is a characteristic of a business unit as a whole, it manifests itself in the specific actions of individuals throughout the organization* » (p.211). Au sein du champ de recherche de l'ambidextrie, ce niveau d'analyse reste peu investigué comparé au niveau organisationnel, et ce, malgré les recommandations de travaux précédents (Birkinshaw & Gupta, 2013; Raisch & Birkinshaw, 2008). Certes, les travaux ne sont pas totalement inexistants, car en y regardant de près, quelques auteurs ont poursuivi cette logique et ont traité de *l'ambidextrie individuelle* – cette certaine inclination comportementale d'un individu envers la conciliation d'activités d'exploitation et d'activités d'exploration dans une période de temps définie – (Mom, Van Den Bosch, & Volberda, 2007; Mom et al., 2009). Toutefois, par défaut, les métiers en entreprise ont tendance à être monolithiques (Gibson & Birkinshaw, 2004; Mom et al., 2003), c'est-à-dire exclusivement dédiés aux activités d'exploitation ou aux activités d'exploration. Pour cette raison, l'initiative d'être ambidextre au sein d'une organisation constitue un choix avant tout individuel, plutôt que structurel. Cela explique également que l'ambidextrie individuelle ait été étudiée quasi exclusivement au niveau des managers et non pas au niveau des autres membres de l'organisation (Mom et al., 2007, 2009; Rogan & Mors, 2014). En effet, le plus grand pouvoir de décision des managers attribue plus de poids à leur comportement qu'à celui des autres salariés pris individuellement. Cependant, cette focalisation exclusive sur les *managers ambidextres* souligne une véritable lacune. Le second type implicite au concept d'ambidextrie contextuelle (Gibson & Birkinshaw, 2004) est ainsi, par opposition, celui du *salarié ambidextre*.

Cette dichotomie rejoint la logique Lewinienne qui considère deux types d'individus distincts au sein des organisations, les « agents » représentant les managers et les « sujets » désignant les autres salariés (Denison, 1996). Les précédents auteurs n'avaient souligné que le rôle de l'ambidextrie chez les managers, car, comme dans la logique Lewinienne, ils considéraient la relation entre les individus et leur contexte social comme étant à sens unique. En effet, selon cette perspective, le contexte social impacte le comportement des salariés sans réciprocité. A contrario, lorsqu'il s'agit de managers, cette approche postule que le contexte social est davantage décidé par les managers que ces derniers ne sont impactés par lui. Or, si l'on veut décrypter le phénomène d'ambidextrie contextuelle qui a son origine au niveau individuel, il semblerait nécessaire de s'intéresser à l'ensemble des membres ambidextres de l'organisation et non pas uniquement aux managers. Il s'agirait donc d'adopter une approche différente de la logique Lewinienne, prenant en compte l'interactivité des individus avec leur environnement. Pour ce faire nous tenterons d'appliquer une logique différente, celle de l'approche systémique au niveau individuel de l'ambidextrie contextuelle.

(ii) Ensuite, l'assertion suivante de Raisch et al. (2009, p.688) : « *organizational ambidexterity is influenced by, but by no means limited to, its members' cumulative personal ambidexterity.* », laisse entrevoir la complexité intrinsèque du passage du niveau individuel au niveau organisationnel de l'ambidextrie contextuelle. Nous retrouvons ainsi le concept de « niveau de système social » évoqué par March (1991) et qui sous-tend l'idée d'une phase intermédiaire d'interactions sociales issues d'actions individuelles et engendrant l'émergence de l'ambidextrie contextuelle. Or, cet aspect dynamique et inter-individus n'a – à notre connaissance – quasiment pas été exploré dans la littérature de ce champ de recherche (Junni et al., 2013).

En réalité, l'accent a été mis sur le contexte social que Gibson et Birkinshaw présentent sous la notion de *contexte organisationnel* et qu'ils associent à celle de *climat organisationnel.* Le climat organisationnel, au sens de Tagiuri et Litwin (1968, in Denison, 1996), est décrit comme : « *the relatively enduring quality of the total [organizational] environment that (a) is experienced by the occupants, (b) influences their behavior, and (c) can be described in terms of the values of a particular set of characteristics (or attributes) of the environment* ». Denison ajoute que la perspective adoptée par la littérature du climat organisationnel peut être considérée comme étudiant *« the internal social psychological environment of organizations and the relationship of that environment to individual*

meaning and organizational adaptation. » (p.646). Il apparaît ainsi que le lien entre ambidextrie individuelle et ambidextrie contextuelle réside dans la dynamique instaurée par la nature et le degré des interactions entre les membres de l'organisation. Dans cette optique, il semblerait que la théorie des systèmes pourrait constituer une base de réflexion appropriée dans l'objectif d'éclairer le phénomène d'émergence de l'organisation contextuelle à partir de l'interaction des individus.

(iii) Enfin, la littérature affiliée au champ de recherche de l'ambidextrie organisationnelle s'est principalement focalisée sur le niveau organisationnel, donc le niveau macro (O'Reilly & Tushman, 2013). L'ambidextrie structurelle en est l'héritière conceptuelle principale. Nous avons pu voir que les auteurs de ce type d'ambidextrie se sont focalisés sur l'entreprise dans sa globalité (O'Reilly & Tushman, 2004, 2013; Tushman & O'Reilly, 1996). L'entreprise en tant que système d'organisation est donc considérée comme une boîte noire. Ici, les auteurs analysent les besoins, la structuration nécessaire, puis les résultats et la performance de la stratégie de conciliation entre exploration et exploitation au sein de l'entreprise. Afin de comprendre l'impact de l'ambidextrie contextuelle sur la marche de l'organisation, une analyse à ce niveau semble essentielle. L'analyse systémique présente dans la troisième section de ce chapitre une intégration de ce niveau d'analyse aux deux autres, afin de saisir le phénomène d'ambidextrie contextuelle dans son entièreté.

L'approche multiniveaux permet de saisir divers phénomènes complexes et a priori contradictoires entre eux, mais qui font sens lorsqu'ils sont respectivement contextualisés dans leur niveau d'analyse. En ce qui concerne l'ambidextrie contextuelle, chacun de ces niveaux est indispensable pour comprendre son émergence au sein de l'organisation. La vision systémique apporte alors une possibilité supplémentaire, celle de considérer chaque unité comme un système ouvert et interactif.

Cependant, il reste à saisir les mécanismes de passage d'un niveau à un autre. La troisième section de ce chapitre (II.C.), propose une application de l'approche systémique au concept d'ambidextrie contextuelle afin de répondre à cette exigence. Avant cela, la sous-partie suivante décrite les différents processus d'apprentissage individuel.

II.A.1.b. La construction de sens individuel

Comme dans tout phénomène de dynamique sociale ascendante, la dimension individuelle est essentielle dans le concept d'ambidextrie contextuelle (Burgelman, 1983b). Gibson & Birkinshaw (2004) le rappellent dans leur article fondateur : « *although ambidexterity is a characteristic of a business unit as a whole, it manifests itself in the specific actions of individuals throughout the organization.* » Cependant, malgré les recommandations de travaux précédents (e.g. Raisch & Birkinshaw, 2008) insistant sur la nécessité d'entreprendre des recherches au niveau individuel, la littérature témoigne de peu d'articles à ce sujet. De plus, ces articles s'y intéressant se focalisent sur l'ambidextrie managériale et absolument pas sur l'ambidextrie pratiquée par les autres membres de l'organisation (Mom et al., 2007, 2009; Rogan & Mors, 2014), ce qui relève – à notre connaissance – d'une profonde lacune. *L'ambidextrie individuelle* – cette certaine inclination comportementale d'un individu envers la conciliation d'activités d'exploitation et d'activités d'exploration dans une période de temps définie (Mom et al., 2009) – semble pourtant concerner les différents salariés et se trouve implicitement au cœur de la dynamique sociale propre à l'ambidextrie contextuelle (Gibson & Birkinshaw, 2004).

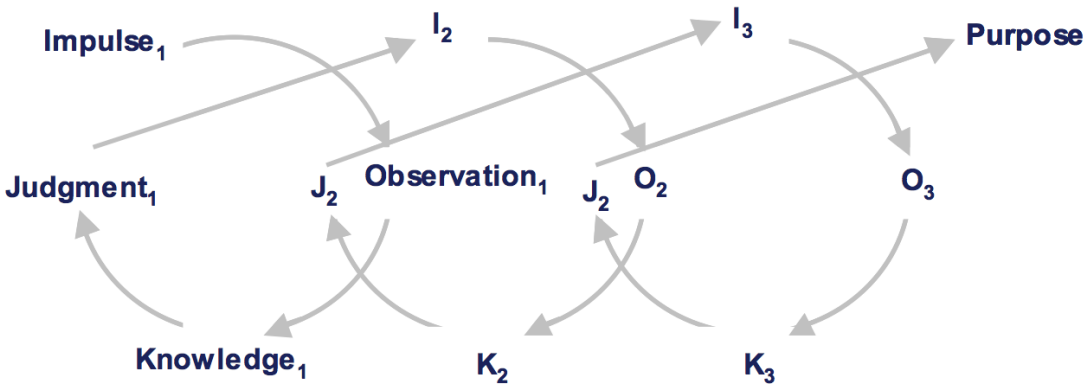
En outre, en sciences de gestion, l'*apprentissage* et la *construction de sens* (*sensemaking*) (Gioia & Chittipeddi, 1991; Weick, 1993a, 1995) au niveau individuel sont deux concepts dont la forte proximité exige une analyse rigoureuse. En effet, tous deux représentent des processus cognitifs initiés par l'action – et rétroactif sur elle – se développant à travers les interactions d'un environnement social. Or, malgré ces similitudes, les deux concepts sont, en réalité, bien distincts.

En effet, **l'individu acquiert de nouvelles connaissances à travers le processus d'apprentissage individuel (Nonaka, 1994), cependant, au préalable, il doit faire sens de son environnement social afin de distinguer et percevoir les phénomènes dont il tirera des connaissances** (Thomas, Sussman, & Henderson, 2001). La *construction de sens* équivaut ainsi à une structuration de la perception mentale des phénomènes en établissant des liens entre les connaissances détenues et l'environnement social dans lequel l'individu évolue (Gioia & Chittipeddi, 1991; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 1999; Weick, 1993b, 1995). Weick (1995) précise que les individus, en créant du sens lors d'une nouvelle expérience, « *structure l'inconnu* » et permettent ainsi de rendre leur environnement intelligible afin de pouvoir agir en conséquence. Ce concept de construction de sens souligne l'impératif de faire face à l'ambiguïté et l'incertitude de

l'environnement (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). Selon cet auteur pivot du concept de construction de sens en sciences de gestion, si l'action est à l'origine de la construction de sens, elle en est aussi la conséquence naturelle : « *If the first question of sensemaking is "what's going on here?" the second equally important question is "what do I do next?"* ». Avec ce procédé de rétroaction de la construction de sens sur l'environnement, il introduit le concept *d'enactment,* dont la traduction ordinaire serait la « *promulgation* », mais qui, en l'espèce, désigne l'acte de construction de l'environnement par les individus. En effet, les travaux de Weick (Daft & Weick, 1984; Weick et al., 2005; Weick & Sutcliffe, 2011; Weick, 1995) s'inscrivent également dans une perspective socioconstructiviste et ascendante où ce sont les interactions des individus et leurs perceptions qui créent l'environnement dans lequel ils évoluent. Cela signifie que les individus agissent autant sur l'environnement que ce dernier agit sur eux.

Cette logique rejoint celle de David Kolb (1984) qui s'inscrit dans les travaux de Piaget sur le développement de l'intelligence, pour développer une théorie de ce qu'il nomme « l'apprentissage expérientiel ». Il définit cette théorie comme « *a holistic integrative perspective on learning that combines experience, perception, cognition and behavior* » (Kolb, 1984) et le rôle central de l'expérience dans le processus d'apprentissage lui vaut cette dénomination. Cette théorie décrit la façon dont l'apprentissage transforme les stimulants, les sentiments, les désirs d'expériences concrètes en des actions dirigées vers un but visé. Kolb (1984), en s'appuyant sur la pensée de Dewey (1938, p.69), propose alors un modèle de processus cyclique d'apprentissage expérientiel se déclinant en quatre phases. Le cycle d'apprentissage est *impulsé par l'expérience (impulse)* qui donne instantanément naissance à la phase *d'observation* vécue par l'individu, il s'agit du moment présent de l'expérience concrète, les idées et autres abstractions de l'individu sont confrontées au réel. Il éprouve ses premiers sentiments et impressions. Suit alors immédiatement la phase de *(re)connaissance* (*knowledge*) où le travail d'assimilation est dominant. Il s'agit d'une phase à la fois déductive et inductive puisque l'individu fait sens de son expérience en se basant sur ses connaissances déjà acquises, mais également, de l'expérience vécue, l'individu en tirera des implications théoriques. La troisième phase est celle du *jugement* où la théorisation aboutie à des concepts et l'expérience vécue est généralisée, par analogie, à de nouvelles situations. L'individu se projette dans l'action. Enfin, la quatrième phase est celle de l'action en testant les implications des concepts dans de nouvelles situations, où l'individu confronte les théories développées, au cours de

nouvelles expériences, relançant ainsi le cycle d'apprentissage expérientiel, jusqu'à atteindre au *but visé (purpose)*. La figure II.1. suivante représente schématiquement ce cycle d'apprentissage.



© Tovstiga, Odenthal & Goerner (2005)

Figure II.1. Modèle d'apprentissage expérientiel de Dewey (Kolb, 1984)

Très proche du concept de construction de sens (Weick, 1995), ce modèle d'apprentissage décrit les phases d'évolution des sentiments et désirs premiers d'un individu à l'atteinte d'un but visé. Cette perspective constructiviste conçoit la connaissance en tant que construit, mais surtout comme le résultat de l'activité d'apprentissage : « *learning is the process of creating knowledge* » (Kolb, 1984).

Transférée au champ de recherche de l'ambidextrie contextuelle, l'action délibérée des individus concerne la conciliation des activités d'exploitation et d'exploration au niveau individuel. Toutefois, comme nous l'avons relevé, l'apprentissage collectif ne se résume pas à la somme des apprentissages individuels (Raisch et al., 2009). En outre, étant donné le caractère social de notre objet de recherche – l'ambidextrie contextuelle – qui prône cependant une approche individuelle des prises de décision, l'adoption d'une perspective socioconstructiviste semble convenir à son analyse. En effet, à la manière de l'apprentissage située (Lave & Wenger, 1991) qui lie l'apprentissage à un environnement social complexe (J. Anderson, Reder, & Simon, 1996), nous considérons l'émergence de phénomène collectif comme issu de l'interaction sociale. Ainsi, dans la partie suivante, nous tentons de comprendre le lien entre le niveau individuel et le niveau collectif à travers une approche socioconstructiviste.

II.A.2. Construction de sens collectif, interactions sociales et émergence

Bien que l'individu et l'organisation possèdent des similitudes, notamment, au travers de leur complexité respective, ils représentent deux niveaux distincts d'analyse. Or, en sciences de gestion, les discours sur l'organisation font très souvent appel à des procédés anthropomorphiques désignant l'organisation comme étant à l'origine de stratégies et d'actions, comme avec le concept *d'apprentissage organisationnel*, par exemple. Cependant, peut-on dire qu'il existe une intelligence organisationnelle ? « *Organizations do not have brains, but they have cognitive systems and memories.* » affirme Hedberg (1981). En effet, indépendamment des personnes qui intègrent ou quittent l'organisation, celle-ci possède une identité propre, avec des routines, une mémoire, et d'autres facultés ordinairement attribuées aux individus, laissant penser que l'organisation se suffit à elle-même. Dans le même temps, sans les individus, il ne peut y avoir d'apprentissage organisationnel (Nonaka, 1994). La question de l'apprentissage organisationnelle questionne ainsi le rapport complexe entre individus et organisation. Hedberg formule la problématique de manière explicite : « *Although organizational learning occurs through individuals, it would be a mistake to conclude that organizational learning is nothing but the cumulative result of their members learning. (Hedberg 1981, p.6)* ». Cette dernière citation résonne particulièrement avec l'assertion de Raisch et al. (2009) au sujet de l'ambidextrie organisationnelle : « *organizational ambidexterity is influenced by, but by no means limited to, its members' cumulative personal ambidexterity.* »

L'objectif de cette partie consiste donc à tenter de formuler clairement le processus de passage de l'individu à l'action collective. Il s'agit donc de s'intéresser au niveau intermédiaire entre l'individu et l'organisation : le niveau de système social (March, 1991).

II.A.2.a. Construction de sens et apprentissage collectif

Fondamentalement, les sciences de gestion ont pour objet de recherche *l'action collective* (Hatchuel, 2008). C'est donc naturellement qu'elle s'intéresse aux phénomènes de groupe et à l'organisation de l'action collective. Or, à ses débuts, la recherche sur les organisations considérait les salariés comme des machines-outils – cf. Fordisme, Toyotisme. Dans cette perspective, le sens ne se construisait qu'au niveau de

l'entrepreneur schumpetérien. Or, la notion de *sens collectif* est depuis des décennies au cœur des théories de gestion et permet de redéfinir l'action collective (Donnellon, Gray, & Bougon, 1986; Weick et al., 2005; Weick & Sutcliffe, 2011; Weick, 1995).

Ainsi le travail longitudinal de Weick sur la construction des sytèmes d'action organisées qui a abouti à l'ouvrage-référence "*Sensemaking in Organizations*" (1995) a permis de développer une perspective des sciences de gestion centrées sur la notion de construction de sens. Il y développe l'idée socioconstructiviste selon laquelle l'action collective débute par la construction collective de sens issue de l'interaction des membres d'une organisation. Ainsi dans cette conception de l'organisation (la structure), le processus d'organisation (« *organizing* ») de l'action collective est au cœur de l'analyse.

L'article de Daft & Weick (1984) développe une conception de ce processus d'organisation en tant que système d'interprétations structuré en trois phases : (i) la collection de données, (ii) l'interprétation et (iii) l'apprentissage, faisant ainsi écho à la vision individuelle développée précédemment. En revanche, ici il s'agit d'une perspective collective puisque le niveau d'analyse est principalement organisationnel, comme dans cette assertion : « *Organizations must make interpretations.* » (p.286).

(i) La première phase de ce modèle correspond à le **recueil des données**. Ici, les membres de l'organisation reçoivent les stimuli de l'environnement, observent et accumulent des données, notamment en échangeant avec leurs collègues. La présence et le comportement des autres membres sont considérés comme des données également.

(ii) La deuxième phase est celle de **l'interprétation**. Il s'agit de la phase où les individus attribuent du sens aux données collectées. Les auteurs la définissent de la manière suivante : « *Interpretation is the process of translating these events, of developing models for understanding, of bringing out meaning, and of assembling conceptual schemes among key managers* » (p.286). C'est une phase déterminante du processus de construction de sens et d'*enactment* pour les individus et pour le collectif. Des échanges ont lieu entre les différentes structures cognitives individuelles qui se lient entre elles afin de construire une structure cognitive collective où les perceptions individuelles convergent. Cette vision pourrait indiquer, cependant indirectement, qu'il n'existerait qu'une seule interprétation identique pour tous. La notion clé des travaux de Weick (1979), *l'équivocité,* permet alors de comprendre que la convergence des interprétations n'est pas synonyme d'interprétation unique. Elle est employée dans la définition de la notion d'*organizing :* « *a consensually validated grammar for reducing equivocality by means of sensible interlocked behaviors* » (Weick, 1979, p.3). La notion d'équivocité attribue ainsi un sens moins radical à la notion

de construction de sens collectif (Czarniawska, 2006). En effet, elle permet de faire la subtile distinction entre la *construction collective de sens* et la *construction de sens collectif*. En l'espèce, tandis que la première impliquerait une vision unique au sein de l'organisation, la seconde suppose, à travers ce concept d'équivocité, diverses interprétations possibles d'un même phénomène. Le processus d'organisation, en tant que système d'interprétations, vise tout de même à réduire cette équivocité, sans pour autant la supprimer, mais seulement afin d'obtenir un niveau de partage de sens minimal [« *minimal sharing* » (Weick, 1995)], car un niveau d'équivocité élevé serait un obstacle à l'action collective (Weick et al., 2005).

(iii) Enfin, la troisième phase concerne l'activité **d'apprentissage organisationnel**. Les auteurs de l'article, Daft & Weick (1984), propose une définition de ce concept : « *Organizational learning is defined as the process by which knowledge about action outcome relationships between the organization and the environment is developed (Duncan & Weiss, 1979)* ». L'apprentissage est ainsi le prolongement de l'interprétation dans l'action, car il traduit les pensées en actes.

La figure II.2. reprend le schéma récapitulatif de la représentation de l'organisation selon Daft & Weick (1984).

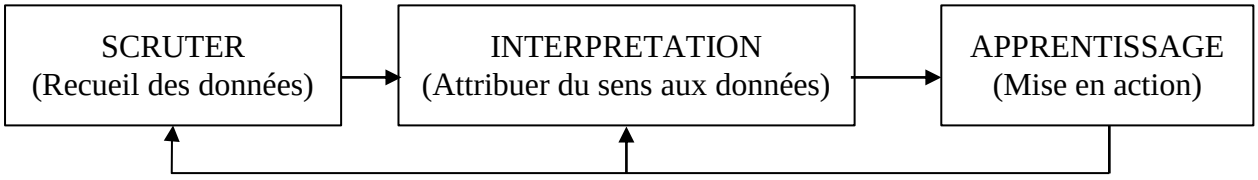


Figure II.2. Relations entre le recueil des données, l'interprétation, et l'apprentissage selon Daft & Weick (1984)

Le rapport complexe entre individus et organisation se révèle donc dans son entièreté à travers le prisme de l'apprentissage organisationnel (Crossan, Lane, & White, 1999; Crossan, Maurer, & White, 2011). Or, bien que les auteurs de la littérature du sujet s'accordent sur le fait que les acteurs jouent un rôle important dans l'apprentissage organisationnel, deux perspectives complémentaires se distinguent. Il s'agit de la perspective de l'apprentissage par processus attentifs (*mindful*) et celle de l'apprentissage par processus routiniers (*less mindful*) (Argote & Miron-Spektor, 2011).

La première fait référence à l'apprentissage cognitif où les individus font appel à leur capacité d'abstraction et de raisonnement analogique (Argote & Miron-Spektor,

2011). L'organisation repose sur les décisions réfléchies des individus qui *l'enactent* en interagissant les uns avec les autres. Ces processus semblent correspondre davantage aux activités dites d'exploration (March, 1991). L'apprentissage organisationnel provient alors principalement des interactions sociales.

La seconde adopte un niveau d'analyse organisationnel, elle relève de la vision holiste où l'organisation représente l'unité à observer. La cognition des individus est peu mise à contribution, car ce sont les routines qui guident les activités (Levinthal & Rerup, 2006). Les processus sont ancrés dans l'organisation et les activités sont mises en œuvre de manière automatique (Argote & Miron-Spektor, 2011). Cet apprentissage relève donc des activités d'exploitation (March, 1991) et fait écho à la perspective béhavioriste fonctionnant selon le schéma stimulus-réponse. Weick et ses collègues précisent : « *when fewer cognitive processes are activated less often, the resulting state is one of mindlessness characterized by reliance on past categories, acting on "automatic pilot", and fixation on a single perspective without awareness that things could be otherwise.* » (Weick et al., 1999, p.90). L'apprentissage organisationnel provient alors essentiellement des routines.

Les deux perspectives sont complémentaires comme le montrent Argote & Miron-Spektor (2011) dans leur article. De plus, ces deux processus considèrent l'apprentissage organisationnel comme construit par les individus et l'apprentissage individuel, rejoignant ainsi Kim (1993, p.37) : « *In fact, organizations ultimately learn via their individual members.* » Cette description montre la proximité du concept d'apprentissage organisationnel de celui d'ambidextrie contextuelle.

De la même manière selon Nonaka (1994, p.17) : « *fondamentalement, le savoir est créé par des individus. Une organisation ne peut pas créer de savoir sans individu.* » L'ambidextrie contextuelle s'inscrit dans cette logique puisqu'il s'agit d'une capacité dynamique organisationnelle se manifestant au niveau individuel (Gibson & Birkinshaw, 2004). Or, comme le souligne Zollo & Winter (2002, p.340) : « *Dynamic capabilities arise from learning.* » Nonaka (2004, p.17) ajoute : « *L'apprentissage organisationnel devrait donc être considéré comme un processus organisationnel qui amplifie le savoir créé par les individus et le cristallise comme élément du réseau de savoir de l'organisation.* » **Cela implique, pour une capacité dynamique comme l'ambidextrie contextuelle qui provient de comportements individuels, que l'apprentissage organisationnel est l'élément qui permet de l'ancrer dans le long terme dans l'organisation.**

II.A.2.b. Interactions sociales et émergence de l'action collective

Au sein des organisations, les routines et les capacités dynamiques se répandent à l'aide des interactions sociales (Levitt & March, 1988). En outre, la perspective socio-constructiviste a montré la centralité de la dimension sociale dans l'apprentissage individuel et collectif (Argote & Miron-Spektor, 2011; Levitt & March, 1988; Weick & Quinn, 1999). Plus précisément, la perspective interactionniste et ascendante de l'apprentissage collectif met au cœur de son approche la nature des interactions et la circulation des connaissances et pratiques échangées (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka, 1994).

En effet, Nonaka (1994) puis Nonaka & Takeuchi (1995), en proposant leur modèle dynamique de la « spirale du savoir » (ou modèle SECI), ont fondé leur vision de l'apprentissage collectif sur deux types de connaissance, les connaissances tacites et les connaissances explicites. Les *connaissances tacites* sont difficiles à formaliser et à exprimer. Elles regroupent les savoirs-faire, les expériences et les compétences dont les individus qui les possèdent n'ont parfois pas conscience. A l'inverse, les *connaissances explicites* sont souvent formalisées sous forme de documents écrits ou numériques ou codifiés et sont aisément transmissibles. L'ambition de ce modèle est de répertorier tout type de transfert individuel ou collectif de connaissance qui peut avoir lieu au sein de l'organisation. Ce modèle est composé de quatre phases successives et formant un cycle continu.

(i) Le modèle débute par la *phase de socialisation*, il s'agit de la phase de partage de connaissances tacites entre individus. Elle s'effectue au cours d'interactions personnelles, durant une activité commune, dans un environnement commun. Dans une logique proche de celle du compagnonnage, les apprenants observent et tentent de reproduire les pratiques et savoirs-faire des plus expérimentés.

(ii) Le modèle se poursuit dans la *phase d'externalisation*, représentant la conversion de connaissances tacites en connaissances explicites. Extériorisant de manière formelle des connaissances tacites, elle peut revêtir plusieurs formes : manuscrite, orale, numérique, codée, etc. Cette phase étend et facilite l'appropriation de certaines connaissances propres à quelques individus.

(iii) Vient ensuite la *phase de la combinaison* désignant la conversion de connaissances explicites en un ensemble plus complexe de connaissances explicites. Nonaka & Takeuchi (1995) ajoutent que l'accumulation de connaissances, en les

communiquant et en les diffusant, crée de nouvelles connaissances. Cela inclut les connaissances internes et externes aux organisations. Cette phase permet une meilleure utilisation des connaissances existantes et une plus grande facilité de diffusion entre les collaborateurs.

(iv) Enfin, la dernière phase est celle de *l'internalisation*. Elle correspond à la conversion de connaissances explicites en connaissances tacites. C'est le dernier type de conversion de connaissances du modèle. Elle peut s'opérer de manière inconsciente, mais requiert de la répétition. L'internalisation s'opère par de la pratique et de l'exercice afin d'apprendre en faisant (« learning-by-doing »). Les connaissances explicites s'incorporent non seulement dans l'intelligence des travailleurs, mais finit par influer sur leur vision de la structure et de leur travail, de manière consciente ou non. Cette phase aboutit à des routines et autres types d'habitude organisationnelle.

La figure II.3. schématise ce modèle de la « spirale du savoir ».

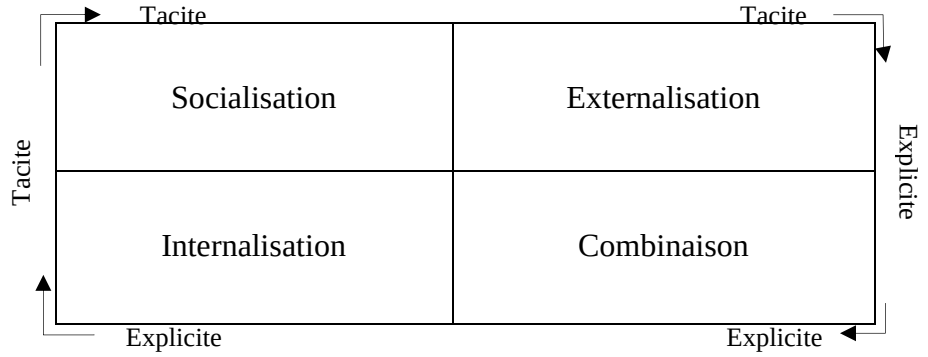


Figure II.3. La « spirale du savoir » selon Nonaka & Takeuchi (1995)

Ce modèle renseigne sur la nature des interactions sociales au sein des organisations. **Il montre également que ces échanges donnent naissance à de nouvelles connaissances et permettent l'émergence de propriétés nouvelles.** En effet, comme nous l'avons vu dans le processus d'interprétation (Daft & Weick, 1984), les individus avec les mêmes expériences aboutissent au développement de connaissances différentes.

Par ailleurs, bien qu'il n'y ait pas de référence au travaux de l'Ecole de Chicago dans les travaux originels de Nonaka et de ses collègues (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka, 1994), plus récemment, l'auteur de ce modèle a fait appel au concept – également socioconstructiviste – *d'interactionnisme symbolique* (Nonaka, von Krogh, & Erden,

2007). L'interactionnisme symbolique est un courant de sociologie reposant sur trois prémisses (Blumer, 1969; Lacaze, 2013). La première est que les êtres humains agissent envers les « choses[18] » en fonction de la signification que ces « choses » ont pour eux. La deuxième prémisse stipule que cette signification attribuée provient des interactions sociales. Enfin, troisième prémisse, en interagissant avec ces significations, l'individu utilise un processus interprétatif pour modifier les significations attribuées (Blumer, 1969). **L'interactionnisme symbolique considère donc que l'action collective émerge des activités interagissantes des acteurs et de la convergence de leurs interprétations sur l'environnement.**

Nonaka propose d'étendre son modèle à ce courant de l'interactionnisme symbolique, car selon lui et ses collègues : « *This theoretical approach is compatible with socialization in the SECI model because both knowledge creation theory and symbolic interactionism are based on social constructivism* » (Nonaka, von Krogh, & Erden, 2007, p.8). De plus, ce courant permet de mieux comprendre le développement de nouvelles connaissances au sein des organisations. En effet, à travers de nouvelles actions entreprises, des changements d'attitudes ou de comportements, les individus renvoient de nouveaux signaux à leurs collaborateurs. Ces derniers se baseront alors dessus pour réinterpréter les choses et ainsi développer de nouvelles connaissances, puis agir autrement, en conséquence.

Les phénomènes collectifs et ascendants, comme l'ambidextrie contextuelle, sont fondés sur des réseaux d'influences collectives et sont centrés sur les acteurs, en tant qu'êtres sociaux. **Cette sous-partie a montré que les actions des individus étaient engendrées par leur interprétation des situations, et de l'ajustement de ces interprétations à celles des autres.** De plus, comme décrit précédemment, la construction de sens collectif provient d'une réduction de l'équivocité des interprétations individuelles et constitue une étape importante vers l'action collective. Selon Weick et al. (2005) citant Taylor et Van Every (2000, p. 275) « *Sensemaking is a way station on the road to a consensually constructed, coordinated system of action.* »

[18] « choses » pouvant représenter des personnes, des objectifs, des institutions, des objets, des situations, des abstractions.

Conclusion II.A.

L'étude des phénomènes sociaux ascendants appréhende la complexité sociale en considérant trois niveaux d'analyse, celui de l'individu, celui de leurs interactions et enfin celui du collectif qu'ils forment. Cette section en s'imprégnant de diverses disciplines comme la psychologie et la sociologie, a permis de souligner l'origine des propriétés émergentes d'une organisation, expliquant ainsi pour quelles raisons le tout n'est pas égal à la somme des parties. Par ailleurs, la perspective socioconstructiviste s'est révélée indispensable pour montrer la nature construite de l'environnement à travers les choix des individus. En effet, l'individu, en tant qu'être proactif, mais également en tant qu'être agi par les autres, développe des connaissances sur son environnement et participe à sa construction.

Plusieurs phases importantes ont été distinguées, notamment au niveau individuel, le modèle d'apprentissage expérientiel de Dewey (Kolb, 1984), a permis de dégager quatre phases essentielles dans l'émergence de l'action individuelle : l'expérience, la construction de sens, l'apprentissage et l'atteinte du but visé, le tout contextualisé dans l'environnement social, donc situé (Lave & Wenger, 1991).

A nouveau, selon une logique socioconstructiviste, les travaux de Daft & Weick (1984) ont permis de développer une conception du processus d'organisation en tant que système d'interprétations structuré en trois phases : la collection de données, l'interprétation et l'apprentissage organisationnel.

Enfin, l'accent a été mis sur l'émergence de propriétés nouvelles – en l'occurrence de connaissances et de pratiques nouvelles – explicitées à l'aide des travaux de Nonaka, puis du courant de l'interactionnisme symbolique qui met en avant les transferts de connaissances et de pratiques se transformant dans les processus interprétatifs des acteurs.

La compréhension des mécanismes d'émergence d'un phénomène social ascendant est nécessaire, mais insuffisante pour saisir l'émergence de notre objet d'étude, l'ambidextrie contextuelle. Afin de saisir son développement, l'étude de la gestion de ce phénomène qui suit s'avère indispensable.

II.B. La gestion de l'émergence de l'ambidextrie contextuelle

Notre recherche vise à comprendre comment se développe l'ambidextrie contextuelle au sein d'une organisation. Dans la section précédente (II.A.), nous avons tenté de décrire les mécanismes socio-psychologiques permettant d'expliquer l'émergence d'une action collective ascendante, et par conséquent, celle de l'ambidextrie contextuelle. Nous avons également relevé que le contexte organisationnel y représente une condition déterminante.

Or, Gibson & Birkinshaw (2004) sont les fondateurs de la notion d'ambidextrie contextuelle. Ils sont également les premiers à s'intéresser à la question du développement de cette capacité dynamique, en proposant une description détaillée du contexte organisationnel – basée sur les travaux de Ghoshal & Bartlett (1994) – en préconisant une gestion engagée des managers. Nous inscrivons notre étude dans la logique de leurs travaux.

Cette section (II.B.) se focalise sur la nature de ce contexte favorable à l'ambidextrie contextuelle et à la gestion de son émergence par les managers. **Quel rôle ont les managers dans le développement de l'ambidextrie contextuelle ?**

Pour répondre à cette question, le concept de *contexte organisationnel* devra être investigué en détail (II.B.1.) afin d'en connaître les différents leviers. Pour ce faire, il devra être distingué de plusieurs concepts similaires, tels le climat organisationnel et la culture organisationnelle.

Dans la seconde sous-section (II.B.2.), il s'agira de tenter de comprendre les actions concrètes que peuvent mener les managers dans l'objectif de répondre à cette exigence du contexte organisationnel favorable à l'émergence de l'ambidextrie contextuelle.

II.B.1. Définition du contexte organisationnel

Le contexte organisationnel est un concept incontournable dans la compréhension du développement de l'ambidextrie contextuelle en entreprise (Gibson & Birkinshaw, 2004). En effet, ces derniers précisent : « *contextual ambidexterity emerges when leaders in a business unit develop a supportive organization context.* » (Gibson & Birkinshaw, 2004, p.210). Cependant, la diversité des thèmes connexes à ce concept, comme la culture organisationnelle et le climat organisationnel, exige une mise au clair – plus que sémantique – conceptuelle.

II.B.1.a. Le concept de contexte organisationnel

En suivant la théorie de l'action située de Lucy Suchman (1987, 2007), de nombreux auteurs (J. S. Brown & Duguid, 1991; Hutchins, 1995; Latour, 1996) postulent que les circonstances dans lesquelles se déroulent les activités d'une organisation déterminent la nature des activités entreprises par ses différents membres. En effet, la création de sens (Weick et al., 2005) à l'origine des comportements humains, individuels ou collectifs, se fonde sur l'environnement dans lequel se trouvent les individus. Plus précisément, comme le soulignent Adler, Goldoftas, & Levine (1999, p.47), « *Organizational theory has long argued that formal structures and processes are always embedded in a broader organizational context […]* ».

Ghoshal & Bartlett (1994) définissent le contexte organisationnel principalement comme « *an organization's work ethic influencing the behaviors and actions of its members.* » C'est en tentant de répondre à la question posée plusieurs dizaines d'années auparavant par Barnard (1938), à savoir : « *why do individuals, in some organizations but not in others, routinely do so much more 'for the good of the organization' than their personal economic or political rewards would justify?* », que Ghoshal & Bartlett (1994) ont proposé leur définition.

Or, cette « *éthique de travail* » est nommée différemment selon le champ de recherche qui la traite. Au sein de la littérature des processus stratégiques, les auteurs emploient la notion de « *contexte organisationnel* », alors que dans la littérature de la

théorie des organisations, les chercheurs utilisent la notion de « *climat organisationnel* » ou de « *culture organisationnelle* » (Ghoshal & Bartlett, 1994). Cependant ces trois notions font souvent l'objet de confusions en sciences de gestion. Ainsi, certains auteurs (e.g. Denison, 1996; Pettigrew, 1990; Reichers & Schneider, 1990) se sont efforcés – à travers une analyse fine de la littérature – de relever les distinctions qui existent entre ces termes.

La première distinction notable est celle différenciant le contexte organisationnel d'un côté, de la culture organisationnelle et du climat organisationnel, de l'autre, car le premier comprend les deux derniers (Denison, 1996). En effet, alors que le contexte organisationnel peut être résumé par la description que Denison (1996, p.625) en fait, à savoir, « *the internal social psychological environment of organizations and the relationship of that environment to individual meaning and organizational adaptation* », elle ne permet pas de distinguer la culture organisationnelle du climat organisationnel. Dès lors, la précision de ces deux notions devient essentielle dans la définition du contexte organisationnel. Il s'agit de la seconde distinction notable.

L'article du chercheur Daniel Denison cible cette problématique, il s'intitule « *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars* » (Denison, 1996). Cet article dresse les points communs et les différences existants entre la culture organisationnelle[19] et le climat organisationnel[20].

En nous basant sur ce papier, nous avons résumé les points de divergences entre la perspective de la littérature du climat organisationnel et celle de la littérature de la culture organisationnelle au sein tableau II.4.

[19] La culture y est définie selon Schein (1985) comme « *A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.* »
[20] Le climat organisationnel y est défini selon Tagiuri et al. (1968) : « *organizational climate is a relatively enduring quality of the internal environment that is experienced by its members, influences their behavior, and can be described in terms of the values of a particular set of characteristics of the organization*. »

DIMENSIONS	CLIMAT ORGANISATIONNEL	CULTURE ORGANISATIONNELLE
Epoque	Lewin, Lippitt, & White, 1939; Kurt Lewin, 1951	Litwin & Stringer, 1968; Tagiuri, Litwin, & Barnes, 1968
Phénomènes observés	Structure et différentes perceptions des individus	Valeurs, croyances, et les suppositions des individus
Méthodologie	Méthodes quantitatives – positivisme	Méthodes qualitatives – socio-constructivisme
Discipline	Psychologie	Sociologie et Anthropologie

Tableau II.4. Points de divergences entre deux littératures : climat organisationnel et culture organisationnelle [basé sur Denison (1996)]

Jusque dans les années 1980, la distinction entre les deux littératures pouvait se résumer à ces éléments (Schwartz & Davis, 1981). Toutefois, dès le début des années 1990, les différences entre ces deux notions qui composent le contexte organisationnel sont perçues comme de moins en moins évidentes (Denison, 1990). En effet, les deux notions sont décrites comme s'intéressant au contexte caractérisé par ses interactions sociales faisant naître des comportements individuels et collectifs favorables – ou défavorables – à la pérennité de l'organisation. Denison (1996) insiste particulièrement sur ces points communs, notamment sur cette relation que nous avons décrite dans la section précédente du rapport entre les individus et leur contexte social : « *both perspectives attempt to address the problem of social contexts simultaneously being the product of individual interaction and a powerful influence on individual interaction. That is, organizations are made up of individual interactions but are also a determining context for those interactions […]* » (p.626). Seulement, chaque littérature a adopté une perspective qui lui a permis de générer des connaissances sur le contexte organisationnel. Il s'agit donc, au final, d'une différence d'interprétations et de focalisations sur un même phénomène : « *the creation and influence of social contexts in organizations*. » (Denison, 1996, p.646)

Le débat concernant la culture et le climat reste d'actualité (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013), cependant ces travaux optent pour une étude plus large de l'environnement interne des organisations. Ces auteurs tentent de réunir ces différentes perspectives afin de mieux saisir la complexité des situations et agir efficacement en conséquence. Dans cette logique, Ghoshal & Bartlett (1994) utilisent la notion de *contexte organisationnel* qui sera reprise par Gibson & Birkinshaw (2004) en affirmant que « *Our broad notion of organization context encompasses these elements [structural context, culture, and climate]* » (p.213).

En nous inscrivant dans les travaux de ces derniers, nous analyserons les caractéristiques qui fondent le contexte organisationnel. L'intérêt de la sous-section suivante réside donc dans la description de ce contexte organisationnel et de ses paramètres afin de comprendre comment évaluer un contexte organisationnel favorable à l'émergence de l'ambidextrie contextuelle.

II.B.1.b. Les quatre caractéristiques-clés du contexte organisationnel

L'émergence de l'ambidextrie contextuelle au sein d'une entreprise est soumise à la qualité du contexte organisationnel (Gibson & Birkinshaw, 2004). Or, afin d'identifier la nature de ce contexte organisationnel et d'en évaluer la qualité, ces auteurs s'appuient sur les travaux de Ghoshal & Bartlett (1994) qui, eux, décrivent les attributs du contexte organisationnel. Ils sont au nombre de quatre : la *discipline*, le *stretch*, la *confiance* et le *soutien*, possédant chacun trois caractéristiques fondatrices qui contribuent à leur édification respectif (Ghoshal & Bartlett, 1994).

Le tableau II.5. résume le cadre conceptuel du contexte organisationnel, selon ces derniers auteurs.

ATTRIBUTS	DEFINITIONS	FACTEURS	CONTRIBUTIONS
DISCIPLINE	La discipline mène les membres de l'organisation à une aspiration volontaire d'atteindre tous les objectifs qui découlent de leurs engagements explicites ou implicites.	*Normes et attentes claires de performance*	Sources non seulement de clarté et de crédibilité des enjeux à atteindre, mais entraîne également une plus grande acceptation et un engagement de la part des salariés.
		Système ouvert et cycle rapide de rétroaction	Valeurs d'ouverture, de candeur et d'honnêteté à l'organisation. Cet environnement aide à l'établissement d'une culture volontariste.
		Cohérence des sanctions	Exigence dont doit faire preuve le management afin d'établir des normes de justice, gage de respect des standards de performance.
STRETCH	Le stretch traduit un attribut du contexte organisationnel qui conduit les membres de l'organisation à une aspiration volontaire à atteindre des objectifs toujours plus ambitieux.	*Ambition commune*	Génère un sentiment de confiance dans l'entreprise et un désir de connaître des succès dans l'avenir surpassant les performances passées.
		Identité collective	Source de fierté et un élément de référence guidant l'action collective.
		Compréhension de son apport personnel dans l'activité	Crée un sentiment d'implication personnelle qui donne un sens au travail de chaque individu.

CONFIANCE	La confiance incite les membres de l'organisation à se fier aux engagements des autres et constitue un élément clé au travail collaboratif.	*Justice et équité*	Favorise la coordination des membres de l'organisation.
		Implication des membres	Entraîne une meilleure perception d'équité.
		Niveau général de compétence	Développe la volonté des salariés de travailler les uns avec les autres.
SOUTIEN	Le soutien s'exprime dans les comportements des membres qui prêtent assistance aux autres, typiquement dans l'aide des managers envers les salariés attribuant à ces derniers plus de liberté et d'initiatives.	*Disponibilité des ressources*	Permet de décentraliser les initiatives aux niveaux opérationnels.
		Autonomie pour les niveaux hiérarchiques moins élevés	Permet d'identifier plus rapidement les problèmes et donne une meilleure vue d'ensemble aux managers opérationnels.
		Aide des managers à créer un environnement de soutien et favorable à l'esprit d'entreprise	Conduit à une relation dans laquelle la légitimité et l'influence d'un groupe du personnel dépendent du niveau de soutien que les salariés lui reconnaissent.

Tableau II.5. Cadre conceptuel du contexte organisationnel selon Ghoshal & Bartlett (1994)

Ghoshal & Bartlett (1994) décrivent ces quatre attributs du contexte organisationnel – la *discipline*, le *stretch*, la *confiance* et le *soutien* – comme interdépendants et non-substituables. Ces auteurs, par la suite, proposent de considérer les attributs contextuels de *discipline* et de *confiance*, comme le noyau de la nature du contexte organisationnel. Les deux autres possèdent des rôles spécifiques, le *stretch*[21] encourage les individus à vouloir atteindre des objectifs ambitieux, tandis que le *soutien* assure la présence d'un environnement de coopération. Selon Gibson et Birkinshaw (2004), le rôle du *stretch* serait davantage enclin à favoriser la volonté d'atteindre des objectifs ambitieux et une meilleure performance, comme la *discipline*, s'inscrivant ainsi dans une logique d'exploration. Alors que le *soutien* participerait de manière plus naturelle à l'édification d'un environnement coopératif, de même pour la *confiance*, rejoignant ainsi la logique d'exploitation. Ce qui les amène à préciser les risques des excès dans la gestion de ces attributs : « *Too much emphasis on discipline and stretch creates burnout and disillusionment among employees, but too much emphasis on support and trust creates a "country club" atmosphere in which no work gets done*. »

Dans l'article de Ghoshal & Bartlett (1994), il ne s'agit pas, à proprement dit, d'ambidextrie contextuelle. Toutefois, leur travail d'identification des attributs fondamentaux d'un contexte organisationnel leur sert à définir comment influencer le niveau de trois dimensions de l'organisation de l'action collective ascendante : l'initiative individuelle, la coopération mutuelle et l'apprentissage collectif. Ainsi, dans une perspective individualiste, ils affirment que le contexte, bien que décisif, ne prescrit aucune action spécifique aux salariés. Un contexte favorable, selon ces auteurs, aurait plutôt pour fonction d'inciter et d'encourager certains types de comportements, en l'occurrence, des comportements volontaires et coopératifs.

Gibson et Birkinshaw (2004) établissent alors le lien avec l'ambidextrie contextuelle dans leur article, en précisant : *« we extend their [(Ghoshal & Bartlett, 1994)] framework by arguing that when a supportive organization context is created, individuals engage in both exploitation-oriented actions (geared toward alignment) and exploration-oriented actions (geared toward adaptability), and this results in contextual ambidexterity, which subsequently enhances performance.* »

Dès lors, nous considérons que le contexte favorable selon le cadre conceptuel de Ghoshal & Bartlett (1994) est propice au développement de l'ambidextrie contextuelle, par

[21] Notion que nous avons choisi de ne pas traduire afin d'éviter d'en dénaturer le sens.

l'encouragement à l'ambidextrie individuelle. Les questions découlant de ce choix se portent alors sur la gestion de l'établissement de ce contexte. Comment développer un tel contexte favorable ? Quel rôle pour les managers dans le développement de l'ambidextrie contextuelle ? Quel rôle pour les salariés ? Ces questions seront les préoccupations de la sous-section suivante.

II.B.2. L'instauration d'un contexte favorable à l'ambidextrie contextuelle

L'ambidextrie contextuelle en tant que modèle d'action collective ascendant nait de l'interaction co-constructive de deux éléments fondamentaux. L'un prenant naissance chez l'individu et l'autre étant représenté par un contexte organisationnel favorable (Gibson & Birkinshaw, 2004). La sous-section suivante propose d'investiguer plus en détail le rôle des membres de l'organisation dans l'émergence de l'ambidextrie contextuelle en distinguant deux types d'agents : d'une part, les managers en tant que supérieurs hiérarchiques, et d'autre part, les salariés.

II.B.2.a. La gestion paradoxale des managers

« *As key leaders in organizations, senior executives play a critical role – because they put in place systems that allow supportive contexts to emerge – that in turn shape individual behaviors (Burgelman, 1983; Ghoshal & Bartlett, 1994).* » (Gibson & Birkinshaw, 2004, p.223). Par cette affirmation, ces auteurs soulignent l'importance du rôle des leaders dans la création du contexte favorable au développement de l'ambidextrie contextuelle.

Plusieurs travaux, par la suite, ont détaillé le rôle des managers dans l'émergence de l'ambidextrie, notamment en faisant référence à la figure du *manager ambidextre* (Birkinshaw & Gupta, 2013; Mom et al., 2007, 2009; Raisch et al., 2009). Ce dernier se distingue par sa capacité à s'engager profondément et simultanément dans les activités d'exploitation et dans les activités d'exploration. Or, la conciliation entre ces deux types d'activités au sein d'une même unité organisationnelle – nous l'avons vu au cours du premier chapitre (I.B.) – peut être considérée comme particulière, car elle demande une

gestion d'objectifs paradoxaux (Smith & Tushman, 2005). La recherche de l'équilibre entre ces deux activités exige donc une gestion paradoxale et multitâche, de la part des managers (Mom et al., 2007; Raisch et al., 2009). Ainsi, nous comprenons que l'organisation requiert une gestion paradoxale de l'innovation qui s'incarnerait en une ambidextrie au niveau des managers. Cette ambidextrie managériale permettrait alors d'instaurer un contexte organisationnel où les salariés seraient aptes à s'investir, à leur tour, concomitamment dans les activités d'exploitation et dans les activités d'exploration. En effet, comme Gibson & Birkinshaw (2004, p.210) le précisent : « *contextual ambidexterity emerges when leaders in a business unit develop a supportive organization context.* »

Plus précisément, l'ambidextrie managériale s'explique, selon Mom et al. (2007), par les flux de connaissances que les managers reçoivent et émettent. Trois types de flux de connaissances peuvent être distingués : les flux top-down, les flux bottom-up et les flux horizontaux. Ainsi, *les flux de connaissances reçus de manière top-down* par les managers (de la part de membres hiérarchiquement supérieurs) les incitent à s'engager dans les activités d'exploitation, sans avoir d'effet direct sur les activités d'exploration. Les *flux de connaissances reçus de manière bottom-up ou horizontale* par les managers favorisent leur investissement dans les activités d'exploration, sans influer directement les activités d'exploitation. Ces observations montrent que la combinaison de flux de connaissances top-down et bottom-up ou top-down et horizontaux, par les managers, est favorable au développement de leur ambidextrie managériale. Ainsi, mettre en place un contexte organisationnel favorable au développement de l'ambidextrie contextuelle signifie pour les managers, de faire en sorte que les quatre attributs du contexte organisationnel – la *discipline*, le *stretch*, la *confiance* et le *soutien* (Ghoshal & Bartlett, 1994) – développe une dynamique d'adoption du comportement ambidextre chez les salariés (Gibson & Birkinshaw, 2004). Or, comme déjà mentionné, dans la situation des entreprises traditionnelles, ce sont les activités d'exploration qui font défaut par rapport aux activités d'exploitation (Le Masson et al., 2006).

Dès lors, dans l'optique de l'instauration de ce contexte favorable, différents niveaux d'implication des managers sont envisageables selon la littérature (Andriopoulos & Lewis, 2010; Le Masson et al., 2006; Smith, 2014), allant (i) du modèle du manager ambidextre au (ii) modèle du « laissez-faire ». Toutefois, nous comprenons que les nuances de comportements que les managers pourraient adopter, entre ces deux niveaux, forment un continuum.

(i) Dans le modèle du manager ambidextre, le manager joue un rôle direct et décisif dans le développement de l'ambidextrie contextuelle, car en plus d'instaurer un contexte favorable, il s'investit dans l'élaboration des nouvelles idées émises par les différents membres (Gibson & Birkinshaw, 2004). En effet, ce modèle prône un interventionnisme de la part des managers, car, sans cela, les idées nouvelles peineraient à obtenir les ressources nécessaires à leur développement et leur implémentation. Le manager, dans cette configuration, doit donc jouer le rôle du protecteur de la créativité et aider les salariés à l'origine des idées nouvelles à intégrer leur projet dans les activités de l'entreprise.

(ii) Le modèle du « laissez-faire » consiste pour les managers à considérer l'innovation comme un phénomène non maitrisable et donc difficilement pilotable (Le Masson, Weil, & Hatchuel, 2006, p.70). Les managers restent responsables de l'instauration d'un contexte organisationnel favorable de l'action collective ascendante, cependant leur rôle s'arrête à ce niveau. Ensuite, ce sont aux salariés, de leur propre initiative, de s'engager de manière autonome dans une logique d'intrapreneuriat (Hatchuel, Garel, Masson, & Weil, 2009) afin de développer leurs nouvelles idées.

Ainsi, ces deux modèles contribuent particulièrement aux attributs contextuels de *confiance* et de *soutien*, car à travers ces modes de gestion, ils mettent à disposition les ressources et octroient une certaine autonomie aux niveaux hiérarchiques moins élevés. Cependant, dépendamment du type de contexte organisationnel existant, les managers des unités organisationnels devront choisir le modèle le plus adapté selon le moment, afin d'éviter (i) d'être intrusif au point de dénaturer les projets ou (ii) d'être distant au point de manquer de fournir les ressources et l'aide nécessaires à l'aboutissement des projets (Smith, 2014).

La gestion de l'émergence de l'ambidextrie contextuelle répond à un besoin de conciliation d'activités paradoxales par une logique paradoxale. Considérant que l'ambidextrie contextuelle naît des interactions sociales et s'appuie sur des comportements individuels (Andriopoulos & Lewis, 2010), il n'est pas étonnant d'observer que le manager peut jouer un rôle clé dans son émergence. A travers son comportement et ses décisions, et plus précisément par son implication ou son « laissez-faire », le manager encourage et accompagne les comportements ambidextres des salariés, et renforce le niveau de *stretch*. Le niveau de discipline dépend cependant du top management. Ce faisant, il améliore également un contexte organisationnel de *soutien et* de *confiance*. Il faut préciser, par ailleurs, que les « middle managers », dans leur positionnement intermédiaire entre les

salariés et le top management, sont particulièrement aptes à jouer les rôles décrits ci-dessus (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Toutefois, le contexte organisationnel dépend particulièrement des comportements des salariés. A travers le *stretch* et la *confiance*, leur comportement est au cœur de la dynamique de l'émergence de l'ambidextrie contextuelle. De plus, comme le soulignent Zimmermann, Raisch, & Birkinshaw (2015, p.1122) : « *However, it is widely recognized that change in organizations does not just happen through a top-down process.* »

II.B.2.b. L'intrapreneuriat comme source de l'ambidextrie contextuelle

Dans l'instauration d'un contexte organisationnel favorable à l'ambidextrie contextuelle, il se peut que des écueils structurels, réglementaires et contextuels se dressent. En effet, selon (Gibson & Birkinshaw, 2004, p.213) : « *Too much emphasis on discipline and stretch creates burnout and disillusionment among employees, but too much emphasis on support and trust creates a "country club" atmosphere in which no work gets done.* » Dans ces cas de figure, le contexte organisationnel peut être qualifié de défavorable à l'émergence de l'ambidextrie contextuelle (Gibson & Birkinshaw, 2004). Afin de le transformer, les salariés peuvent alors jouer un rôle important, comme nous l'avons vu dans la première section de ce chapitre (II.A.) traitant de l'émergence de l'action collective à partir de l'individu. Ces individus doivent « *make their own judgments about how to divide their time between conflicting demands for alignment and adaptability.* » (Gibson & Birkinshaw, 2004, p.210).

En effet, l'ambidextrie contextuelle prône un mode de gestion de l'innovation où l'individu se situe au centre de la stratégie (Gibson & Birkinshaw, 2004). Or, considérant le cas de figure où l'entreprise entretiendrait un processus d'innovation réglée enfoncé dans les routines défensives de l'exploitation, la littérature – cependant déconnectée du champ de l'ambidextrie organisationnelle (eg., Argyris & Schön, 1974; Argyris, 1993; Hatchuel et al., 2009) – témoigne de la capacité de salariés de développer des « *initiatives stratégiques autonomes* » (Burgelman, 1983b) pouvant susciter des innovations de rupture (Pichault & Picq, 2013). Nous décrivons alors ces salariés menant ces initiatives – appelés également « intrapreneurs » (Hatchuel et al., 2009) – comme des individus ambidextres à l'origine de l'émergence de l'ambidextrie contextuelle (Gibson & Birkinshaw, 2004). Cependant, la thèse de Hatchuel et al. (2009) sur ce sujet est que l'intrapreneuriat *« n'offre*

pas à lui seul de véritable alternative organisationnelle et son développement peut-être interprété comme un appel à de nouvelles formes d'organisation des processus d'innovation. » L'ambidextrie contextuelle paraît alors comme pouvant incarner une de ces formes d'organisation des processus d'innovation (cf. I.C.2.b.). Dans ce sens, deux éléments méritent d'être rappelés : (i) la relation co-constructive entre l'environnement et les individus montre que les salariés peuvent *enacter* leur contexte organisationnel au travers de leurs actions (Giddens, 1984; Weick, 1995), et (ii) l'ambidextrie contextuelle se manifeste au niveau des individus (Gibson & Birkinshaw, 2004), ce qui montre que l'intrapreneuriat participe à l'émergence de l'ambidextrie contextuelle.

Cependant, ces individus à l'origine d'initiatives autonomes circonviennent parfois l'ordre établi afin de développer leur intrapreneuriat. Cette idée a été étudiée à l'aide des concepts de « transgression » (Alter, 1991; Babeau & Chanlat, 2008) et de « déviance positive » (Hatchuel et al., 2009). Ces notions feront l'objet des paragraphes suivants.

Le terme de « déviance » est connoté péjorativement dans l'imaginaire collectif. Le dictionnaire Larousse le définit comme le « *caractère de ce qui s'écarte de la norme.* » (2015). Tel est le cas également en sociologie (Alter, 2000), discipline dans laquelle cette notion a été beaucoup plus étudiée qu'en sciences de gestion. La « déviance » a donc fait l'objet d'une longue littérature la traitant en tant que comportement criminel (e.g., Erikson, 1962). Toutefois, avec l'approche de « *la sociologie de la déviance* » (Becker, 1967, 1985) relevant d'une logique Durkheimienne « *visant à comprendre le crime plutôt que de l'éradiquer au nom de son anormalité* » (Quemin, 1996, p.654), la sociologie développe tout un nouveau corpus théorique, dans la seconde partie du XXe siècle.

A partir de la fin du XXe, Norbert Alter jette explicitement un pont entre la sociologie et les sciences de gestion, en élaborant un travail théorique en sociologie du travail (Alter, 1991, 1993, 2000). Ce sociologue, en s'intéressant à l'innovation dans le monde du travail et non plus aux phénomènes de délinquance sociale que ses confrères étudient, utilise également le terme de « déviance », pour désigner un acte à la fois banal et nécessaire à la survie de l'entreprise (Alter, 2000). La déviance désigne alors des pratiques dérogeant aux règles établies cependant sans entrainer les conséquences habituellement observées de préjudices. L'expression de « déviance ordinaire » qu'il mentionne retire d'ailleurs à l'acte la connotation pathologique et criminelle qu'il comporte traditionnellement. Cependant, Alter ne considère pas la déviance comme un ensemble de

pratiques neutres pour l'entreprise. Au contraire, il la décrit comme une pratique indispensable à toute innovation (Alter, 2000, p.65). En effet, selon cet auteur, **l'innovation est par nature imprévisible et synonyme de désordre.** L'ordre et les règles constituent, par définition, un cadre régissant le connu. Or, l'innovation par nature inconnue se situe, également par définition, en dehors de ce cadre, ce qui lui confère ce caractère intrinsèquement déviant. **Dès lors, la déviance peut être traitée comme un élément positif et souhaitable du fonctionnement de l'entreprise.** Ainsi, les auteurs Babeau & Chanlat (2008, 2011), suivant la logique de Norbert Alter, proposent une analyse de la déviance positive qui repose sur l'argument que cette déviance répond à une contradiction inhérente à l'entreprise.

Babeau et Chanlat (2008, 2011) désignent ce phénomène de déviance sous le terme de « **transgression** » comme d'autres avant eux (Alter, 1991; Girin & Grosjean, 1996). Ils le définissent comme « *l'ensemble des actions qui, dans l'organisation, sont en contradiction avec les règles (lois, règlements intérieurs, ordres du supérieur, etc.) ou les normes (« méta-règles » souvent tacites).* » La transgression peut alors être considérée comme un moyen de conciliation d'objectifs contradictoires au sein des organisations (Babeau & Chanlat, 2008). Deux théories soutiennent cette thèse, (i) la théorie de l'acteur stratégique (Crozier & Friedberg, 1977) et (ii) l'approche de Reynaud de la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1989, 1995).

(i) La **théorie de l'acteur stratégique** de Crozier & Friedberg (1977) permet à Babeau et Chanlat (2008) d'appréhender la *transgression* comme une forme de négociation. Ils opposent alors deux éléments : la rigidité de la structure organisationnelle et la liberté des acteurs. Cette structure organisationnelle doit être comprise comme limitant la liberté des acteurs et pourchassant les déviances, toutefois de manière imparfaite, donc relative. Cette imperfection donne alors l'opportunité aux différents acteurs de procéder à des initiatives autonomes capables de transformer le système de gestion global de l'entreprise. Il s'agit alors d'un changement permanent correspondant aux intérêts des acteurs « *et non d'une déviance passagère et superficielle*. » (Babeau & Chanlat, 2008). Ces pratiques constituent alors un mode de négociation du gouvernement de l'entreprise entre management et salariés.

(ii) L'approche de Reynaud de la **théorie de la régulation sociale** *« assimile la transgression à un compromis et un rapport de force. Compromis entre la règle et les pratiques, entre la volonté des dirigeants et celle des employés, entre "le système officiel,*

élaboré par la direction et le "système indulgent" que construisent les exécutants" (Reynaud, 1995, p. 215). Rapport de force opposant les différents acteurs du groupe social. » La théorie de la régulation sociale traite de la formation des règles et distinguent deux modes : (i) la *régulation de contrôle* qui décrit la formation des règles selon une logique descendante (top-down) et (ii) la *régulation autonome* qui désigne la formation des règles selon une logique ascendante (bottom-up). La première a pour fonction de contrôler les activités, tandis que la seconde cherche à conserver le maximum de flexibilité et de marge de manœuvre. En l'espèce, Babeau & Chanlat (2008) précisent que « *La transgression réalisée par les acteurs peut être un moyen de défense adopté en réponse aux contraintes venues d'en haut, mais cette réaction peut, dans le même temps, présenter tous les caractères d'un effort pour dépasser l'imperfection et l'inefficacité de ces mêmes contraintes venues d'en haut* ». Cet argument, de transgression dans l'intérêt de l'entreprise est par ailleurs courant dans la littérature (Barel & Frémeaux, 2010; Honoré, 2006). Selon cette approche de Babeau & Chanlat (2008), la règle en tant qu'objet social représente « *un compromis temporaire qui est voué à évoluer* » (Reynaud, 1989).

La littérature portant sur la déviance et la transgression montrent donc que les initiatives autonomes des salariés peuvent être source d'innovation et de changement social permanent. En cela, elle rejoint le cadre théorique de l'intrapreneuriat qui évoque également la notion de « déviance positive » (Hatchuel et al., 2009), mais aussi la notion de *stretch* décrite dans le contexte organisationnel (Ghoshal & Bartlett, 1994; Gibson & Birkinshaw, 2004). Ces pratiques individuelles dérogeant aux règles établies permettent ainsi aux salariés de s'approprier plus d'autonomie et de marge de manœuvre. Cette autonomie donne l'opportunité aux salariés de mieux choisir comment répartir leur temps entre les activités d'exploitation et les activités d'exploration, élément essentiel du contexte favorable à l'émergence de l'ambidextrie contextuelle (Gibson & Birkinshaw, 2004). Cette perspective repose notamment sur l'idée que Cyert et March (1963) ont nommée « *organizational slack* » – généralement traduit par « réserve organisationnelle » – et qui a été défini par Nohria & Gulati (1996) comme suit : *« the pool of resources in an organization that is in excess of the minimum necessary to produce a given level of organizational output. Slack resources include excess inputs such as redundant employees, unused capacity, and unnecessary capital expenditures »*. Adoptant la même analyse, Barlatier et Dupouët (2009) en déduisent que ce temps inoccupé des salariés constitue une autonomie nécessaire pour développer l'ambidextrie individuelle.

Ces différentes notions de « *transgression ordinaire* » (Babeau & Chanlat, 2008, 2011), « *déviance positive* » (Alter, 2000; Hatchuel et al., 2009), ou « *initiatives autonomes des salariés* » (Burgelman, 1983a), **traduisent donc – dans le contexte de notre étude – cette dynamique individuelle à l'origine de l'ambidextrie individuelle et fondatrice de l'ambidextrie contextuelle.**

Toutefois, comme précisé précédemment, l'ambidextrie contextuelle ne se résume pas à la somme des ambidextries individuelles, il s'agit d'un phénomène dynamique et émergent (Raisch et al., 2009). En effet, si l'objectif est d'instaurer une logique durable d'innovation continue, nous nous inscrivons dans la logique des travaux de Hatchuel et al. (2009) pour souligner « *la nécessité d'organiser de nouveaux processus d'innovation qui organisent et systématisent cette déviance positive comme régime adapté à la compétition*. » (p.162). Dans cette optique, le chapitre III de ce manuscrit, puis notre étude empirique tente d'apporter des éléments de réflexion et d'analyse.

Conclusion II.B.

L'émergence de l'ambidextrie contextuelle provient d'un contexte organisationnel favorable (Gibson & Birkinshaw, 2004). La nature de ce contexte organisationnel propice à l'émergence de notre objet de recherche s'incarne dans quatre attributs fondamentaux, la *discipline*, le *stretch*, la *confiance* et le *soutien* (Ghoshal & Bartlett, 1994).

Bien que l'ambidextrie contextuelle provienne des choix autonomes des salariés, les managers jouent un rôle important dans l'instauration du contexte favorable. En réalité, il existe un rapport de force entre ces deux parties où l'une souhaite plus de contrôle et l'autre plus de liberté. Les managers peuvent toutefois être ambidextres individuellement et incarner un soutien explicite aux salariés et à l'ambidextrie contextuelle. En effet, les managers peuvent participer à l'élaboration du contexte favorable en concédant une certaine liberté aux salariés permettant à ces derniers de développer leur ambidextrie individuelle propice au développement de l'ambidextrie contextuelle.

Cependant, sans ce contexte social favorable, les salariés ont tout de même la possibilité de s'engager dans de l'intrapreneuriat, en transgressant les règles établies et en prenant des initiatives autonomes. Ces notions de « *transgression ordinaire* » (Babeau & Chanlat, 2008, 2011), « *déviance positive* » (Alter, 2000; Hatchuel et al., 2009), ou « *initiatives autonomes des salariés* » (Burgelman, 1983a) partagent cette même idée sous-jacente à l'émergence de l'ambidextrie contextuelle, mais absente des écrits portant sur ce sujet. Notre étude empirique se focalise sur ces phénomènes individuels.

Avant cela, et afin de tenter de répondre aux exigences de la littérature (Birkinshaw & Gupta, 2013), nous proposons un cadre d'analyse de l'ambidextrie contextuelle empruntant une approche multiniveaux et dynamique : la systémique.

II.C. Une vision systémique de l'ambidextrie contextuelle

L'absence quasi totale d'étude multiniveaux de l'ambidextrie organisationnelle (Birkinshaw & Gupta, 2013) témoigne de la récence de ce champ de recherche, mais souligne également la singularité de l'ambidextrie contextuelle. En effet, elle constitue le seul type d'ambidextrie se manifestant aux trois niveaux d'analyses – individuel, unité organisationnelle et organisationnelle.

La systémique en tant que méthode d'analyse apporte aux différentes sciences une compréhension renouvelée des phénomènes complexes qu'elles cherchent à saisir. Au travers de cette approche, ce travail appréhende l'ambidextrie contextuelle – phénomène collectif ascendant – de manière intégrée.

Ainsi, cette section propose une vision intégrée des mécanismes décrits au début de ce chapitre et permettant le passage de l'individu à l'ambidextrie contextuelle, en considérant à chaque niveau d'analyse, l'unité observée comme un système ouvert et dynamique.

Cette section présentera, en première instance (II.C.1.), la théorie des systèmes (ou systémique) afin de clarifier les concepts et la philosophie qui la supportent.

En second lieu (II.C.2.), nous tenterons d'apposer cette théorie à l'objet de recherche que représente l'ambidextrie contextuelle. Nous convoquerons à nouveau les concepts présentés au sein des sections précédentes – comme la perspective socioconstructiviste – pour expliquer la dynamique de notre objet de recherche.

L'objectif de cette section réside donc dans la représentation d'un cadre d'analyse multiniveaux et intégratif de l'ambidextrie contextuelle en tant que phénomène dynamique.

II.C.1. Fondements et concepts de la théorie des systèmes

Les travaux et le profil multidisciplinaire du fondateur de la systémique – Ludwig von Bertalanffy, à la fois biologiste et philosophe – laissaient déjà présager de sa future extension de la biologie vers les sciences sociales. Effectuer ce transfert de théorie en

sciences de gestion, suivant l'exemple d'autres auteurs avant nous (e.g. Colbert, 2004; Katz & Kahn, 1966 ; Lesca & Caron-Fasan, 2005), nécessite de respecter la logique de son fondateur. Pour ce faire, nous proposons une succincte revue historique de cette théorie, de ses principes, ainsi que de ses concepts.

II.C.1.a. Les fondements de la théorie des systèmes

La théorie des systèmes, qui fut appelée ensuite « systémique », est constituée d'un ensemble de lois s'appliquant aux phénomènes complexes qui évoluent dans un système. Quant au système, il est précisément caractérisé par sa complexité inhérente traduite à travers l'impossibilité de déterminer le résultat final à partir de ses seuls composants. Les premières recherches académiques sur ce sujet ont été réalisées par le philosophe et biologiste autrichien von Bertalanffy, dès 1937. Une des définitions du système les plus largement acceptées aujourd'hui est d'ailleurs celle de son ouvrage *General System Theory* (Bertalanffy, 1968) où il affirme que : « *A system is a complex of interacting elements and that they are open to, and interact with their environments* ». Cet auteur a proposé une rupture de logique avec la pensée rationaliste traditionnelle et fragmentaire pour aller vers une logique de résolution de problèmes caractérisée par une certaine inextricabilité des éléments constitutifs de ces problèmes. Il affirme lui-même que « *Le sens de l'expression un peu mystique selon laquelle « le tout serait plus que la somme de ses parties » est simplement que les caractéristiques constitutives ne sont pas explicables à partir des caractéristiques des parties connues et étudiées seulement à l'état isolé. Les caractéristiques du complexe apparaissent donc comme « nouvelles », ou « émergentes », par rapport à celles des éléments. Mais si l'on connaît l'ensemble des parties réunies dans le système et l'ensemble de leurs relations mutuelles, alors le comportement du système est déductible de celui des parties ; on peut aussi dire : tandis qu'une somme peut se concevoir comme s'étant formée progressivement, le système en tant qu'ensemble des parties et de leurs relations mutuelles doit être pensé comme posé d'un seul coup.* » (von Bertalanffy, 1945, in Pouvreau, 2013). Ainsi nous comprenons le changement de paradigme effectué à l'aide de cette théorie, car en réalité, le concept de système implique en lui même l'émergence d'une nouvelle épistémologie puisque l'on passe *« d'une philosophie perspectiviste à une philosophie absolutiste.* » (von Bertalanffy, 1967a, in Pouvreau, 2013).

En parallèle à l'évolution de la théorie des systèmes, un courant conceptuel très proche a été introduit par Norbert Wiener en 1948 dans le cadre des conférences de Macy. En effet, l'émergence de la **cybernétique** – paradigme contemporain s'inscrivant dans la même philosophie absolutiste que la théorie des systèmes – a entrainé une émulation entre les deux aboutissant à la naissance de théories et de concepts permettant d'appréhender la complexité systémique. Complexité que Wiener constate dans un phénomène socio-technique qu'il décrit comme une intensification de la circulation de messages entre l'homme et les machines. Dès lors, à l'aide de la cybernétique, il propose une logique visant à maintenir la régulation et l'équilibre du système[22] et assimile d'une certaine manière la communication humaine à une communication programmée, dans le sens déterministe du terme (Balle & Albert, 2006).

Notant cette analyse, le rapprochement de ces notions avec la **perspective béhavioriste** semble adéquat. En effet, elle étudie les comportements sociaux et considère l'être social comme un système programmé pour réagir à des stimuli de manière prédictible. Il est nécessaire de procéder à cette analogie, car le premier objectif des fondateurs de la cybernétique était de promouvoir une approche néo-behavioriste des systèmes. De plus, au sein même du béhaviorisme, une dichotomie importante a été établie par le psychologue Tolman, entre le « béhaviorisme molaire » et le « béhaviorisme moléculaire » (Tolman, 1951). Cette distinction rejoint les préoccupations pointées par von Bertalanffy pour fonder l'approche systémique. Plus précisément, le béhaviorisme molaire consiste à appréhender les différents objets comme des « boites noires » par « *l'examen de l'extrant de l'objet [i.e. tout changement produit dans son environnement] et des relations entre cet extrant et l'intrant [i.e. tout événement externe qui modifie l'objet]* » (Rosenblueth, Wiener & Bigelow, 1943, in Pouvreau, 2013). Tandis que le béhaviorisme moléculaire, s'intéresse à l'ensemble des composants, des propriétés physiologiques ainsi que de la structure des objets en insistant moins, par ailleurs, sur la relation entre l'objet et son environnement. Ces deux nuances de béhaviorisme peuvent être utiles à la compréhension d'un même système complexe en les convoquant de manière successive ou de façon concomitante. En effet, si l'on en revient au point de vue biologique, nous comprendrons que le rapport entre l'organisme (ou le système) et l'environnement est de même nature que celui entre les parties de cet organisme et le tout à

[22] La cybernétique est d'ailleurs définie par Lutasso (1977) comme étant « la science des mécanismes autorégulés ».

l'intérieur de l'organisme lui-même. Pour reprendre la formule de Georges Canguilhem : « *L'individualité du vivant ne cesse pas à ses frontières ectodermiques, pas plus qu'elle ne commence à la cellule* » (Canguilhem, 1952). Nous pouvons donc mettre en avant ce rapport de type fonctionnel, c'est-à-dire changeant et interagissant, qui s'applique de manière continue à la fois au rapport entre le système et son environnement et entre chaque partie du système et le milieu intrasystème. Canguilhem précise à ce propos : « *La cellule est un milieu pour les éléments intracellulaires, elle vit elle-même dans un milieu intérieur qui est aux dimensions tantôt de l'organe et tantôt de l'organisme, lequel organisme vit lui-même dans un milieu, qui lui est en quelque façon ce que l'organisme est à ses composants* ». Dès lors, il semble que l'approche systémique permet de considérer toute situation problématique à différents niveaux d'analyse, allant des plus petites unités aux plus grandes. Cette démarche rejoint et complète la logique décrite dans l'introduction aux différents niveaux d'analyse de l'ambidextrie contextuelle (II.A.1.a.) et corrobore la pertinence d'appliquer l'approche systémique à ce champ de recherche.

Enfin, la **théorie de l'information** peut être considérée comme une troisième impulsion théorique ayant contribué à développer le champ de recherche de la systémique. Cette théorie découle des travaux de Claude Shannon, mathématicien et ingénieur américain. Cet auteur propose sa vision notamment à travers son ouvrage publié en 1948, « *The Mathematical Theory of Communication* », mais aussi lors des conférences Macy dans lesquelles, par ailleurs, il aura l'occasion de rencontrer Norbert Wiener que nous avons présenté plus haut. Sa théorie permettra à la systémique de pousser plus loin les concepts liés à l'information, notamment en s'intéressant à la transformation de données en informations ou encore aux questions relatives à l'apprentissage ou au phénomène d'entropie que nous verrons dans la partie suivante.

Ces trois piliers fondateurs de la systémique nous ont permis de saisir la philosophie générale dans laquelle s'est développé ce champ de recherche ainsi que les fonctions que permet l'adoption de cette approche. Par la suite, notamment en France, les chercheurs Edgar Morin et Jean-Louis Le Moigne ont fortement contribué à développé cette approche. Ce dernier (Le Moigne, 1994, p.17) postule à ce propos que « *La modélisation systémique fonde son originalité sur sa capacité à respecter cette dialectique constitutive de toute complexité : devenir en fonctionnant et fonctionner en devenant, en maintenant son identité.* » Il s'agit désormais de tenter de comprendre les mécanismes

d'émergence de l'ambidextrie du niveau individuel vers le niveau organisationnel. Pour ce faire, nous recourrons aux concepts propres à l'approche systémique en en détaillant les notions constitutives.

II.C.1.b. Les concepts liés à la complexité systémique

La révolution de la pensée proposée par l'approche systémique est accompagnée de nouveaux concepts fondamentaux créant une rupture avec le mode de pensée classique. Comme noté plus haut, ce courant provient de travaux issus de la biologie, mais a aussi fait appel à des notions provenant de la thermodynamique. Il ne sera donc pas étonnant de retrouver des termes ne faisant sens en sciences humaines qu'à travers un transfert analogique préalable. Rappelons aussi que l'auteur à l'origine de l'approche systémique, von Bertalanffy (1968), proposa un modèle explicatif ayant pour objet central un système ouvert, pour ainsi dire, un système interagissant de manière permanente avec son environnement. Différents concepts issus des travaux des courants présentés précédemment seront alors utiles afin de saisir les mécanismes expliquant l'évolution dudit système ouvert.

Le concept de **système ouvert** a été emprunté au champ de recherche de la thermodynamique. L'interaction permanente du système ouvert avec son environnement décrit ainsi des flux d'énergie, d'information ou de quelconque autre élément – par analogie –, circulant entre les deux (Bertalanffy, 1968). Or, selon le deuxième principe de la thermodynamique, tout système ouvert répond à un principe d'évolution qui induit une irréversibilité des états et des phénomènes existants au sein de ce système. Autrement dit, ce principe décrit une tendance naturelle des systèmes ouverts à une certaine instabilité, dans le sens où tout phénomène évolue continuellement à travers les interactions système/environnement. Cette tendance, en thermodynamique, est nommée **entropie**.

Or, dans la mesure où la fonction fondamentale d'un système réside dans sa propre conservation, le maintien d'un système dans un état constant devient théoriquement problématique. von Bertalanffy, décrit ainsi une faculté d'autorégulation qui est précisément décrite sous le terme – issu également de la thermodynamique – **d'auto-organisation**. Ainsi selon ce concept, le système ouvert tendant a priori vers un déséquilibre et sa dissipation – l'entropie – se voit maintenir dans un état stable par un

facteur d'organisation, donc opposé à l'entropie, appelé **néguentropie**. Cette néguentropie est incarnée par les mêmes types d'élément constituant le système, à savoir l'information en ce qui concerne notre étude.

Par ailleurs, il est intéressant de noter que non seulement la stabilité du système est soumise à la nature du rapport dynamique entre le système et son environnement, mais en plus qu'elle est tributaire de nouvelles propriétés qui font leur apparition à l'intérieur du système. En effet, précédemment, lorsque nous introduisions l'approche systémique, nous avons évoqué le phénomène d'émergence qui est propre aux systèmes. **L'émergence** désigne les caractéristiques complexes considérées comme nouvelles par rapport aux éléments unitaires qui composent le système. Morin (1977) définit l'émergence comme « *les qualités ou propriétés d'un système qui présentent un caractère de nouveauté par rapport aux qualités des composants considérés isolément ou agencés différemment dans un autre type de système*. » Elle provient d'une nouvelle configuration des éléments existants et donnant lieu à ces nouvelles propriétés. Cette notion est, pour cette raison, souvent associée à la notion d'auto-organisation, car ces nouvelles propriétés peuvent être source de stabilité. **Ce concept d'émergence est donc primordial dans la compréhension du passage du niveau individuel au niveau organisationnel, car il explique le mécanisme par lequel le système ne se limite pas à ses parties pour former son tout et enjoint de considérer les interactions entre les parties pour saisir le tout.**

Enfin, l'auto-organisation systémique se manifeste à travers un processus réflexif d'adaptation à l'environnement. Effectivement, le système peut réagir à l'effet qu'il a lui-même produit dans l'environnement : son action initiale devenant une donnée de l'environnement en fonction de laquelle il réagit. On observe alors un processus de récursivité entre la cause et l'effet de la production du système, la première donnant naissance au second et le second rétroagissant sur la première, et ainsi de suite dans le but de maintenir la stabilité du système. Pour désigner ce processus, on parle de **rétroaction** (Wiener, 1971). On distingue ensuite deux types de boucles de rétroaction. Il existe les *boucles positives de rétroaction* qui illustrent une dynamique de changement, car l'intégration dans le système des éléments sortis de ce même système, provoque l'amplification de la transformation en cours. D'autre part, on observe le phénomène inverse incarné par les *boucles négatives de rétroaction* qui développent une stabilité dans le système, car cette rétroaction agit dans le sens opposé de la perturbation de l'équilibre sortie du système (Rosnay, 1975).

Ayant défini les principaux concepts liés à la systémique – *l'entropie, la néguentropie, l'émergence et la rétroaction* –, nous pouvons passer à l'application de cette approche au champ de l'ambidextrie contextuelle. Néanmoins, avant cela, rappelons que la systémique, à travers la cybernétique notamment, se fonde sur la relation communicationnelle qui est mise au cœur des processus d'organisation des individus en des systèmes stables. Nous nous appuyons sur ce postulat pour tenter de mieux comprendre les mécanismes de passage de l'ambidextrie individuelle à l'ambidextrie contextuelle.

II.C.2. Une approche systémique de l'ambidextrie contextuelle

En Sciences de gestion, de nombreux auteurs (e.g. Colbert, 2004; Katz & Kahn, 1966) proposent de considérer l'organisation comme un système social ouvert. Cette dernière y est décrite comme composée d'individus interdépendants, recevant et émettant des flux d'informations et formant une unité. Katz & Kahn (1966) font partie des premiers chercheurs dans ce domaine à avoir souligné l'importance de ce point de vue. Ils déclarent à ce propos : *« Les systèmes vivants, qu'il s'agisse d'organismes biologiques ou d'organisations sociales, sont tellement dépendants de leur environnement externe qu'il importe de les considérer comme des systèmes ouverts* ». Scott (1998) participe alors à l'ancrage de cette perspective en sciences de gestion, selon cet auteur les organisations sont « *dependent on continuing exchanges with – and constituted by – the environments in which they operate* » (p.28). En l'espèce, nous rejoignons l'explication de Desreumaux (2005) qui appartient à cette même tradition et postule que l'organisation est un système social ouvert sur son environnement, centré sur l'information et la connaissance et dont les membres adhèrent à des degrés divers aux objectifs communs poursuivis par l'organisation. Dans cette perspective, le rapport entre l'organisation et son environnement ainsi que les interactions du milieu interne relèvent, tous deux, d'une importance particulière. Ainsi nous pensons que les concepts systémiques présentés plus haut permettront de clarifier, dans l'analyse, les phénomènes organisationnels complexes que nous étudions.

Dans cette tentative d'approche systémique de l'ambidextrie contextuelle, nous décrivons les différents niveaux de l'émergence du phénomène étudié : le niveau individuel, puis le niveau du système social et enfin le niveau organisationnel. Il est

important de rappeler que l'environnement dans lequel les marchés évoluent de nos jours est dynamique et changeant. Ce qui signifie qu'afin que les organisations parviennent à se maintenir dans une position et dans une situation stable et constante, il leur faut développer des capacités dynamiques, en faisant preuve, en tant que systèmes ouverts, d'auto-organisation (Teece et al., 1997). Dès lors, il faut noter que l'auto-organisation doit répondre aux trois concepts qui lui sont essentiels et que nous avons définis dans la sous-partie précédente, à savoir, la néguentropie, l'émergence et la rétroaction (Rojot, 2003).

II.C.2.a. Niveau individuel

L'individu est donc considéré ici comme un système ouvert sur son environnement organisationnel, son contexte social. Il s'agit d'un système dans un plus grand système, comme dans la logique de Caguilhem (1952) mentionnée précédemment. Le raisonnement pour expliquer les phénomènes dynamiques devra donc se faire à l'aide des mêmes concepts liés à l'approche systémique.

Tout d'abord, il y a lieu de rappeler la tendance liée aux structures organisationnelles circonscrivant le rôle d'un salarié à un travail monolithique accès sur l'exploitation. En effet, comme nous l'avons souligné, l'ambidextrie structurelle – cet autre type d'ambidextrie organisationnel séparant physiquement emplois d'exploitation et emplois d'exploration – prédomine dans le monde de l'entreprise. Cette structure – qui compose en partie le contexte organisationnel – constitue de l'inertie pour tout salarié souhaitant concilier activités d'exploitation et activités d'exploration au sein d'une même business unit. Cette tendance à la dualité entre exploitation et exploration dans ces entreprises peut donc être assimilée à de l'entropie si l'on considère l'ambidextrie individuelle comme le but à atteindre.

Ainsi, le changement de contexte organisationnel devient crucial puisque ce dernier peut être transformé afin de le rendre favorable aux comportements ambidextres comme l'expliquent Gibson & Birkinshaw (2004). D'ailleurs ces auteurs définissent le contexte organisationnel de la manière suivante : « *Broadly defined, organization context is the systems, processes, and beliefs that shape individual-level behaviors in an organization (Burgelman, 1983a, 1983b; Denison, 1990; Ghoshal & Bartlett, 1994)* » (p.212). Il faut souligner que ce contexte organisationnel est donc décrit comme lui-même forgé par les actions et les comportements des individus au sein de l'organisation. Nous comprenons

alors que la néguentropie, c'est-à-dire, en l'espèce, ce facteur d'organisation permettant à chaque salarié de contrer la tendance structurelle à la dualité en devenant ambidextre, s'opère à travers un mécanisme de causalité circulaire entre l'individu et le contexte organisationnel. Plus précisément, les comportements, les croyances et les actions des individus participent à la construction d'un contexte organisationnel, toutefois, sans le définir entièrement. De même, ce contexte organisationnel influence les comportements des salariés, cependant, sans les déterminer totalement comme l'ont fait remarquer Gibson et Birkinshaw (2004, p.213) : « *A context does not dictate specific types of action; rather, it creates a supportive environment that inspires an individual to do "whatever it takes" to deliver results* ». **Cela signifie que l'ambidextrie individuelle nait de l'interaction co-constructive de deux éléments fondamentaux. L'un prenant naissance chez l'individu et l'autre étant représenté par un environnement favorable.**

Le premier élément – la dynamique individuelle – a fait l'objet d'une focalisation particulière dans la première section de ce chapitre, sur la construction de sens au niveau individuel (II.A.1.b.). En effet, cette dynamique s'incarne dans une construction de sens individuel (Weick et al., 2005) et dans l'apprentissage socioconstructiviste que développe le salarié. Cette dynamique le pousse à vouloir aller plus loin que ses objectifs ordinaires en combinant deux types d'activités habituellement mutuellement exclusives – l'exploitation et l'exploration. Cette construction de sens se fonde également sur un mécanisme de réflexivité (boucle de rétroaction) et un mécanisme d'apprentissage individuel, c'est-à-dire l'acquisition et l'intégration d'informations dans une base de connaissances individuelle (Fillol, 2004). Cette opération s'effectue donc à travers une boucle de rétroaction où l'individu acquiert et traite des informations en fonction de son interaction avec l'environnement, notamment avec ses collègues travaillant dans différents types d'activités. Il paraît alors adéquat d'affirmer que l'ambidextrie individuelle découle, en partie, d'une réflexion personnelle et représente un comportement volontaire et délibéré de la part d'un salarié. Ainsi, lorsque le contexte organisationnel de son unité est favorable à ce type de comportement, son ambidextrie est facilitée. Dans le cas où le contexte social de l'unité est défavorable, l'individu peut tout de même s'engager dans de l'intrapreneuriat, en transgressant les règles établies et en prenant des initiatives autonomes (Babeau & Chanlat, 2008, 2011). Dans les deux cas, le comportement ambidextre de l'individu naît de l'initiative individuelle de s'engager dans les deux types d'activités, donc de l'initiative de devenir ambidextre.

Le second élément permettant de développer l'ambidextrie individuelle est la présence d'un contexte organisationnel favorable à ce type de comportements, comme nous l'avons vu (II.B.1.b.). Dans la figure II.6. ci-dessous ce contexte est considéré comme acquis.

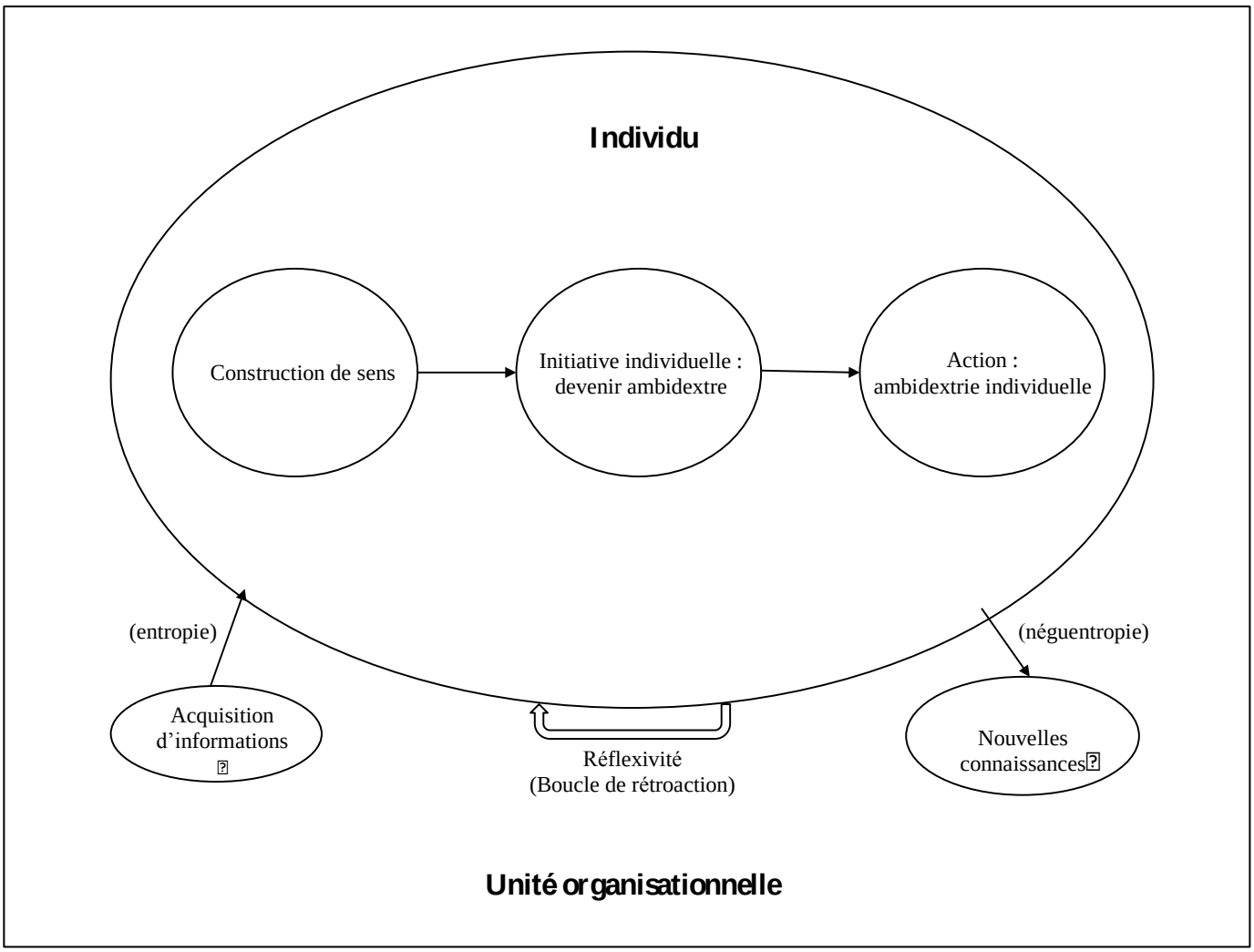


Figure II.6. Approche systémique de l'organisation – niveau individuel

Le niveau d'analyse de l'individu dans l'organisation constitue le niveau initial de l'ambidextrie contextuelle puisque cette dernière suit une logique ascendante. La systémique appliquée au niveau individuel revient à considérer chaque individu travaillant dans une organisation comme un système ouvert. De cette manière, nous nous dissocions de l'approche Lewinienne qui avait amené les auteurs à se focaliser sur l'ambidextrie individuelle uniquement au niveau des managers, sans s'intéresser à l'ambidextrie des salariés ni au rapport de ces derniers avec l'environnement organisationnel. Au sein de

l'analyse suivante, nous tentons, à travers une perspective interactionnelle, de mieux saisir le lien entre salariés et contexte social en nous focalisant sur le rôle des salariés ambidextres dans l'émergence de l'ambidextrie contextuelle. Nous conservons alors la même approche systémique que nous avons utilisée pour le niveau individuel.

II.C.2.b. Niveau système social

Dans la littérature, ni le niveau organisationnel ni le niveau individuel ne permettent d'expliquer le phénomène d'émergence de l'ambidextrie contextuelle en tant que phénomène dynamique qui a lieu au sein de l'organisation. En effet, les auteurs proposent des visions statiques de l'ambidextrie contextuelle (Birkinshaw & Gupta, 2013). Pour tenter de participer au comblement de cette lacune, nous avons eu recours à ce que March (1991) présente comme le « niveau de système social » pour expliquer comment émergent les actions collectives ascendantes, telle l'ambidextrie contextuelle (II.A.2.).

Suite aux travaux pionniers de notre objet de recherche (Gibson & Birkinshaw, 2004), nous pouvons considérer que l'ambidextrie contextuelle provient d'interactions d'individus dont au moins certains sont ambidextres. En effet, Gibson & Birkinshaw (2004, p.210) affirment que l'ambidextrie contextuelle émerge dans un contexte où : « *individuals […] make their own judgments as to how best divide their time between the conflicting demands for alignment and adaptability* ». Par la suite, ils résument leur définition de l'ambidextrie contextuelle à « *an interplay of system capacities – for alignment and adaptability – that simultaneously permeate an entire business unit* » (p.211). Ce qui signifie que l'ambidextrie contextuelle ne se limite pas à la somme des individus ambidextres, mais correspond plutôt à un système d'individus ambidextres interagissant les uns avec les autres. En approfondissant cette logique, il s'avère qu'à ce niveau de système social les individus considèrent leurs collègues comme faisant partie de leur environnement. Il s'agit du processus décrit par Daft & Weick (1984) et exposé précédemment (II.B.2.a.). Ainsi, le processus d'interprétation individuel constitue un double apprentissage lorsque deux individus interagissent. Ce contact peut alors aboutir à la création de nouvelles connaissances puisque l'information qui appartenait à un salarié peut être intégrée autrement par un autre salarié, car par définition, ils possèdent des bases de connaissances différentes. Or, selon Weick et al. (2005), ce phénomène, élargi à

plusieurs individus, donne naissance à un apprentissage collectif construisant un sens collectif. Ce sens collectif participant à rendre le contexte favorable (Ghoshal & Bartlett, 1994; Gibson & Birkinshaw, 2004) amène alors les salariés à aller au-delà de leurs missions initiales et à créer une dynamique d'engagement dans l'ambidextrie individuelle. Cette dynamique collective consistant à concilier activités d'exploitation et activités d'exploration au sein d'une même unité organisationnelle incarne donc l'émergence de l'ambidextrie contextuelle.

La figure II.7. propose un résumé de cette conception de l'ambidextrie contextuelle au niveau du système social.

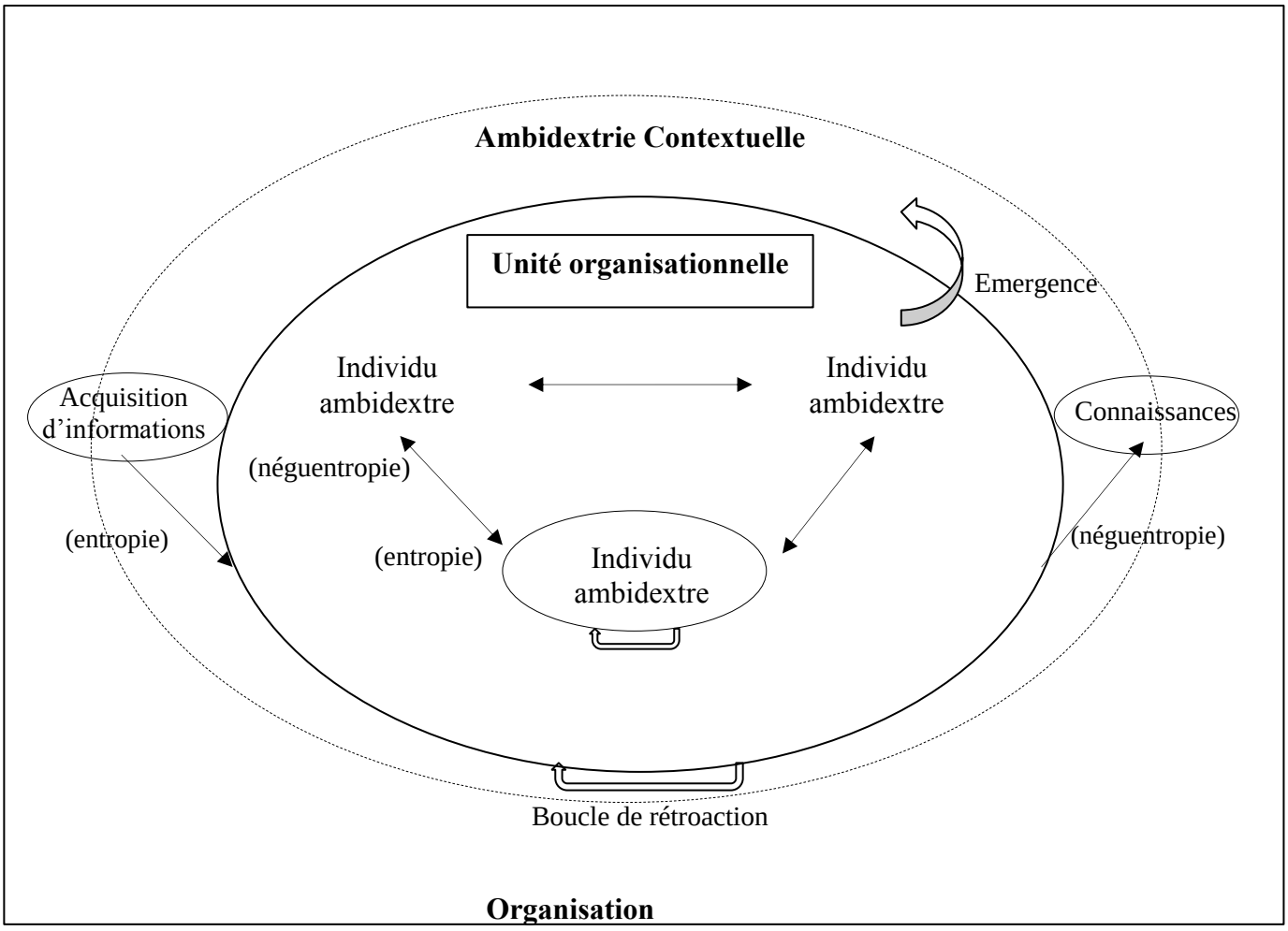


Figure II.7. L'approche systémique appliquée à l'ambidextrie contextuelle – niveau système social

II.C.2.c. Niveau organisationnel

Au niveau organisationnel – la capacité de concilier activités d'exploitation et activités d'exploration – l'ambidextrie organisationnelle est considérée comme une capacité dynamique (Chanal & Mothe, 2005; O'Reilly & Tushman, 2008; Raisch, Birkinshaw, Probst, & Tushman, 2009). Plus précisément, si l'on se réfère à la définition même de l'ambidextrie contextuelle (Gibson et Birkinshaw, 2004), l'on constate que la notion d'adaptation – connexe à la notion d'auto-organisation – y occupe une place prédominante. Adaptation que ces derniers auteurs définissent comme « *refer[ing] to the capacity to reconfigure activities in the business unit quickly to meet changing demands in the task environment* ». En l'occurrence, l'environnement d'une organisation est constitué, inter alia, des informations liées à la concurrence, aux tendances des marchés, mais également aux innovations des fournisseurs ou encore à la conjoncture économique. Ces informations constituent ainsi de **l'entropie** dans le système organisationnel, car elles apportent des éléments perturbant les routines. Ce type d'informations oblige l'organisation à développer de nouvelles stratégies d'innovation en reconfigurant les ressources et les compétences internes et externes, dans le but de répondre aux exigences de l'environnement (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Nous comprenons ainsi que l'adaptation organisationnelle à l'environnement s'opère à travers l'acquisition d'informations relatives à cet environnement qui permet de générer des innovations. Dans le cadre de l'ambidextrie contextuelle, cette opération a lieu au sein des unités organisationnelles. Comme nous l'avons vu, ce mécanisme correspond au principe de **néguentropie** puisque les innovations développées permettent à l'organisation de se maintenir dans une certaine stabilité – strato-économique – au sein d'un environnement dynamique.

Le deuxième mécanisme adaptatif lié à l'auto-organisation est la **rétroaction**. Ce phénomène de récursivité s'illustre au sein de l'organisation lorsque cette dernière prend en compte les innovations ou les connaissances produites par elle même, afin de générer de nouvelles connaissances. Cela signifie que l'action de l'organisation une fois passée devient dès lors une information à intégrer pour agir en conséquence.

Il nous faut préciser ici, que le concept d'ambidextrie contextuelle a cette particularité, qu'elle attribue – par métonymie – une capacité qui se manifeste au niveau d'une unité organisationnelle, à l'organisation (Gibson & Birkinshaw, 2004). Nous soulignons alors la distinction entre les deux niveaux, car non seulement l'un englobe

l'autre, mais en plus chacun de ces deux systèmes diffère dans leur output. En effet, tous deux nécessitent de l'information afin d'auto-organiser leur activité. Cependant, tandis que l'ambidextrie contextuelle au niveau d'une unité organisationnelle génère de la connaissance – et non de l'innovation, car elle n'est pas encore sur le marché –, elle a pour but de contribuer à produire des innovations d'exploitation et d'exploration au niveau de l'organisation afin d'assurer son adaptation à l'environnement.

Afin de mieux saisir la teneur de ces propos, nous proposons un schéma récapitulatif de notre approche systémique de l'ambidextrie contextuelle d'un point de vue organisationnel dans la Figure II.8.

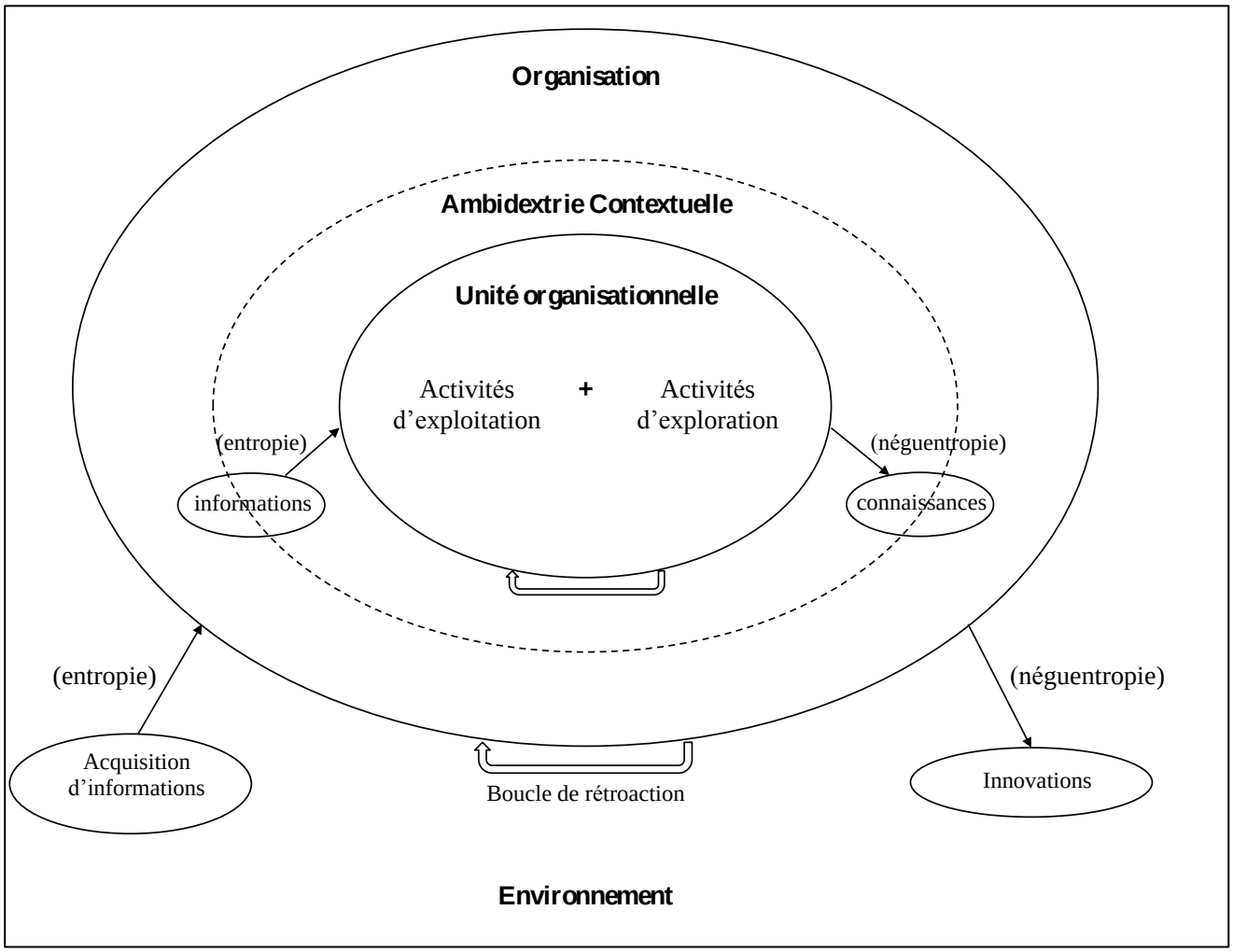


Figure II.8. Approche systémique de l'organisation – niveau organisationnel

L'approche systémique appliquée à l'ambidextrie contextuelle permet d'appréhender les différents mécanismes d'évolution interactifs composant la complexité

de ce champ de recherche. Nous avons pu voir le rôle décisif que jouent l'ambidextrie individuelle ainsi que les interactions des individus au sein d'un contexte organisationnel favorable dans l'émergence de l'ambidextrie contextuelle. Ce travail propose ainsi de se focaliser sur chaque niveau possédant une part d'explication de la complexité du phénomène puis de s'intéresser aux interactions entre les unités de chaque niveau afin de saisir le tout. Cette démarche a pour ambition d'apporter une contextualisation et donc une clarification de chaque contribution à l'émergence de l'ambidextrie contextuelle au sein des organisations.

Conclusion II.C.

L'ambition de cette section était de proposer une vision systémique – donc complexe et dynamique – du concept d'ambidextrie contextuelle, ce qui, à notre connaissance, était absent de la littérature. En suivant la logique des niveaux d'organisation – individuel, système social et organisationnel –, nous avons utilisé les concepts liés à la systémique afin de montrer les différents mécanismes d'émergence de cette ambidextrie contextuelle. Pour chaque niveau d'organisation, il importait de considérer l'unité de référence comme un système ouvert afin d'en appréhender l'ensemble des interactions sources d'émergence de nouvelles propriétés.

Nous avons relevé que l'individu devenait ambidextre à travers un double processus. D'une part, interactif avec son environnement et d'autre part, réflexif sur lui même. Ainsi, partant du constat que l'organisation se définit par une recherche continue d'adaptation à un environnement dynamique et changeant, nous avons voulu introduire des pistes de réflexion sur les mécanismes de passage du salarié à l'ambidextrie contextuelle. Ce travail propose donc une vision détaillée des mécanismes de développement de l'ambidextrie individuelle, à travers notamment la notion empruntée à Weick et al. (2005) de *construction de sens*. Puis, notre étude souligne la nécessité d'une dynamique collective dans l'émergence de l'ambidextrie contextuelle à partir des individus ambidextres.

Au final, notre cadre d'analyse possède différents niveaux de compréhension de l'ambidextrie contextuelle et permet de l'appréhender en tant que phénomène complexe et dynamique. Ce cadre théorique représente la base de notre réflexion et de notre travail empirique.

CONCLUSION CHAPITRE II.

Ce chapitre avait pour objet d'expliciter les mécanismes d'émergence et de développement de l'ambidextrie contextuelle.

L'absence quasi totale d'étude multiniveaux de notre objet de recherche nous a amené à proposer des travaux indirectement liés à l'ambidextrie contextuelle, mais nécessaires à sa compréhension. Nous avons alors traité des mécanismes d'émergence de l'action collective ascendante, en général, afin de revenir au cas précis de l'ambidextrie contextuelle. Respectant toutefois la littérature sur le sujet, nous avons décrit ce phénomène ascendant selon trois différents niveaux d'analyse – le niveau individuel, le niveau du système social et le niveau organisationnel. Les notions de *construction de sens*, de *dynamique collective* et d'*émergence* nous ont alors permis de développer une description des mécanismes d'émergence de l'ambidextrie contextuelle à chaque niveau.

La question de la gestion de l'ambidextrie contextuelle était également primordiale. En effet, malgré le consensus de la littérature sur la nécessité d'un contexte organisationnel favorable à l'émergence de l'ambidextrie contextuelle, nous avons souligné – en nous appuyant sur une littérature connexe et riche – la possibilité pour les salariés de développer une dynamique d'intrapreneuriat et de déviance positive afin de développer l'ambidextrie contextuelle. Toutefois, nous insistons sur le rôle facilitateur des managers et du contexte organisationnel.

Pour finir, le cadre d'analyse systémique que nous proposons a pour vocation de participer au comblement de la littérature de l'ambidextrie contextuelle. En effet, si nous proposons une compréhension détaillée des mécanismes multiniveaux de l'ambidextrie contextuelle en nous appuyant sur notre travail précédent, ce travail intègre, en plus, ces différents niveaux dans un même cadre d'analyse.

Cela nous permet de préciser que l'ambidextrie contextuelle est un phénomène ascendant prenant sa source dans *l'initiative des individus* de mener concomitamment des activités d'exploitation et d'exploration. En outre, *l'interaction sociale* et le *contexte organisationnel* instauré par les *managers* constituent les éléments à l'origine de l'émergence de la dynamique collective de conciliation des deux types d'activités au sein d'une même unité organisationnelle : l'ambidextrie contextuelle.

CHAPITRE III.

INSTRUMENTER UNE STRATÉGIE D'INNOVATION CONTINUE À L'AIDE D'UN OUTIL DE GESTION

Ce troisième et dernier chapitre de notre revue de littérature interroge la potentielle instrumentation de l'ambidextrie contextuelle à l'aide d'un outil de gestion. Notre objet d'étude étant établi et les mécanismes d'émergence décrits, ce chapitre poursuit l'idée d'une facilitation de la stratégie de développement de l'ambidextrie contextuelle – en tant que stratégie d'innovation – à l'aide d'un outil de gestion. A notre connaissance, au sein du champ de recherche de l'ambidextrie organisationnelle, peu d'études portent sur ce sujet (Dupouët & Barlatier, 2011; Gulati & Puranam, 2009).

Par définition, selon la perspective de l'approche par les ressources (Barney et al., 2011; Barney, 1991), les stratégies d'innovation s'appuient sur des techniques et des outils censés faciliter l'organisation des actions collectives. Grimand (2012, p.237) affirme ainsi que « *les outils de gestion sont au cœur du fonctionnement des organisations contemporaines.* »

En exposant les origines théoriques du concept d'outil de gestion, nous soulignerons l'ambiguïté de la notion au sein de la littérature en sciences de gestion (Grimand, 2012). Puis, dans la même logique que l'approche systémique où les différents systèmes sont interactifs et perméables, nous considèrerons le phénomène d'appropriation comme un jeu d'inter-structuration entre l'outil de gestion et les acteurs.

Dans la seconde section, il s'agira d'analyser les fonctions des outils de gestion existants dans la littérature et propices au développement de stratégies d'innovation continue comme l'ambidextrie contextuelle. Le concept de quasi-structure (Brown & Eisenhardt, 1997; Jelinek & Schoonhoven, 1990), de même que les pratiques semi-ordonnées à l'instar de l'improvisation organisationnelle (Crossan, e Cunha, Vera, & Cunha, 2005; Hadida & Tarvainen, 2014; Moorman & Miner, 1998a) et du bricolage (Baker & Nelson, 2005; Bechky & Okhuysen, 2011; e Cunha, Cunha, & Kamoche, 1999) feront ainsi l'objet d'un intérêt particulier.

III.A. Définition des outils de gestion et de leur appropriation

Bien que les outils de gestion paraissent appartenir à une littérature généreuse en sciences de gestion, tellement l'expression y est utilisée, les articles centrés sur ce sujet sont rares (Orlikowski, 2009). En effet, dans leur revue de littérature en système d'information, Orlikowski & Iacono (2001, p.130) relevait que « *In the majority of articles over the past decade, artifacts are either absent, black-boxed, abstracted from social life, or reduced to surrogate measures.* » Encore en 2009, Orlikowski reportait que seulement « *2.8 percent of the research articles published over the past decade in four leading organizational journals in the USA have focused on technology*[23] *and organizations.* »

Quant à la littérature francophone, elle ne consacre que quelques recherches sporadiques et ciblées sur les outils de gestion depuis plus de trente ans (Berry, 1983). Ces dix dernières années ont toutefois été plus productives que les précédentes (de Vaujany, 2006b; Grimand, 2012). Par ailleurs, il faut noter une ambiguïté et un certain imbroglio qui existent autour de la notion d'outils de gestion (Martineau, 2012; Mazars-Chapelon, 2010). Les cahiers spéciaux parus dans la revue *Management & Avenir* en 2006, puis en 2012, sur *l'appropriation des outils de gestion* font partie de ces tentatives de clarification du concept en question. A ce propos, la remarque faite dans l'introduction du cahier spécial de 2006 pose le plan de l'analyse que nous menons : *« Comme le faisait remarquer récemment Armand Hatchuel […], toute réflexion sur l'appropriation des outils de gestion suppose une conceptualisation de la notion d'outils de gestion, de la même manière que toute réflexion sur le statut des outils de gestion implique une analyse des mécanismes de leur appropriation. »* (de Vaujany, 2006a). Ainsi, souhaitant considérer le sujet avec profondeur, cette première sous-section (I.A.1.) a pour objectif de saisir le concept d'outil de gestion, d'abord en nous intéressant aux différentes notions le désignant, puis en exposant la philosophie sous-jacente, notamment à travers la théorie de la structuration d'Anthony Giddens (Giddens, 1987). Ensuite, la seconde sous-section (I.A.2.) est consacrée au phénomène d'appropriation des outils de gestion en entreprise.

III.A.1. Le concept d'outil de gestion

[23] Terme que l'on traduira par « outil de gestion », comme nous l'expliquerons par la suite.

En langue française, le vocable d' « *outil* » possède une certaine flexibilité dans sa signification qui en fait un terme fréquemment utilisé au premier degré, comme au sens figuré. Le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicale (CNRTL, 2015) le définit comme suit : « *Il se dit de tout instrument dont les artisans, les jardiniers, etc., se servent pour leur travail.* » De la même façon, la notion d'outil est ainsi utilisée dans le langage courant et dans le langage managérial en tant que synonyme d' « *instrument* », c'est-à-dire « *Nom par lequel on désigne, d'une façon générale, ce qui sert, dans un art ou dans une science, à exécuter quelque chose, à faire quelque opération*. » (ibid.). Nous verrons alors ce qu'il en est en sciences de gestion, pour ensuite approfondir la philosophie dans laquelle cette notion d'outil de gestion s'inscrit. Nous nous appuyons sur l'étude de l'approche sociotechnique, et plus particulièrement sur la théorie de la structuration de Giddens (1987).

III.A.1.a. La notion d'outil de gestion

La discipline des sciences de gestion prend sa source dans l'étude des techniques de gestion de la production, notamment avec la première conception de l'organisation développée par Taylor dès 1911 (Mintzberg, 1982). Cet auteur y développe une théorie des techniques de gestion optimales qu'il baptise « Scientific Management[24] », plus connu sous l'appellation d' « *organisation scientifique du travail* » (O.S.T.), ou de *taylorisme*. Toutefois, c'est au sein des travaux d'un autre pionnier des sciences de gestion, Henri Fayol, que le terme d' « *outillage administratif* », proche de celui d' « *outil de gestion* » – mais également de celui de « *technique de gestion* » – apparaitra pour la première fois (Fayol, 1916). Fayol conçoit alors *l'outillage administratif* comme l'ensemble des procédés d'administration. Depuis, la littérature a foisonné autour de **cette notion *d'outil de gestion* que David (1996) définit – à la suite d'un travail de recensement – comme « *un dispositif formalisé permettant l'action organisée.* »**

La définition *d'outil de gestion* proposée par David (1996) représente une référence sur le sujet (Mazars-Chapelon, 2010). Dans la même logique, Detchessahar & Journé (2007) traduisent les outils de gestion comme *« des dispositifs instrumentaux permettant le pilotage de l'action collective.* » Cependant, non seulement ces définitions ne différencient

[24] Frederick Winslow Taylor publiera son ouvrage « *The Principles of Scientific Management* » en 1911 où il développera sa théorie de l'organisation scientifique du travail attribuant un temps et des gestes précis, soit une technique, pour chaque tâche.

pas les outils de gestion des techniques de gestion – que l'on peut définir comme l'« *ensemble des procédés propres à une activité et permettant d'obtenir un résultat concret [d'action organisée]*. » (CNRTL, 2015) –, mais l'on constate également que de nombreuses notions évoquent ce même concept indifféremment. Par exemple, les notions d' « *instrument de gestion* » (Soler, 1993), d'« *innovation managériale* » (Kimberly, 1981), de « *machines de gestion* » (Girin, 1981), d'« *appareil gestionnaire* » (Hatchuel & Weil, 1992), de « *modèle de gestion* » (Hatchuel & Moisdon, 1993), d' « *outils organisationnels* » (Falzon, 1994), ou de « *dispositif de gestion* » (Moisdon, 1997) désignent tous « un *dispositif formalisé permettant l'action organisée* » (David, 1996). Lorsque l'on s'intéresse à la littérature anglophone, la notion de « *management tool* » (Mårtensson, 2000) existe, néanmoins le terme le plus fréquent est celui de « *technology* » (Barley, 1990; Orlikowski & Barley, 2001; Orlikowski, 1992, 2000). Il fait référence à ce même outil de gestion que mentionne la littérature francophone, que l'outil soit matériel ou non.

Cette exposition de liste non exhaustive de vocables désignant un même concept sert à souligner l'ambiguïté qui règne autour de la notion d' « *outil de gestion* ». Cela étant présenté, nous poursuivrons notre étude en utilisant l'expression d' « *outil de gestion* », en référence aux auteurs francophones spécialistes de ce sujet (David, 1996; de Vaujany, 2006b; Grimand, 2006b; Mazars-Chapelon, 2010).

Par ailleurs, l'outil de gestion ne se distingue pas des autres types d'outils par le simple fait d'être implémenté au sein d'une structure organisationnelle (Aggeri & Labatut, 2010). De la même manière, il ne se résume pas non plus à un outil conçu par et/ou pour des managers. En effet, les artefacts – matériels ou symboliques – et autres technologies ne font pas nécessairement référence à un projet managérial ou même à une action collective, tant s'en faut. Ce qui ne les exclut pas, pour autant, d'acquérir une dimension gestionnaire dès lors qu'elles s'inscrivent dans une action organisée (David, 1998). Ainsi, ce sont les activités au sein desquelles s'insèrent les outils qui permettent de leur accoler l'épithète « de gestion ». Suivant la même logique, certains auteurs distinguent un outil de gestion d'un autre outil, en vérifiant que l'outil est bien lié à au moins l'une des trois activités suivantes : la *délégation*, *l'évaluation*, la *coordination* (Aggeri & Labatut, 2010; Hatchuel & Moisdon, 1993). Par la suite, Moisdon (1997) ajoutera que les outils de gestion sont « *destiné[s] à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler*. »

Ainsi, la notion d'outils de gestion, due à ses nombreuses nuances, fait l'objet de fréquents débats en sciences de gestion. En effet, l'inscription, par définition, de l'outil de gestion dans l'action, lui attribue un aspect dynamique difficile à saisir a priori. Autrement dit, l'outil ne peut être qualifié « de gestion » qu'une fois dans l'action organisée (David, 1996). Le rôle que l'outil joue dans l'organisation est ainsi primordial dans la compréhension de sa nature. La sous-partie suivante s'intéressa donc à cet aspect de cet objet d'étude.

III.A.1.b. Les rôles des outils de gestion

Si affirmer qu'un outil de gestion sert à la gestion d'une organisation peut être intuitif, cette affirmation appelle à plus de précision et de contextualisation. Tel est l'objectif auquel nous allons nous intéresser dans les paragraphes suivants.

Les auteurs ont traité la question du rôle des outils de gestion au sein d'une organisation selon différents points de vue. Dans l'optique de poser les bases d'une réflexion sur les outils de gestion, de Vaujany (2006b, p.113) propose, avant tout, de considérer quatre éléments que nous reprenons dans le tableau III.1. ci-après :

	DÉFINITIONS
OBJET DE GESTION	Un objet de gestion correspond à tout signe, technique ou savoir-faire local et élémentaire dont le but est d'orienter ou de faciliter une action collective et micro-sociale.
RÈGLE DE GESTION	Une règle de gestion est un discours ou une pratique interne ou externe à destination des membres de l'organisation, et dont la visée est explicitement normative : règlements intérieurs, principes managériaux, charte d'utilisation des outils informatiques, etc. Les règles de gestion obéissent ainsi à une logique de régulation, de codification, voire de réification de l'ordre social.
OUTIL DE GESTION	Un outil de gestion correspond à un ensemble d'objets de gestion intégrés de façon systématique et codifiée dans une logique fonctionnelle (ou toute autre logique d'acteur) et respectant un certain nombre de règles de gestion.

DISPOSITIF DE GESTION	Un dispositif de gestion est un ensemble d'éléments de design organisationnel porté par une intention stratégique, produit et géré par le centre ou le pivot d'un collectif organisé, et qui vise à intégrer les outils et les acteurs de façon cohérente, et dans le respect de certaines règles de gestion

Tableau III.1. Les quatre éléments essentiels de la perspective appropriative des outils de gestion selon de Vaujany (2006b)

L'auteur de Vaujany (2006b) inscrit sa conception des outils de gestion dans une perspective centrée sur l'action et dans l'usage : « *L'outil de gestion est dès lors marqué par son caractère instrumental, il est finalisé, relatif à une activité, il n'existe que par l'usage qui en est fait […]* » (p.113).

L'outil de gestion se présente donc sous la forme d'un artefact plus ou moins formalisé, car il est construit par l'organisation, et s'inscrit dans une action collective qu'il est censé faciliter. Dans cette même logique, la grille de lecture proposée par Hatchuel & Weil (1992) décrit trois caractéristiques :

(i) un *substrat technique*, c'est-à-dire l'incarnation matérielle et les éléments concrets qui permettent le fonctionnement de l'outil,

(ii) une *philosophie gestionnaire*, il s'agit de la visée de l'outil, ce pourquoi il a été développé, l'ambition que les concepteurs ont pour l'outil. David (1998, p.54) le traduit comme suit : « la *philosophie gestionnaire et la théorie d'efficacité constituent un modèle de l'action qui reflète à la fois la vague de rationalisation à laquelle on peut rattacher l'outil et, à un niveau plus concret, les objectifs visés par ceux qui veulent 'implémenter' et utiliser cet outil* »,

(iii) une *vision simplifiée des relations organisationnelles*, qui traduit le fait que l'outil a été conçu dans l'objectif de simplifier les activités de l'organisation, donc en adéquation avec les besoins des acteurs. Les auteurs Hatchuel & Weil (1992, p.125) précisent que les outils de gestion « *seraient [muets] et sans vertus mobilisatrices si [ils] ne se définissaient à travers une scène dont les personnages viennent expliciter les rôles que doivent tenir un petit nombre d'acteurs sommairement, voire caricaturalement définis* ».

Cette description correspond aux principes théoriques initiaux de l'outil de gestion. Cependant, prise telle quelle, cette conception de l'outil de gestion a été qualifiée de

« représentationniste » et mise à mal par de nombreux auteurs (Grimand, 2006a; Lorino, 2002). La rupture s'est faite en faveur de perspectives sociocognitives et sociotechniques refusant à l'outil son caractère exclusivement normatif (de Vaujany, 2006b). Cette nouvelle vision permet alors « *de dépasser l'opposition conception-usage et de s'intéresser à la "conception dans l'usage"* » (de Vaujany, 2006b, p.110). Autrement dit, l'outil de gestion serait co-construit avec l'organisation, par le truchement de ses acteurs. L'outil ne serait donc plus un objet rigide et immuable auquel l'organisation doit se conformer, mais il s'intégrerait dans un contexte organisationnel également flexible. Le chercheur Albert David (1996, 1998) traite, à ce propos, de « *contextualisation des outils de gestion* ». Il distingue alors trois configurations attribuant différents rôles aux outils de gestion :

(i) Un rôle d'*investigation du fonctionnement organisationnel*, cette situation décrit une adéquation imparfaite entre l'outil à introduire et l'organisation qui permet de révéler les facteurs qui déterminent le fonctionnement organisationnel – et les dysfonctionnements – et aide les acteurs à les dépasser et à les échanger.

(ii) Un rôle d'*accompagnement à la mutation*, en l'occurrence, il s'agit d'une situation où l'organisation est engagée dans une dynamique de changement et cherche un soutien dans l'établissement d'un outil de gestion. Cette configuration permet alors une construction progressive des représentations partagées.

(iii) Un rôle d'*exploration du nouveau*, ici, l'outil de gestion donne l'opportunité à l'organisation de s'engager dans une démarche heuristique. Les règles et les structures organisationnelles sont remises en question afin de permettre une activité de prospective.

Le tableau III.2. ci-dessous résume les caractéristiques principales de chaque configuration.

RÔLES	CARACTÉRISTIQUE PRINCIPALE
CONFORMATION	L'organisation se conforme à l'outil de gestion.
INVESTIGATION DU FONCTIONNEMENT ORGANISATIONNEL	L'outil de gestion, par sa confrontation avec l'organisation, révèle les forces et les faiblesses du fonctionnement de l'entreprise.
ACCOMPAGNEMENT À LA MUTATION	L'outil de gestion est un support au changement organisationnel.
EXPLORATION DU NOUVEAU	L'outil de gestion représente une opportunité de transformer les routines organisationnelles.

Tableau III.2. Les rôles des outils de gestion selon David (1996, 1998)

Ces différents rôles montrent la diversité d'outils que l'organisation peut implémenter et l'utilité qu'elle peut en retirer. La notion d'outil de gestion circonscrit ainsi un concept large et flexible, néanmoins pertinent pour l'étude de changements organisationnels comme l'innovation (Grimand, 2006a).

Similairement, de Vaujany propose une approche dépassant l'opposition conception-usage afin de mieux saisir le concept d'outil de gestion et plus particulièrement le phénomène *d'appropriation des outils de gestion* (de Vaujany, 2006b). La sous-section suivante se focalisera sur les approches développées par les chercheurs de ce champ de recherche.

III.A.2. L'appropriation des outils de gestion

Malgré une grande diversité des définitions de l'outil de gestion, elles se rejoignent toutes sur un élément : les outils de gestion ont vocation à être utiles à l'action collective. Ces outils constituent donc un moyen d'action. Cependant, à qui servent-ils ? Qui sont les utilisateurs ? Quel(s) rôle(s) pour les individus dans l'utilisation de ces outils ? Selon les perspectives que nous avons présentées dans le chapitre précédent – socioconstructivisme, interactionnisme, co-construction – l'action collective naît de l'interaction entre les individus et leur environnement (Dionysiou & Tsoukas, 2012; Weick, Sutcliffe, &

Obstfeld, 2005; Weick, 1995). Les auteurs se sont penchés sur ces questions au sujet des outils de gestion à travers le concept d' « *appropriation* » que nous allons chercher à saisir dans les pages suivantes.

III.A.2.a. Une approche structurationniste du rapport de l'acteur à l'outil de gestion

Comme mentionnés précédemment, les premiers travaux explicites sur les outils de gestion s'inscrivaient dans une épistémologie positiviste dans laquelle l'efficacité de l'outil ne dépendait que de ses propriétés inhérentes (Grimand, 2006a). L'outil était caractérisé par sa force autonome par laquelle il s'imposait à l'organisation. Il n'était question ni de co-construction, ni d'appropriation, ni de contextualisation. La notion d'acteur n'était évoquée – dans une certaine objectivation – que pour traiter de sa capacité à répliquer les opérations nécessaires à l'utilisation de l'outil, à la manière du taylorisme.

La littérature a, par la suite, connu une évolution graduelle, dès les travaux – inter alia – du Centre de Recherche en Gestion (CRG) de l'Ecole Polytechnique, ceux du Centre de Gestion Scientifique (CGS) de l'Ecole des Mines de Paris et évidemment ceux de Giddens (1984, 1987), de Orlikowski (1992) et de Lorino (2002), s'intéressant d'avantage aux individus à travers des approches sociotechniques. Le courant sociotechnique met l'accent sur l'interdépendance des facteurs techniques et humains et propose de considérer l'organisation comme le fruit des interactions entre le système social et le système technique (Mazars-Chapelon & Cazes-Milano, 2000). Ce changement de paradigme apporte de nombreux éclaircissements et permet d'étudier plus en détail la complexité du rapport entre l'organisation, les individus et les outils de gestion.

De nombreux chercheurs en sciences de gestion se sont appuyés sur les travaux de sociologie d'Anthony Giddens (1984, 1987), particulièrement sur sa théorie de la structuration, afin d'étudier les rapports entre individus, outils de gestion et structure (de Vaujany, 2006b; Grimand, 2006b; Martineau, 2012; Orlikowski, 2000). La théorie de la structuration semble effectivement constituer un cadre propice à une analyse intégrant simultanément et dans un mouvement dynamique, individus, structures, outils et interactions. Elle apporte des éléments d'explication aux phénomènes de processus de réplication sociale et de changements organisationnels en intégrant la complexité et la

dynamique des mécanismes sociaux et structurels (Giddens, 1987). Il s'agit, en réalité, d'une théorie permettant de définir le rapport entre conception et usage comme une structuration réciproque (de Vaujany, 2006b; Mazars-Chapelon, 2010). Ainsi, lorsque l'on s'intéresse au phénomène d'appropriation que Grimand (2006a) définit comme « *un processus interprétatif, de négociation et de construction du sens à l'intérieur duquel les acteurs questionnent, élaborent et réinventent les modèles de l'action collective.* » (p.17), il paraît opportun de considérer la théorie de la structuration en tant que perspective appropriative.

L'intérêt de convoquer cette théorie de Giddens est donc triple (Husser, 2010) : (i) D'abord, elle permet de prendre en considération les rapports complexes, notamment en insistant sur le phénomène de récursivité entre l'action et de la structure. (ii) Ensuite, elle évacue la considération traditionnelle de la structure formelle en projetant plutôt l'idée d'un lieu de structuration continue, corroborant les travaux sur les phénomènes dynamiques. (iii) Enfin, elle représente une théorie multidisciplinaire qui permet de s'intéresser à la structuration de chaque niveau de l'organisation – individuel, interactionnel et organisationnel.

En sciences de gestion, cette théorie de la structuration est importée principalement à travers la discipline des systèmes d'informations (Barley, 1990; de Vaujany, 2006b; Orlikowski, 1992). Cette perspective met en exergue la centralité du rôle des acteurs et des phénomènes sociaux dans le rapport outil – organisation.

Cette théorie apposée à l'organisation et à ses outils de gestion conçoit l'individu comme un acteur *structurant* et *structuré*. Ce double attribut, dénommé « *dualité du structurel* », est fondamental dans la pensée de Giddens. En outre, l'auteur utilise parfois le terme de « *structurel* » au lieu de celui de « *structure* », car il considère ce dernier trop connoté, trop équivoque. Il définit alors le *structurel* comme « *un ensemble de règles et de ressources engagées de façon récursive dans la reproduction sociale* » (Giddens, 1987, p.74). Le structurel n'est donc pas un élément palpable, il est composé de propriétés dites structurantes, c'est-à-dire qui agrémentent et supportent un ensemble de pratiques sociales. Rojot (1998) l'énonce clairement dans un ouvrage consacré à la théorie en question : « *la constitution des agents et celles des structures ne sont pas deux phénomènes indépendants, un dualisme : il s'agit plutôt d'une dualité. Selon la dualité du structurel, les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois le médium et le résultat des pratiques qu'elles organisent de façon récursive* ». Le concept de dualité du structurel permet donc

de souligner le rapport de co-structuration entre les acteurs et la structure. Ce qui n'est pas sans rappeler le courant de la « practice theory » qui s'intéresse particulièrement au rôle de l'usage dans la construction collective des outils de gestion (Schatzki, Knorr-Cetina, & von Savigny, 2001). La figure III.3. illustre ce rapport.

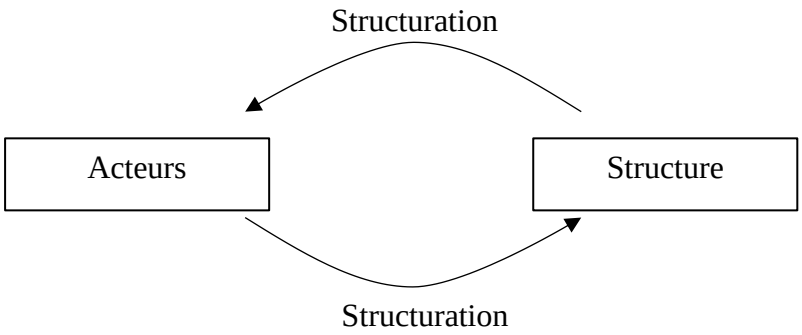


Figure III.3. Structuration réciproque

Par ailleurs, la notion d'*action* est primordiale dans la compréhension de cette théorie. Elle se manifeste à travers les comportements des acteurs. L'acteur dans la pensée de Giddens n'est ni un sujet passif, ni un sujet agi, ni une variable contrôlable comme dans le fonctionnalisme (Parsons, 1991). Il n'est pas non plus un *acteur libre,* au sens de Crozier & Friedberg (1977), qui dominerait totalement les structures environnantes. **L'acteur, ici, est à la fois agi et agissant** (Giddens, 1984, 1987). L'action est donc contextuelle et continue : l'action est située (Brown & Duguid, 1991; Suchman, 1987, 2007). Rojot (1998) précise : « *[L'action] ne peut se concevoir que placée dans le temps et dans l'espace en tant que durée, comme un flot continu de conduites et dans le cadre de contextes dans lesquels elle s'insère continuellement et qui la mettent en forme.* » Cette vision suppose des actions intentionnelles et réfléchies de la part des agents. En effet, Giddens évoque également la notion *d'acteur compétent*, la compétence traduisant la conscience de leurs propres actes agissant sur le structurel. Le niveau de conscience de soi est alors distingué à l'aide du concept de contrôle réflexif. L'acteur est capable de situer l'action par rapport à lui-même, il contrôle son action de manière réflexive. Ce contrôle réflexif représente la capacité à surveiller, contrôler le flot continu de la vie sociale qui se déroule, et ce faisant, à se situer dans le contexte et à s'auto-évaluer. Le contrôle réflexif est lié à toute action, il porte à la fois sur le comportement de l'acteur qui l'émet et sur ceux des autres acteurs. Le contrôle réflexif, dans la pensée de Giddens, repose principalement sur trois éléments : (i) La « *conscience pratique* » qui peut être traduite comme une connaissance tacite appliquée

avec compétence que l'acteur n'est pas capable d'expliquer de manière discursive (Rojot, 1998, p.79). (ii) Il repose également sur la « *conscience discursive* » qui est la capacité d'extérioriser, de rationaliser, de formuler les raisons de ses comportements. (iii) Les « *motifs inconscients* », c'est-à-dire des conduites sociales ancrées cognitivement, mais pas de manière consciente.

Ces éléments donnent une perspective individuelle de la dynamique du système social, mettant l'acteur au centre des actions structurant l'organisation et les outils de gestion, tout en étant structurées par eux en retour.

De même, dans son article de 1992, Orlikowski propose une vision détaillée du rapport entre les acteurs, l'outil et les propriétés institutionnelles d'une organisation qui sont « *les pratiques organisées récursivement qui ont la plus grande extension spatio-temporelle dans ces totalités sociétales. Elles sont les traits les plus persistants de la vie sociale ; les propriétés structurelles des systèmes sociaux qui leur donnent solidité dans le temps et dans l'espace.* » (Rojot, 1998, p.86).

Selon l'approche d'Orlikowski (1992), ces trois éléments s'influencent les uns les autres de manière directe ou indirecte dans une dynamique sociotechnique, comme représentée dans la figure III.4. suivante.

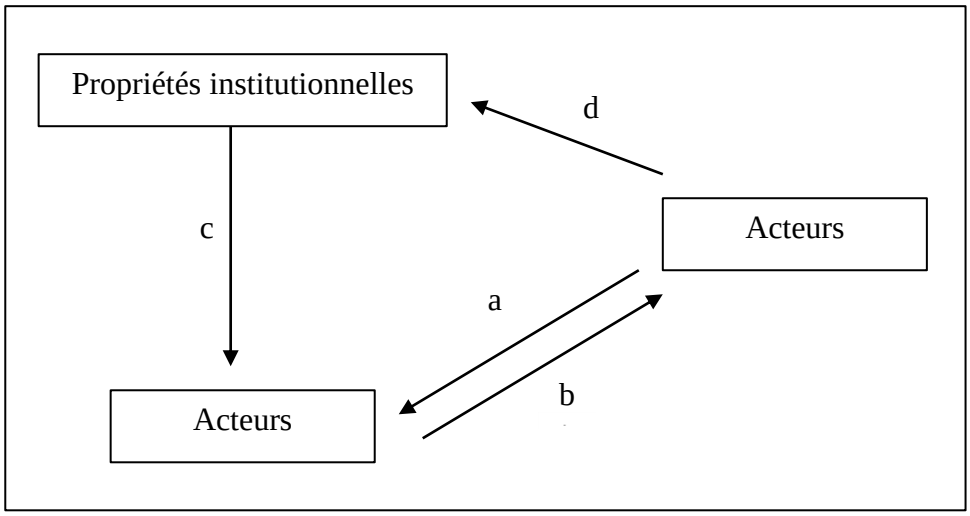


Figure III.4. Modèle structurationniste de l'outil selon Orlikowski (1992)

Par ce modèle Orlikowski postule que l'outil de gestion est une construction sociale. Il s'agit donc d'un construit, d'un artefact soutenu et façonné par l'action,

l'interaction et l'usage humain. En tant que tel, l'outil ne possède aucune signification, il reste un objet inanimé – que l'outil soit matériel ou non. Seule son appropriation lui attribue et révèle sa signification. Orlikowski (1992) le formule de façon explicite: « *On its own, technology is of no import; it plays no meaningful role in human affairs. It is only through the appropriation of technology by humans (whether for productive or symbolic ends) that it plays a significant role and hence exerts influence. It is only through human action that technology qua technology can be understood.* » Le processus d'appropriation est donc vu comme une forme d'*enactment* (Weick, 1995). Toutefois, le modèle montre que les relations entre l'individu, l'outil et l'organisation ne sont pas exclusivement directes. Ainsi, le tableau III.5. ci-après, repris de Orlikowski (1992), apporte des éléments d'explicitation.

FLÈCHE	TYPE D'INFLUENCE	NATURE DE L'INFLUENCE
a	L'outil est un produit de l'action des acteurs.	L'outil est le résultat de l'action des acteurs tels le design, le développement, l'appropriation et la modification.
b	L'outil est un intermédiaire de l'action des acteurs sur l'organisation.	L'outil peut faciliter ou contraindre l'action des acteurs en fournissant des schèmes d'interprétation et des normes.
c	L'interaction entre l'acteur et l'outil est conditionnée par les propriétés institutionnelles.	Les propriétés institutionnelles influencent les acteurs dans leurs interactions avec l'outil.
d	L'interaction entre l'acteur et l'outil entraîne des conséquences sur les propriétés institutionnelles.	Les interactions avec l'outil influencent les propriétés institutionnelles d'une organisation en renforçant ou en transformant les structures.

Tableau III.5. Types et natures d'influences des relations du modèle d'Orlikowski (1992)

Cette approche structurationniste attribue une cohérence aux phénomènes de structuration des individus, des outils de gestion et de l'organisation en les analysant de manière conjointe et interactive. **L'appropriation des outils par les individus s'opère ainsi au sein d'un cadre institutionnel et au travers d'une relation « inter-**

structurante » où l'outil conçu dans une certaine visée influence l'usage tout en étant également façonné à son tour par l'usage qui en est fait.

Notre présentation montre que le phénomène d'appropriation est subordonné à des éléments convoquant différentes dimensions – la dimension psycho-cognitive pour les acteurs, la dimension socio-politique pour les interactions avec la structure, etc. –, donc différentes perspectives interdépendantes (de Vaujany, 2005, 2006b). Ce sera l'objet de la prochaine sous-partie.

III.A.2.b. Approfondissement des perspectives de l'appropriation

La conception que nous avons présentée du phénomène d'appropriation est contingente, ouverte, complexe et continue. En effet, la vision choisie refuse de restreindre l'outil à son substrat technique et normatif, mais comme l'affirme Grimand (2006a, p.17), elle « *postule que l'outil est une entité mixte associant d'un côté des artefacts, matériels ou symboliques (des concepts, des schémas, des interfaces d'outils informatiques…), de l'autre des registres d'action, d'usage qui vont leur donner sens*. » Ce qui montre, comme le rappelle Rabardel (2005) que l'outil de gestion n'est ni exclusivement un objet entièrement défini par sa matérialité, ni exclusivement un objet purement construit conceptuellement.

A partir de raisonnements similaires, montrant notamment qu'un même artefact peut être interprété différemment selon l'individu et/ou selon le contexte, Madeleine Akrich décrit des catégories d'usage des objets techniques (Akrich, 2006). Elle les classe selon deux paramètres, le premier désigne le degré de modification de l'objet tandis que le second relève du degré de modification de l'usage prescrit dans la conception initiale de l'objet. L'auteur conclut que les acteurs génèrent quatre formes d'intervention sur les objets techniques que nous présentons en reprenant un tableau de Martineau (2012, p.219) dans la figure III.6. ci-après :

	NON-MODIFICATION DE L'OBJET	**MODIFICATION DE L'OBJET**
NON-MODIFICATION DE L'USAGE PRESCRIT	**Application :** l'utilisateur ne modifie pas l'objet et l'utilise de la manière prévue par le concepteur.	**Adaptation :** consiste à introduire quelques modifications dans le dispositif qui permettent de l'ajuster aux caractéristiques de l'utilisateur ou de son environnement sans pour autant toucher à sa fonction première.
MODIFICATION DE L'USAGE PRESCRIT	**Déplacement :** consiste à modifier le spectre des usages prévus d'un dispositif, sans annihiler ce en vue de quoi il a été conçu, et sans introduire de modifications majeures dans le dispositif. L'outil prescrit est souvent volontairement incomplet, laissant des marges de manœuvre à l'utilisateur.	**Détournement :** un dispositif est détourné lorsqu'un utilisateur s'en sert pour un propos qui n'a rien à voir avec le scénario prévu au départ par le concepteur et même annihile du coup toute possibilité de retour à l'usage précédent. Le détournement prend nécessairement appui sur des propriétés de l'objet de départ, même si à la différence des cas précédents, ces propriétés peuvent être marginales dans la définition de l'objet et même peuvent n'émerger en tant que telles que dans la confrontation avec un nouvel usage.

Figure III.6. Les formes d'appropriation des objets techniques selon Akrich (2006) (repris de Martineau, 2012)

Ce tableau expose les différentes formes d'appropriation des objets techniques que nous pouvons reporter aux outils de gestion, bien que, contrairement à l'objet technique, ce dernier ne soit pas nécessairement physique. Ainsi, en suivant les travaux de Martineau (2012) issus d'« *une conception particulière des outils de gestion, qui emprunte aux travaux de Lorino (2002, 2007, 2011), inspirée du pragmatisme américain (Dewey, 1938 ; Peirce, 1978) et de l'ergonomie (Rabardel, 1995)* », nous considérons donc les deux paramètres de classement de l'appropriation de l'outil de gestion comme le respect ou non de l'artefact (au lieu de la modification de l'usage prescrit) et le respect ou non du « *schème d'interprétation générique* » (au lieu de la modification de l'objet). Le schème d'interprétation générique renvoie au concept de philosophie gestionnaire (Hatchuel & Weil, 1992) décrite précédemment, autrement dit, à la visée originelle de l'outil.

L'étude empirique de Martineau (2012) abouti à un classement tout à fait intéressant pour notre étude, nous résumons ses résultats dans le tableau III.7. suivant.

	RESPECT ARTEFACT	**NON-RESPECT ARTEFACT**
RESPECT DU SCHÈME D'INTERPRÉTATION GÉNÉRIQUE	**Application :** l'utilisateur ne modifie pas l'objet et l'utilise de la manière prévue par le concepteur.	**Adaptation :** Dans ce cas, l'artefact est modifié, mais l'interprétation correspond au schème d'interprétation générique. Il consiste à introduire quelques modifications dans l'outil de gestion permettant de l'ajuster aux caractéristiques de l'utilisateur ou de son environnement sans pour autant toucher à sa fonction première.
NON-RESPECT DU SCHÈME D'INTERPRÉTATION GÉNÉRIQUE	**Déplacement :** Dans ce cas, l'artefact est respecté, mais l'outil est interprété diversement par rapport au schème d'interprétation générique. Il consiste à modifier le spectre des usages prévus de l'outil de gestion, sans annihiler ce en vue de quoi il a été conçu, et sans introduire de modifications majeures dans l'outil de gestion.	**Rejet :** L'outil de gestion est rejeté par les destinataires ou une partie des destinataires pour cause de difficultés soit au niveau de l'artefact, trop complexe, peu efficace, peu praticable, soit ces difficultés peuvent concerner les schèmes d'interprétation, comme de l'incompréhension de l'outil ou des interprétations de l'outil nuisant à son utilisation.

Tableau III.7. Les formes d'appropriation (ou de rejet) des outils de gestion selon Martineau (2012)

Cette classification est éclairante dans la mesure où elle précise la flexibilité du rapport de l'acteur à l'outil. L'on comprend également que l'outil de gestion peut être instrumenté au sein des organisations où il peut exister des enjeux de pouvoir. La remarque de Grimand (2006a) nous paraît alors pertinente : « *L'appropriation d'un outil par l'acteur engage ainsi un double mouvement de conformation et de subversion qui n'est pas sans rappeler la dialogique assimilation/accommodation chère à Piaget (1967).* »

Ce raisonnement fait directement écho aux travaux de de Vaujany (2006b) qui propose d'intégrer le processus d'appropriation des outils de gestion dans la logique de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud que nous avons évoqué au cours du chapitre précédent (cf. II.B.2.b.). Cette théorie (Reynaud, 1988, 1989, 1995) postule que les activités au sein d'une organisation sont régies par un système de régulation sociale : la

régulation conjointe qui articule deux types interdépendants de régulation, à savoir, une *régulation autonome* et une *régulation de contrôle*. L'activité sociale de l'entreprise est donc conçue comme un espace de négociation du pouvoir d'action et des règles sociales, comme un rapport de force entre deux groupes sociaux distincts. Il existerait alors (i) un premier groupe social associé aux décideurs, à la direction de l'entreprise et aux managers, les acteurs de contrôle officiels et formels. L'ensemble de leurs actions de création du cadre social d'activité – les règles, les ajustements des processus, les fiches de postes, etc. – s'inscrirait alors dans une logique top-down et formerait la régulation de contrôle. En face, (ii) un second groupe, plus nombreux, mais chargé de l'exécution plutôt que des décisions, chercherait à acquérir une liberté et une certaine autonomie dans leurs activités : ce sont les salariés. Leurs moyens de réponse à la régulation de contrôle et au changement des règles sociales sont souvent informels, notamment à travers des comportements légèrement transgressifs. Ces actions de changement s'affilient alors à une logique bottom-up et constituent la régulation autonome.

Ainsi, selon de Vaujany (2006b, p.114), les salariés « *pourront se réapproprier à leur tour les outils, objets et dispositifs de gestion tournés vers eux, "jouer" avec les règles de gestion, détourner les outils de gestion proposés par la régulation de contrôle, éviter l'utilisation de certains objets de gestion, inventer des objets de gestion complémentaires afin de palier à des insuffisances du système* ». Et selon Grimand (2012, p.255), à défaut de cette régulation conjointe, la dynamique d'appropriation serait improbable et en tous cas ne pourrait aboutir à un renouvellement des règles sociales (de Terssac, 2003).

L'outil de gestion représente donc d'un côté, un enjeu de régulation sociale primordial pour les décideurs qui les proposent – ou imposent – dans une visée de contrôle (Lemaire & Nobre, 2014) et de l'autre, pour les salariés qui y voient une opportunité de gagner en autonomie, en *empowerment,* à travers leurs efforts d'appropriation.

Suite à de nombreux travaux (de Vaujany, 2003, 2005, 2006b) et afin de saisir le processus d'appropriation dans son entièreté, le chercheur de Vaujany propose trois regards interdépendants sur ce phénomène : la perspective socio-politique, la perspective psycho-cognitive et la perspective rationnelle.

La *perspective rationnelle* permet d'expliquer l'appropriation de l'outil de gestion à la lumière de la visée de l'outil selon les concepteurs. Il s'agit de comparer l'appropriation effective au substrat technique et à la philosophie gestionnaire de l'outil qu'évoquaient

Hatchuel & Weil (1992). Cette perspective postule ainsi que l'objectif des instigateurs de l'outil est que l'utilisation des salariés se conforme à cette philosophie.

La *perspective socio-politique* se focalise sur les mécanismes politiques des acteurs s'appropriant l'outil. Elle permet l'analyse des enjeux de la régulation du pouvoir et de la structuration des rapports sociaux.

La *perspective psycho-cognitive* élargit l'analyse d'un outil aux mécanismes d'apprentissage qu'il engendre chez les acteurs. L'outil peut remettre en question les pratiques des utilisateurs, ce qui donne lieu à « *un double mouvement d'assimilation/accommodation selon la dialogique chère à Piaget (1967).* »

Plus récemment, Grimand (2012) a intégré une quatrième dimension complémentaire aux trois existantes, la *perspective symbolique*. Elle confère aux outils de gestion le potentiel de support identitaire ainsi que le rôle de vecteur de construction de sens et d'apprentissage. Elle permet également de souligner des aspects négligés de la dynamique d'appropriation, à savoir les croyances, les mythes, et autres idéologies.

Ces quatre perspectives sont décrites selon quatre rubriques : la vision de l'appropriation, la représentation dominante des outils de gestion, le mécanisme de régulation dominant, et l'articulation concept/usage.

Le tableau III.8. repris de Grimand (2012) récapitule ces quatre regards sur l'appropriation :

	VISION DE L'APPROPRIATION	**REPRÉSENTATION DOMINANTE DES OUTILS DE GESTION**	**MÉCANISME DE RÉGULATION DOMINANT**	**ARTICULATION CONCEPTION & USAGE**
PERSPECTIVE RATIONNELLE	L'appropriation comme vecteur de rationalisation de la décision et de l'action managériale	Un enjeu de normalisation et de standardisation des comportements	Régulation de contrôle	Conception et usage comme deux moments distincts
PERSPECTIVE SOCIO-POLITIQUE	L'appropriation comme résultat du jeu des acteurs	Un enjeu dans la structuration des rapports sociaux	Régulation conjointe	Conception et usage dans un cycle itératif et continu

PERSPECTIVE PSYCHO-COGNITIVE	Un support d'apprentissage, un objet affectif ou un objet de traitement de l'information	Un processus psycho- cognitif, l'appropriation est un processus individuel ou collectif qui s'inscrit dans la durée	Régulation conjointe	Conception et usage dans un cycle itératif et continu
PERSPECTIVE SYMBOLIQUE	L'appropriation comme processus de construction du sens	Un vecteur identitaire Une source de légitimation de l'action	Régulation autonome	Conception et usage largement indissociables

Tableau III.8. Quatre regards pour penser l'appropriation des outils de gestion selon Grimand (2012)

Ces quatre perspectives déclinées ci-dessus révèlent les quatre dimensions essentielles pour une compréhension fine du processus d'appropriation des outils de gestion en entreprise. Chaque perspective contribue à saisir un aspect de la nature des outils de gestion implémentés dans les organisations. Elles sont donc à mobiliser simultanément (de Vaujany, 2006b; Grimand, 2012).

Ainsi, tandis que la première se concentre sur les mécanismes univoques de rationalisation des activités, les trois dernières perspectives entrent plus en détails dans les rapports sociaux et permettent de considérer le phénomène d'appropriation en s'inscrivant dans le paradigme de la théorie de structuration (Giddens, 1984, 1987). Cette démarche permet alors de comprendre les relations récursives décrites précédemment entre les individus, les outils et l'organisation.

Faire appel à ces différentes dimensions, c'est affirmer que l'appropriation est un processus multidimensionnel (Grimand, 2012), et c'est – par là même – respecter une rigueur de raisonnement qui correspond au principe d'inséparabilité de Hatchuel (2000, p.33) selon qui « *Le principe fondamental d'une théorie de l'action collective est l'inséparabilité des savoirs et des relations.* »

Le travail de de Vaujany (2006b) sur une éventuelle *théorie de l'appropriation des outils de gestion* a débouché sur un ensemble de quatre axiomes résumés au sein du tableau III.9. ci-dessous.

	DESCRIPTION
AXIOME 1	Toute appropriation est une forme contingente qui articule les quatre catégories d'éléments de la perspective appropriative.
AXIOME 2	Tout outil et objet de gestion, conçus à distance des acteurs ou bien dans une logique de co-production, présente une certaine flexibilité instrumentale et interprétative.
AXIOME 3	L'appropriation est un phénomène complexe qui nécessite l'activation de "regards" multiples afin d'être appréhendé dans toute sa richesse.
AXIOME 4	L'appropriation est un processus long qui débute bien avant la phase d'utilisation de l'objet et se poursuit bien après l'apparition des premières routines d'utilisation.

Tableau III.9. Les quatre axiomes de référence du travail de de Vaujany (2005, 2006b)

Les trois premiers axiomes ont fait l'objet des paragraphes précédents, seul l'axiome 4 n'a pas été traité dans notre travail. Or dans l'optique de développement d'une stratégie d'innovation comme c'est le cas dans notre étude, il semble particulièrement intéressant.

En effet, l'appropriation peut être vu comme un phénomène séquentiel débutant par une première phase de « pré-appropriation » (de Vaujany, 2005, 2006b; Grimand, 2012; Lemaire & Nobre, 2014), la figure III.10. en propose une illustration. Cette dernière correspond à l'interprétation, aux perceptions des outils de gestion qui ont lieu dans les premières discussions, lorsque l'outil est évoqué, mais pas encore pris en main. Le niveau de maîtrise de l'outil est ainsi très faible et sa construction sociale balbutiante. Brunel & Roux (2006, p.96) définissent la pré-appropriation comme correspondant à « *une phase où l'imaginaire travaille à l'interprétation de la réalité et à l'élaboration du désir. Le sujet, exposé à de multiples stimuli, identifie, en réponse à une sollicitation interne (un besoin) ou externe (un discours, une offre), ce vers quoi se porte son désir, de faire, d'avoir, et finalement d'être. […] La pré-appropriation constitue donc essentiellement un travail de*

décodage et de tri symbolique du réel par rapport au manque ontologique d'être de l'individu. » Cependant, bien que la notion soit définie, « *aucune étude n'a été portée spécifiquement sur cette phase essentielle du processus d'appropriation* » (Lemaire & Nobre, 2014, p.6). Cette phase s'achève lorsque l'outil fait l'objet d'une acceptation minimale auprès des utilisateurs visés, suit alors la deuxième phase, celle d' « *appropriation originelle* ». A ce moment les processus socio-politiques et psycho-cognitifs sont particulièrement importants. Vient alors la phase de stabilisation et de développement de routines temporaires, avant que l'outil fasse à nouveau l'objet de « réappropriations » itératives (de Vaujany, 2005, 2006b; Lemaire & Nobre, 2014).

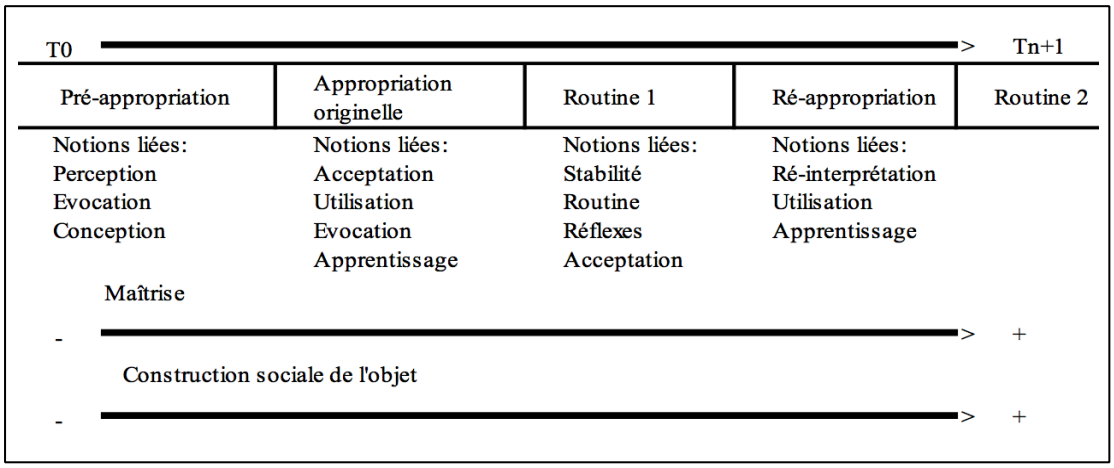


Figure III.10. Le processus d'appropriation des outils de gestion (de Vaujany, 2005)

La combinaison de cette figure aux arguments présentés en amont illustre alors le caractère « *contingent, ouvert, complexe et continu* » du processus d'appropriation des outils de gestion. Elle rappelle également l'importance de la dimension sociale et constructiviste dans ce phénomène.

Conclusion III.A.

L'ambition de cette section était de développer un état de l'art et de dresser une réflexion cohérente sur le phénomène d'appropriation des outils de gestion au sein d'une organisation. Notre problématique posant le problème du développement de l'ambidextrie contextuelle à l'aide d'un outil de gestion interroge explicitement l'éventuelle instrumentation de cette capacité dynamique d'innovation.

Nous avons alors relevé que le concept d'outil de gestion était désigné par de multiples notions dans la littérature en sciences de gestion. De nombreux auteurs mentionnent le terme de « dispositif », d' « instrument de gestion », ou encore de « technologie » pour désigner ce même concept. Néanmoins, nous avons souligné le fait que les auteurs principaux auxquels nous faisons référence s'accordent sur la notion d' « outil de gestion » et procure les éléments basés sur leur rôle et justifiant ce choix (de Vaujany, 2005, 2006b; Grimand, 2006b, 2012; Martineau, 2012).

L'approche structurationniste permet de sortir d'une vision déterministe et figée des rapports individus-outil-structure pour se diriger vers une logique dynamique de co-construction entre l'usage et la conception. L'approfondissement de cet argument nécessite d'adopter une perspective sociale des phénomènes, ce qui mène irrémédiablement à la logique socio-constructiviste que nous avons développée au cours du précédent chapitre. Dans ce cadre, la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1988, 1989, 1995) explique également un rapport de force déterminant.

Enfin, l'approfondissement des mécanismes d'appropriation était nécessaire afin de saisir la portée de l'instrumentation d'une stratégie d'innovation via les outils de gestion. Les différentes formes d'appropriation ont montré que les différentes rencontres entre un individu ou un groupe d'individus et un même outil aboutissent à des résultats différents. Afin d'en analyser l'ensemble des paramètres, une focalisation sur la phase de pré-appropriation et la prise en compte des quatre dimensions explicatives : socio-politique, psycho-cognitive, rationnelle, et symbolique, s'avère primordiale.

III.B. L'instrumentation de stratégies d'innovation continue à l'aide d'une quasi-structure

Notre objet de recherche, l'ambidextrie contextuelle, peut être traduit comme une stratégie d'innovation continue, comme présenté au chapitre I. (I.C.). Suivant cette perspective, il s'agit d'étudier une éventuelle instrumentation de cette ambidextrie contextuelle qui faciliterait l'adaptation continue des organisations à leur environnement.

Or, considérant que les outils de gestion constituent un moyen de changement des propriétés institutionnels – et donc de la structure –, certains auteurs ont proposé le développement d'outils de gestion au sein des entreprises afin de répondre aux exigences du marché (David, 1998; Martineau, 2012; Orlikowski, 1992).

Ainsi, face au défi de l'ambidextrie organisationnelle, qu'en l'occurrence nous étudions sous sa forme ascendante, il semble légitime de réfléchir à un outil de gestion facilitant l'équilibrage entre activités d'exploitation et activités d'exploration.

Cette section s'intéresse donc à l'idée de « *quasi-structure* » issue des travaux séminaux de Jelinek & Schoonhoven (1990) et de Brown & Eisenhardt (1997), afin d'analyser ce type d'outil de gestion potentiellement support de l'ambidextrie contextuelle (Dupouët & Barlatier, 2011). Ce travail s'achève sur une analyse des pratiques et ressources qui accompagnent ce type d'outil de gestion.

I.B.1. La quasi-structure comme outil de gestion de l'innovation continue

L'ambidextrie contextuelle peut-elle être développée à l'aide d'un outil de gestion ? La réponse à cette question nécessite, au préalable, l'étude de travaux portant sur des outils de gestion aptes d'une part, à résoudre la tension interne entre innovation d'exploitation et innovation d'exploration et d'autre part, à offrir la possibilité d'engagement de salariés dans des comportements ambidextres.

Parmi les innombrables outils de gestion, il en existe quelques-uns dans la littérature en sciences de gestion qui font référence à ces éléments. Ils forment un type d'outils de gestion que Jelinek & Schoonhoven (1990), puis Brown & Eisenhardt (1997) ont résumé dans le concept de « *quasi-structure* », aussi appelé « *semi-structure* ».

III.B.1.a. Le concept de quasi-structure

La logique d'innovation continue se définit en opposition au modèle d'équilibre ponctué qui, lui, postule que le cycle de l'innovation est constitué de longues périodes de changements incrémentaux entrecoupées par de brusques et radicaux changements (Abernathy & Utterback, 1978; Tushman & Anderson, 1986). Selon cette dernière théorie, les marchés évoluent sur de longues périodes de stabilité où les produits et services se renouvellent dans une même conception de l'identité des objets. Puis, un concurrent vient à revisiter l'identité des objets du marché et parvient à introduire une innovation radicale révolutionnant – en l'espace d'une courte période – le domaine d'activité de ce marché (Gersick, 1991). Cette vision a dominé la littérature du management de l'innovation jusque dans les années 1990 (Romanelli & Tushman, 1994). C'est à cette période que le modèle de l'innovation continue émerge dans la littérature, et que la littérature souligne le rapport croissant entre l'implémentation d'une stratégie d'innovation continue au sein des entreprises et leurs succès : « *While the punctuated equilibrium model is in the foreground of academic interest, it is in the background of the experience of many firms. Many firms compete by changing continuously. For example. Sears' president, Arthur Martinez, recently claimed, "If you look at the best retailers out there, they are constantly reinventing themselves" (Greenwald, 1996)* » (Brown & Eisenhardt, 1997).

En effet, le sujet de l'adéquation des stratégies d'innovation aux exigences du marché est crucial pour les entreprises. Dans cette optique, le point de réflexion initial des auteurs Jelinek & Schoonhoven (1990) et Brown & Eisenhardt (1997) désigne la même problématique : face au marché dynamique, changeant et difficilement prévisible, comment instaurer une dynamique d'innovation continue et pérenne ?

Ces deux binômes de chercheurs convergent alors vers la même solution, à savoir, la création de conditions structurelles propices à l'émergence d'une dynamique de changement. D'ailleurs, le titre de l'ouvrage des premiers « *The innovation marathon: Lessons from high technology firms* » (Jelinek & Schoonhoven, 1990) et celui de l'article des seconds « *The art of continuous change : Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations* » (Brown & Eisenhardt, 1997), sont explicites à ce sujet.

L'étude des processus d'innovation menée par Jelinek & Schoonhoven (1990) auprès de grandes entreprises du secteur informatique et des semi-conducteurs leur permet

d'établir une catégorisation des structures au sein des organisations en fonction de leur niveau de formalité. Ils en distinguent trois types : la structure formelle, la structure quasi formelle et la structure informelle.

La structure formelle est représentée par tous les éléments à caractère officiel de l'organisation, tels – inter alia – l'organigramme, les fiches de poste, le règlement intérieur.

La structure informelle, quant à elle, désigne justement l'ensemble des interactions, des tâches, et des activités que la structure formelle ne circonscrit point, par exemple, les croyances et les liens personnels font partie de la structure informelle.

La structure quasi formelle – quasi-structure – représente alors les éléments de l'organisation situés au niveau intermédiaire, c'est-à-dire ni totalement et explicitement officiels, ni entièrement informels. Ces éléments ont une fonction reconnue et parfois nécessaire à l'organisation, mais ils ne font pas l'objet d'officialisation. Les comités de pilotage, les équipes de travail, les réunions et les communautés de pratiques (Lave & Wenger, 1991; Wenger, McDermott, & Snyder, 2002) font partie de ces quasi-structures.

Selon Jelinek & Schoonhoven (1990), la structure formelle, c'est-à-dire le cadre ordonné dans lequel prolifère les activités organisationnelles, est nécessaire à l'émergence d'innovations incrémentales, car elle assure un minimum de stabilité interne indispensable pour pouvoir s'engager dans une logique de changement. Ils ajoutent cependant deux conditions à cette remarque. (i) Bien que la structure formelle soit gage de stabilité, elle doit faire l'objet de réflexivité à l'aide des managers au contact des salariés. (ii) Les quasi-structures doivent être développées afin de faciliter le fonctionnement des structures formelles et donc de l'organisation.

Dans une logique très proche et en menant une étude approfondie d'un échantillon d'entreprises évoluant dans le secteur technologique et dans un contexte d'innovation intense, Brown & Eisenhardt (1997) parviennent à une conclusion similaire. Pour ces auteures, dans un tel environnement, la solution ne se trouve ni dans le choix de la structure mécanique, ni dans celui de la structure organique – en référence aux travaux de Burns & Stalker (1961). Le management doit plutôt chercher une situation d'équilibre mêlant ces deux types de structures. Lesdites chercheuses proposent alors un concept nommé dans leur article « *semi-structure* » cependant, tout à fait similaire à celui de « *quasi-structure* ». Il est défini comme suit : « *By semi-structures we mean organizations in which some features are prescribed or determined (e.g., responsibilities, project priorities, time intervals between projects), but other aspects are not. Semi-structures*

exhibit partial order, and they lie between the extremes of very rigid and highly chaotic organization. » (p.28). Selon ces auteures, la semi-structure est une solution permettant à l'organisation de mener une stratégie d'innovation continue et pérenne. L'argument principal mis en avant repose ainsi sur la même logique que celle de Jelinek & Schoonhoven (1990) : « *change readily occurs because semi-structures are sufficiently rigid so that change can be organized to happen, but not so rigid that it cannot occur. Too little structure makes it difficult to coordinate change. Too much structure makes it hard to move.* » (p.29).

Ainsi, indéniablement, la quasi- ou semi-structure constitue un outil de gestion dans le sens où elle permet à l'organisation de coordonner et d'organiser des actions collectives en respectant un certain nombre de règles propres à l'entreprise (Aggeri & Labatut, 2010; David, 1998; de Vaujany, 2006b). **La quasi-structure représente donc un outil de gestion propice au développement de l'innovation continue, à la fois en matière d'innovation d'exploitation et en matière d'innovation d'exploration.**

De nombreuses publications traitant des tensions organisationnelles entre les différents types d'innovation font allusion à ce concept (Augier & Teece, 2006; Bartel & Garud, 2009; Dougherty, 2001; Pichault & Picq, 2013). D'aucuns des auteurs convoquent, plus précisément, à la fois les concepts de quasi-structure et celui d'ambidextrie contextuelle (Barlatier & Dupouët, 2010; Gulati & Puranam, 2009; Simsek, 2009). Ce rapprochement paraît particulièrement intéressant dans le cadre de cette recherche ; nous le développons dans la sous-partie suivante.

III.B.1.b. Les quasi-structures et l'ambidextrie contextuelle

Récemment, la solution de la combinaison de structures formelle et informelle – combinant organisation mécanique et organique – au sein d'une même entreprise a régulièrement été convoquée par les auteurs dans l'objectif de développer l'ambidextrie organisationnelle (Boumgarden et al., 2012; Gulati & Puranam, 2009; O'Reilly & Tushman, 2013). Selon cette vision, le renouvellement continu de l'organisation s'opère à travers la valeur produite par la sphère informelle qui compense les défauts de la sphère formelle (Gulati & Puranam, 2009). En effet, l'aspect informel – comme le contexte social

et les relations entre les individus provenant de différentes unités organisationnelles – attribue une agilité précieuse à l'organisation pour le développement de l'ambidextrie.

Le concept de semi- ou quasi-structure intègre ces deux aspects organisationnels constituant ainsi un environnement propice au développement simultané de l'innovation d'exploitation et de l'innovation d'exploration, et rejoignant, de fait, le concept d'ambidextrie contextuelle (Gibson & Birkinshaw, 2004). Dans leur article, Gulati & Puranam (2009) formulent explicitement cette rencontre conceptuelle entre l'article-référence de Gibson & Birkinshaw (2004) au sujet de l'ambidextrie contextuelle et l'article-référence de Brown & Eisenhardt (1997) au sujet des semi-structures : « *An alternative approach to balancing the conflicting organizational demands of dualities lies in combinations of elements of formal and informal organization into a hybrid arrangement. For instance, Gibson and Birkinshaw (2004) point to such combinations that create contextual ambidexterity, and Brown and Eisenhardt (1997) describe "semi-structures," which combine a few key elements that promote exploitation with features that support exploration. However, we know little about how these unusual combinations of formal and informal organizational elements arise […]* »

Sachant que Gibson & Birkinshaw (2004) ont eux-mêmes précisé que : « *The concept of contextual ambidexterity […] is best achieved […] by building a set of processes or systems that enable and encourage individuals to make their own judgments about how to divide their time between conflicting demands for alignment and adaptability* », **nous pouvons conclure que la quasi-structure, en tant qu'outil de gestion, représente un potentiel support au développement de l'ambidextrie contextuelle**, comme d'autres auteurs avant nous (Barlatier & Dupouët, 2010; Dupouët & Barlatier, 2011).

En effet, le concept d'ambidextrie contextuelle et celui de quasi-structure convergent sur plusieurs points qui permettent de les associer. D'abord, ils possèdent une condition commune, celle du contexte équilibré situé entre un respect strict et rigide des règles de l'organisation et une organisation chaotique. Ensuite, les deux concepts soulignent l'importance de l'existence d'une certaine autonomie pour les salariés dans leurs activités. Enfin, les deux concepts désignent (de manière indirecte pour la quasi-structure) un phénomène se définissant contextuellement au sein de l'organisation. Le tableau III.11. illustre cette concordance conceptuelle en s'appuyant sur des citations issues desdits articles-références :

	AMBIDEXTRIE CONTEXTUELLE (Gibson & Birkinshaw, 2004)	**QUASI-STRUCTURE** (Brown & Eisenhardt, 1997)
ENVIRONNEMENT ÉQUILIBRÉ	« **Too much** emphasis on discipline and stretch creates burnout and disillusionment among employees, but **too much** emphasis on support and trust creates a "country club" atmosphere in which no work gets done. » (p.213)	« Semi-structures exhibit partial order, and they lie **between the extremes** of very rigid and highly chaotic organization. » (p.28)
IMPORTANCE D'UNE FORME D'AUTONOMIE	« […] encourage individuals to make **their own judgments** about how to divide their time » (p.210)	« By semi-structures we mean organizations in which some features are prescribed or determined, but **other aspects are not**. » (p.28)
INTÉGRATION DANS L'ORGANISATION	« Contextual ambidexterity is the behavioral capacity to simultaneously demonstrate alignment and adaptability across **an entire business unit**. » (p.209)	« By semi-structures we mean **organizations in which** […] » L'espace organisationnel est sous-entendu, mais pas précisé.

Tableau III.11. Les critères communs entre le concept d'ambidextrie contextuelle et celui de quasi-structure

Ayant effectué ce rapprochement auparavant, Barlatier et Dupouët (2010; Dupouët & Barlatier, 2011) proposent, plus précisément, de s'intéresser à un type particulier de quasi-structure : les communautés de pratique pilotées.

Le concept de *communautés de pratique* fait référence à une forme de collectif informel d'individus qui s'est imposée dans le milieu de la gestion de la connaissance comme catalyseur et sas de développement de connaissance (Brown & Duguid, 1991). Ce concept a été formalisé et publié pour la première fois en 1991 dans l'article de Lave & Wenger (1991). La définition la plus répandue est celle de Wenger et al. (2002), ils définissent les communautés de pratique comme « *des groupes de personnes qui partagent un thème d'intérêt commun, des problématiques communes, ou une passion vis-à-vis d'un sujet, et qui nécessitent leurs connaissances et expertise dans ce domaine en interagissant de manière soutenue.* » Il s'agissait alors de désigner un phénomène invisible pour la

hiérarchie. Cependant, les auteurs (Barlatier & Dupouët, 2010; Dupouët & Barlatier, 2011) font allusion à un type de communauté de pratique pilotée par les managers, mais conservant l'autonomie et la flexibilité qui caractérisent les communautés de pratique. Borzillo, Probst, & Raisch (2008), qualifient alors cette forme hybride de *communauté de pratique pilotée*, notion qui sera reprise par Dupouët & Barlatier (2011, p.97).

Ces derniers auteurs s'inspirent alors du concept de *structures parallèles* de Raisch (2008) qui présente une solution de design organisationnel pour l'ambidextrie organisationnelle. En effet, Raisch décrit deux structures distinctes au sein d'une même organisation, l'une pour les activités d'exploitation et l'autre pour les activités d'exploration. Cependant, ici, ce sont les mêmes individus qui participent à l'une et à l'autre des deux structures développant ainsi leur ambidextrie individuelle et participant à générer une dynamique collective. Ce modèle fait ainsi directement écho à l'ambidextrie contextuelle. De plus, les activités d'exploitation sont directement reliées au top management dans l'architecture de l'organisation tandis que la structure parallèle, faisant office de quasi-structure d'exploration, est liée, mais en support à l'activité principale d'exploitation. En effet, l'auteur précise « *Organizations create supplemental network structures to complement the formal primary structure* », ce qui peut avoir lieu au sein d'une même unité organisationnelle. La figure III.12. représente ce modèle organisationnel des structures parallèles :

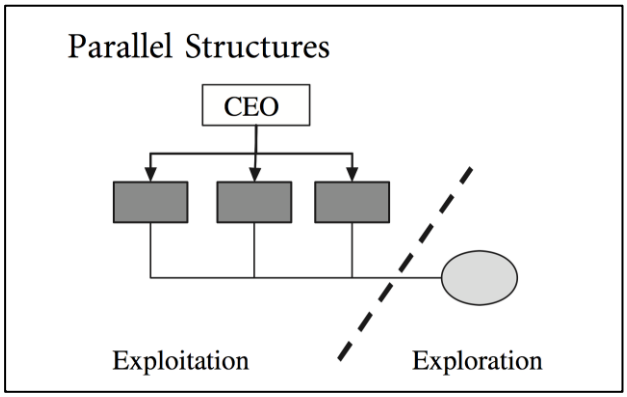


Figure III.12. Le design des *structures parallèles* repris de Raisch (2008)

Dupouët & Barlatier (2011, p.95) qualifieront alors cette structure parallèle de « *quasi-structure orientée exploration* », en opposition aux quasi-structures orientées exploitation. Selon eux, les communautés de pratique pilotées sont une forme de quasi-

structure qui peuvent être orientées exploration et constituer un support à l'ambidextrie contextuelle. Ils résument leur article dans ces termes explicites : « *Cette contribution propose de voir les communautés de pratique pilotées comme un support à l'ambidextrie contextuelle*. » La question de comment les communautés de pratique pilotées – et par extension, les quasi-structures – développent l'ambidextrie contextuelle reste alors en suspend.

Toutefois, leurs travaux corroborent l'idée selon laquelle les quasi-structures, en tant qu'outils de gestion, représentent un potentiel support au développement de l'ambidextrie contextuelle.

Par ailleurs, ces quasi-structures, en tant qu'outils de gestion, évoluent avec le temps et disposent de différentes pratiques, de divers supports, et de multiples moyens, notamment technologiques et numériques. La sous-partie suivante servira à en comprendre les enjeux.

III.B.2. Les pratiques et les ressources de la quasi-structure

La théorie de l'action située postule que la capacité des individus à effectuer une tâche donnée dépend de l'environnement et des opportunités d'actions présentes (Brown & Duguid, 1991; Suchman, 1987, 2007). Certains champs de recherche en gestion dans une logique similaire s'intéressent au phénomène d'improvisation organisationnelle (Crossan, 1998; Moorman & Miner, 1998a, 1998b; Weick, 1998) et de bricolage (Baker, Miner, & Eesley, 2003; Baker & Nelson, 2005; Perkmann & Spicer, 2014). Ces pratiques favorisées par l'établissement de quasi-structures (Brown & Eisenhardt, 1997) incarnent une forme de conciliation entre la formalisation et la flexibilité nécessaire à l'organisation (Chédotel, 2005; Grimand, 2011).

Ces pratiques sont accompagnées de divers supports technologiques et numériques ouvrant de nouveaux schémas de réflexion et d'interactions sociales. Les récentes machines à commandes numériques favorisant le prototypage rapide d'objets font partie de ces éléments contemporains qui représentent cette nouvelle ère numérique à laquelle les processus d'innovation des entreprises ont à s'adapter.

III.B.2.a. L'improvisation et le bricolage comme pratiques semi-ordonnées

Les changements dynamiques et l'incertitude caractérisant les marchés actuels demandent une importante réactivité de la part des organisations (Bechky & Okhuysen, 2011). Cette vélocité de l'environnement a tendance à réduire le temps entre la conception et la mise en œuvre d'idées et de stratégies (Crossan et al., 2005). La notion de temps devient alors essentielle dans les stratégies d'innovation continue. Les processus d'innovation traditionnels – notamment dans les grandes structures – manquant de spontanéité et d'agilité, il émerge des structures plus flexibles, comme les quasi-structures (Brown & Eisenhardt, 1997), et des pratiques tentant de répondre à ces exigences (Furnari, 2014). *L'improvisation organisationnelle* fait partie de ces pratiques permettant à l'organisation de s'adapter rapidement aux variations du marché (Crossan et al., 2005; Hadida & Tarvainen, 2014; Moorman & Miner, 1998a). Le tableau III.13. propose les premières définitions importantes de ce concept.

AUTEURS	**DÉFINITIONS**
(Weick, 1993b)	« *There is no split between the composition and performance; no split between creator and interpreter; and no split between design and production.* » (p.6)
(Eisenhardt & Tabrizi, 1995)	« *Fast processes in uncertain situations may not be organic, but they are improvisational in that they combine real-time learning through design iterations and testing with the focus and discipline of milestones and powerful leaders.* » (p.108)
(Crossan & Sorrenti, 1997)	« *Intuition guiding action in a spontaneous way.* » (p.1)
(Brown & Eisenhardt, 1997)	« *In the context of product innovation, it means creating a product while simultaneously adapting to changing markets and technologies.* » (p.15)

Tableau III.13. Les premières définitions de l'improvisation organisationnelle

Ces définitions désignent une dynamique d'actions évoluant dans l'incertitude. Moorman & Miner (1998a), dans une démarche récapitulative, définissent alors « *organizational improvisation as the degree to which the composition and execution of an*

action converge in time » (p.698) – dans leur article désormais incontournable sur le sujet. Or, dans un contexte de changements rapides et dynamiques, l'improvisation représente une compétence organisationnelle majeure (Chédotel, 2005; Eisenhardt & Tabrizi, 1995; Moorman & Miner, 1998a; Pavlou & El Sawy, 2010; Weick, 1993b). Les travaux des auteurs e Cunha, da Cunha, & Kamouche (1999) soulignant le caractère individuel ou collectif que peut revêtir le concept d'improvisation et distinguant différents degrés d'improvisation, proposent alors une nouvelle définition. Ainsi, ces derniers apporteront quelques affinements dans la définition, notamment en mettant l'accent sur la nature des ressources concernées : « *Organizational improvisation can thus be defined as the conception of action as it unfolds, by an organization and/or its members, drawing on available material, cognitive, affective and social resources.* » (e Cunha et al., 1999, p.302).

Par ailleurs, l'improvisation organisationnelle peut être considérée comme une composante naturelle des quasi-structures, car comme ces dernières, « *improvisation involves a semi-ordered activity.* » (Moorman & Miner, 1998a, p.702). Les auteurs e Cunha et al. (1999) préciseront cette pensée en évoquant l'importance d'une quasi-structure en faisant directement référence aux travaux de Brown & Eisenhardt (1997) : « *A minimal structure refers to the sets of controls employed to accomplish the efficient effectiveness for which improvisation has been touted* » (p.320). En outre, Moorman & Miner (1998a) distinguent trois niveaux d'improvisation organisationnelle qu'ils décrivent en filant une métaphore sur l'univers du jazz. Ces niveaux se déclinent dans un continuum borné d'un côté par une modification minimale de l'activité de référence, et de l'autre, par la création d'une dérivée radicale de l'activité de référence (Moorman & Miner, 1998a, p.703). Ce continuum montre la difficulté, dans l'activité d'improvisation, de mener des activités existantes tout en ayant recours à des activités exploratoires. Vera & Crossan (2005, p.221) précisent dans leur article « *improvisation is a process that helps reveal and enables researchers and managers to deal with the tension between exploration and exploitation.* » ce qui l'inscrit de fait dans la perspective de l'ambidextrie organisationnelle (Pavlou & El Sawy, 2010). De plus, considérant que l'improvisation se manifeste au niveau individuel afin de générer une dynamique collective : « *collective improvisation may be produced by the joint activities of individuals, who are themselves improvising. The joint action of the individuals produces a "system" that we label a collective improvisation.* » (ibid. p.704), il paraît opportun de voir dans l'improvisation organisationnelle, une activité favorable au développement de l'ambidextrie contextuelle.

En outre, l'improvisation présente une activité proche du champ de l'apprentissage organisationnel, Moorman & Miner (1998a, p.705) le précisent en l'assimilant à une démarche d'apprentissage par essai-erreur. Bechky & Okhuysen (2011) précisent que dans un contexte d'innovation, l'improvisation organisationnelle mène à l'accroissement de l'apprentissage, de la résolution de problèmes ainsi que du changement (p.240). Dans une démarche similaire, Pavlou & El Sawy (2010) introduisent la notion de « *improvisational capabilities as an alternative means for managing highly turbulent environments, defined as the ability to spontaneously reconfigure existing resources to build new operational capabilities to address urgent, unpredictable, and novel environmental situations.* » (p.443). Ces auteurs décrivent d'ailleurs cette capacité comme une « *third hand* » en référence aux deux éléments fondant l'ambidextrie, à savoir les activités d'exploration et les activités d'exploitation.

Selon l'article de Weick (1993) sur l'épisode des pompiers à Mann Gulch, la notion de « *bricolage* » semble également importante à évoquer en l'espèce, puisqu'il suggère que le bricolage constituerait une part importante de l'improvisation. Cette notion de « *bricolage* » fait référence aux travaux de l'anthropologue et ethnologue Claude Lévi-Strauss, en particulier à son ouvrage « La pensée sauvage » (Lévi-Strauss, 1962). Le chercheur français y définit le bricolage comme suit : « *s'arranger avec les 'moyens du bord', c'est-à-dire un ensemble à chaque instant fini d'outils et de matériaux, hétéroclites au surplus […]* » (p.27). Selon la littérature sur l'improvisation, les concepts d'improvisation et de bricolage sont très proches (e Cunha et al., 1999; Moorman & Miner, 1998a, 1998b; Weick, 1993). Les auteurs Baker et al. (2003) corroborent cette vision de ces deux construits en précisant toutefois que « *improvisation implies bricolage, but bricolage does not [necessarily] imply improvisation.* » (p.265). En effet, le bricolage peut être prévu à l'avance, et donc sans improvisation, tandis que l'improvisation se définit en partie par du bricolage. En outre, l'importance de ce construit réside dans le fait que les individus habiles en bricolage apportent une valeur ajoutée dans l'activité d'improvisation organisationnelle (Moorman & Miner, 1998a, p.705).

Plus récemment, Halme, Lindeman, & Linna (2012) ont rapproché la notion de bricolage à celle d'intrapreneuriat en introduisant le concept de « *intrapreneurial bricolage, which we define as entrepreneurial activity within a large organization characterized by the creative bundling of scarce resources.* » (p.3). Ces auteurs conçoivent cette activité de bricolage comme une capacité individuelle à saisir des opportunités au-

delà des frontières conventionnelles et dans une démarche heuristique. Ils précisent alors « *bricolage is a response to different kinds of resource scarcity. When faced with constraints the bricoleur draws upon resources at hand to overcome the obstacles, perhaps in an unconventional way. Anderson (2008) noted that bricolage was prevalent in bottom-up innovation processes, using what was at hand or embedded locally.* » (Halme et al., 2012, p.5). Cette perspective soulignant l'autonomie des salariés et décrivant une logique ascendante s'apparente alors à la perspective de l'ambidextrie contextuelle caractérisée par la figure du salarié ambidextre (Gibson & Birkinshaw, 2004; Raisch et al., 2009; Rogan & Mors, 2014).

Ainsi, *l'improvisation* et le *bricolage* désignent deux pratiques semi-ordonnées apportant de la flexibilité aux entreprises tout en respectant un minimum de structure. En cela, elles présentent une adéquation à noter avec le concept de quasi- ou semi-structure, comme le font remarquer Brown & Eisenhardt (1997, p.1) dans leur article. Par ailleurs, ces pratiques semi-ordonnées peuvent être associées à des transgressions ordinaires au sens de Norbert Alter (Alter, 1991, 2000; Babeau & Chanlat, 2008, 2011) et à des déviances positives (Hatchuel, Garel, Le Masson, & Weil, 2009), par définition[25]. Les auteurs Baker & Nelson (2005) corroborent cette vision en affirmant : « *Bricolage is an important means of counteracting the organizational tendency to enact limitations without testing them*. » (p.356).

Ces pratiques propices au développement de l'ambidextrie contextuelle peuvent impliquer des ressources matérielles et physiques permettant d'incarner des idées. Le numérique et les technologies de l'information et de la communication apportent alors une dynamique particulière à ces activités manuelles. La sous-partie suivante se penche sur ce sujet.

III.B.2.b. Les ressources des pratiques semi-ordonnées

Le bricolage revient à *« s'arranger avec 'les moyens du bord'* » (Lévi-Strauss, 1962) et intuitivement, mais également dans les écrits de Lévi-Strauss, le bricolage est associé à des éléments matériels. Toutefois, au sein de la littérature en sciences de gestion,

[25] cf. la partie consacrée à ce sujet dans la sous-partie II.B.2.b. de ce manuscrit.

les ressources à disposition des salariés – et donc potentiellement au service du bricolage – peuvent être classées selon deux grandes catégories : matérielle et sociocognitive (Baker & Nelson, 2005; Bechky & Okhuysen, 2011; e Cunha et al., 1999). Les ressources sociocognitives ont été déclinées en trois types : social, cognitif et affectif (e Cunha et al., 1999). Le tableau III.14. définit les différentes catégories selon la vision de ces derniers auteurs.

CATÉGORIES		**DESCRIPTIONS**
Ressources matérielles		Elles comprennent l'ensemble des ressources identifiables et qui ont vocation à être tangibles. Elles incluent également – inter alia – les ressources financières, les bureaux et les différents objets physiques.
Ressources sociocognitives	**Ressources cognitives**	Elles recouvrent l'ensemble des modèles mentaux des membres de l'organisation Ces modèles mentaux peuvent être explicites ou tacites et peuvent être acquis aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.
	Ressources sociales	Elles font référence aux structures sociales qui lient les différents membres qui bricolent et improvisent. Elles regroupent aussi bien les structures formelles que les règles explicites ou tacites, ainsi que les schémas d'interactions informels. La mémoire organisationnelle est emblématique de ce type de ressources (Moorman & Miner, 1998a).
	Ressources affectives	Elles désignent les émotions que les membres peuvent ressentir et constituent un élément important du bricolage mais reste négligé par la littérature. Les auteurs ajoutent : « *Eisenberg's (1990) article is one of the best examples of research on this issue, arguing that improvisers' experience, during performance, a feeling of transcendence and emotional interconnectedness, even without prior interaction and self-disclosure*. »

Tableau III.14. Les catégories de ressources disponibles pour l'improvisation et le bricolage selon e Cunha et al. (1999)

Notant que ces ressources s'influencent les unes les autres – comme vu dans la sous-partie sur l'appropriation des outils de gestion (III.A.2.) – les différents auteurs s'accordent sur la nécessité d'un contexte organisationnel et structurel ad hoc pour le développement des pratiques comme le bricolage et l'improvisation (Bechky & Okhuysen, 2011; e Cunha et al., 1999; Moorman & Miner, 1998a). En effet, selon Bechky &

Okhuysen (2011, p.259) « *the structural context of organizations influences both the forms of organizational bricolage practiced and the ways sociocognitive resources are developed.* »

Spécifiquement, l'évolution des ressources matérielles transforment les usages et les rapports sociaux et donc les façons de bricoler et d'improviser individuellement ou collectivement (Duymedjian & Rüling, 2010; Mangematin, Sapsed, & Schüßler, 2014; Rüling & Duymedjian, 2014). En effet, l'offre numérique dont dispose les organisations apporte une flexibilité et facilite l'appropriation des objets, ce qui favorise le bricolage et l'improvisation (Rüling & Duymedjian, 2014). La capacité à bricoler – physiquement ou conceptuellement – est ainsi renforcée par l'aide les outils technologiques et numériques mis à disposition des salariés. Duymedjian & Rüling (2010) – en s'appuyant sur les travaux de Ciborra (2002) – l'affirment explicitement dans leur article : « *The diffusion of integrated information systems and the development of interconnectivity between physical arrangements are an additional facilitator for bricolage, which then concerns not only the manipulation of signs, but also the recombination of tangible infrastructures.* » (p.136).

Les nouvelles technologies et le numérique facilitent notamment l'assemblage et la recombinaison des ressources matérielles et numériques, ce qui élargit l'accès à de nouvelles compétences et demande de nouveaux systèmes de coordination entre collègues. En effet, par exemple « *technologies such as 3D printing are making possible the production of quite sophisticated goods and components in customizable, small batches, close to the points of consumption or assembly*. » (Howard-Grenville, Buckle, Hoskins, & George, 2014, p.619). Ainsi, ces ressources désormais à la portée de toute organisation, élève le potentiel de bricolage et d'improvisation organisationnels.

L'évolution des ressources technologiques et numérique est donc en train de reconfigurer les processus de conception et de créativité à travers notamment l'évolution des pratiques de bricolage et d'improvisation (Duymedjian & Rüling, 2010; Mangematin et al., 2014). De plus, la facilité de collaboration à distance, de manière synchrone ou asynchrone favorise l'implication d'individus de plus en plus nombreux et de plus en plus divers dans ces processus.

Les objets de gestion provenant des avancements technologiques bouleversent donc la nature des outils de gestion d'innovation et leur appropriation, toutefois la littérature cumule un certain retard sur ces questions. Selon Anderson, Potocnik, & Zhou (2014) :

« *Indeed, many organizations are already using these technologies to foster idea generation and dissemination but our impression is that management science research has, if anything, lagged behind practice*. »

Dans cette perspective, notre travail aura pour vocation d'explorer des phénomènes émergents au sein des organisations.

Conclusion III.B.

Cette section avait pour objet l'analyse de la quasi structure en tant qu'outil de gestion permettant d'instrumenter des stratégies d'innovation continue, à l'instar de l'ambidextrie contextuelle.

Nous avons tenté de mettre en avant la proximité des concepts de quasi-structure et d'ambidextrie contextuelle. Trois éléments-clés sont alors ressortis de ce rapprochement théorique : l'objectif d'environnement équilibré entre flexibilité et stabilité, l'importance d'une forme d'autonomie pour les salariés, et l'intégration de la dynamique sociale au sein de l'organisation. **Ce travail a permis de montrer que la quasi-structure représente un outil de gestion support au développement de l'ambidextrie contextuelle, en considérant la quasi-structure comme une structure parallèle au sens de Raisch (2008).**

Il s'est agi, ensuite, de décrire les pratiques et les ressources qu'implique la quasi-structure par sa vocation à combiner activités formelles et informelles. Notre étude souligne l'importance de l'improvisation et du bricolage comme pratiques semi-ordonnées au sein des organisations. Plus précisément, elle présente ces pratiques comme propices aux activités d'exploration et à l'adaptation des organisations au marché. Enfin, l'analyse des ressources utiles au bricolage et à l'improvisation ont été présentées afin de comprendre l'évolution et la facilitation de ces pratiques au travers des différentes ressources à disposition des acteurs.

CONCLUSION CHAPITRE III.

Ce chapitre s'inscrit dans la volonté d'analyser la potentielle instrumentation de l'ambidextrie contextuelle. Il s'agissait alors de saisir la nature des outils de gestion propices au développement de cette capacité d'innovation dynamique.

Nous avons alors pu voir que le flou conceptuel autour de la notion d'outil de gestion impliquait une mise au point, mais également d'effectuer des choix quant à sa définition. Nous avons alors souligné les travaux de David (1996) qui définit l'outil de gestion comme « *un dispositif formalisé permettant l'action organisée.* », en précisant, par la suite, que la formalisation peut être partielle.

Le rapport de l'acteur à l'outil a été analysé principalement dans une perspective structurationniste, puis selon une approche appropriative. La première a permis de préciser la relation de co-structuration entre trois entités : les individus, l'outil de gestion et la structure organisationnelle. Le concept d'appropriation a alors été approfondi, ce qui nous a amené à décrire quatre perspectives nécessaires à une étude rigoureuse de l'appropriation des outils de gestion. Il s'agit des perspectives : socio-politique, psycho-cognitive, rationnelle, et symbolique. Il était important également de saisir l'appropriation comme un processus qui s'allonge dans le temps et qui s'initie dans une phase de pré-appropriation.

En seconde partie, nous avons proposé d'étudier la quasi-structure en tant qu'outil de gestion propice à l'instrumentation des stratégies d'innovation continue, puis, plus précisément, en tant qu'outil de gestion propice à l'instrumentation de l'ambidextrie contextuelle. En définissant ce concept, nous avons repéré des similitudes fondamentales entre ce dernier et le concept d'ambidextrie contextuelle. Un rapprochement théorique a alors été proposé dont est ressortis trois éléments-clés : l'objectif d'environnement équilibré entre flexibilité et stabilité, l'importance d'une forme d'autonomie pour les salariés, et l'intégration de la dynamique sociale au sein de l'organisation.

La quasi-structure a ainsi été décrite comme un outil de gestion support au développement de l'ambidextrie contextuelle, en considérant la quasi-structure comme une structure parallèle au sens de Raisch (2008). Nous avons alors ajouté que les pratiques d'improvisation et de bricolage étaient nécessaires à la bonne exploitation d'une quasi-structure et au développement de l'ambidextrie contextuelle.

PARTIE II.

L'AMBIDEXTRIE CONTEXTUELLE ET LE FAB LAB D'ENTREPRISE – LE CAS RENAULT

CHAPITRE IV.

POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Contribuer, en tant que chercheur, à l'édification d'une science implique le respect d'exigences méthodologiques. Dans cette perspective, l'affirmation de Bachelard (1970, p.14) « *La science, dans son besoin d'achèvement comme dans son principe, s'oppose absolument à l'opinion.* », annonce qu'effectivement, il existe des critères de scientificité que le chercheur se doit d'appliquer à travers une méthodologie rigoureuse. Toutefois, il n'existe pas une seule, mais plusieurs méthodologies différentes permettant de fournir un travail scientifique. L'idée de Martinet paraît alors importante à souligner lorsqu'il propose d'admettre « *le pluralisme méthodologique contrôlé – aucune méthode n'a a priori, le monopole de la rigueur et de la raison – qui veille au travail conceptuel, à l'explication de ses présupposés, à la pertinence, à la cohérence et à l'efficacité des modélisations, à la lisibilité des cheminements entre termes théoriques et termes empiriques, à la communicabilité des énoncés.* » (Martinet, 1990, p.23).

Ce chapitre a donc pour vocation de présenter notre processus de recherche et nos choix méthodologiques. Il s'agit d'une description de nos méthodes de travail faisant le pont entre la partie théorique précédente et la partie empirique à venir. L'objectif est alors de garantir la validité et la fiabilité de notre analyse puis de nos réponses à notre question de recherche.

Pour ce faire, deux sections seront nécessaires. La première expose notre démarche de recherche et précise notre positionnement épistémologique ainsi que notre approche méthodologique. La seconde section détaille le processus de recueil des données et de traitement des données.

IV.A. Architecture de la recherche

L'architecture de la recherche – ou design de recherche – est une étape fondamentale de tout projet de recherche relevant des sciences humaines et sociales (Grunow, 1995). En tant que conception d'un édifice, elle se doit de suivre une logique d'ensemble et d'assurer une cohérence générale intégrant tous les éléments qui composent la démarche de recherche, toutefois, comme le précisent Royer & Zarlowski (2014) : « *En dehors de ces deux grands principes, il n'existe pas de règle précise.* » Ainsi, partant d'une question de recherche exploratoire dans un objectif de compréhension d'un phénomène dynamique – en l'espèce, l'ambidextrie contextuelle –, nous expliquerons nos choix épistémologiques, les niveaux d'analyse de nos raisonnements, ainsi que les choix qui constituent notre stratégie d'accès au réel.

IV.A.1. Le choix du positionnement épistémologique

« *La réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse, car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche.* » (Perret & Séville, 2014). Cette sous-section comporte l'explicitation de nos présupposés et de nos postulats a priori qui ont guidé et orienté le processus de recherche entrepris. En effet, tout travail de recherche s'accompagne d'une « *vision du monde* » (ibid.), dont l'exposition transparente permet d'accroitre la validité de la recherche menée.

IV.A.1.a. Un positionnement interprétativiste

La diversité de démarches de recherche et de la nature des connaissances produites ainsi que les diverses considérations de la connaissance scientifique en sciences de gestion continuent à alimenter des débats qui datent de l'existence de ce champ de recherche (Hatchuel, 2012; Royer & Zarlowski, 2014).

Toutefois, dans le continuum épistémologique borné à un extrême par un positivisme absolutiste considérant la réalité comme unique et objective, et à l'autre extrême par un constructivisme radical considérant la connaissance comme entièrement

relative et contingente, les chercheurs en sciences de gestion ont identifié trois catégories. Il s'agit des trois principaux repères épistémologiques en sciences de gestion : le paradigme positiviste, le paradigme interprétativiste et le paradigme constructiviste. Ces catégories tendent cependant à évoluer vers une prise en compte simultanée de plusieurs paradigmes qui a donné naissance, par exemple, à un « *positivisme aménagé* » ou encore à un « *constructivisme modéré* » (Perret & Séville, 2014). La figure IV.1. illustre le continuum épistémologique général que proposent Mbengue & Vandangeon-Derumez (1999).

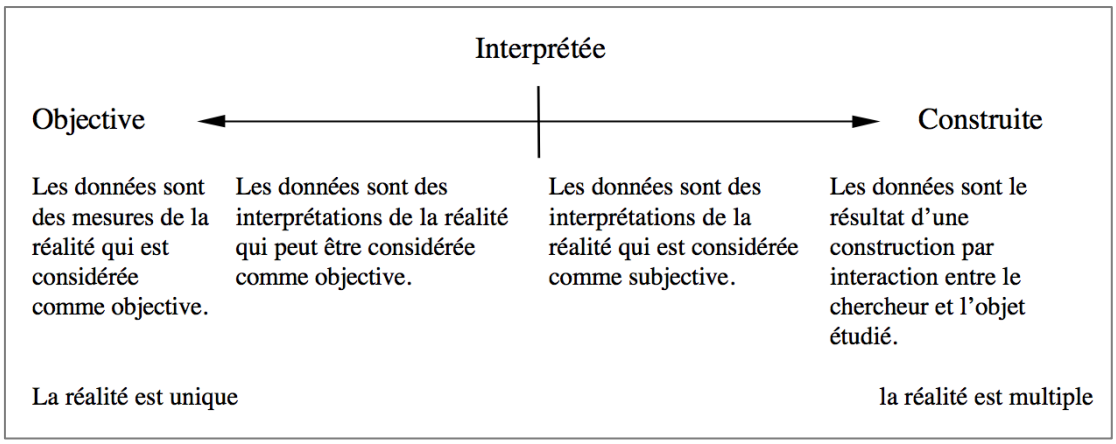


Figure IV.1. Le statut accordé aux données selon Mbengue & Vandangeon-Derumez (1999)

Dans la même volonté de répertorier les différents types de rapport du chercheur à la connaissance en sciences de gestion Perret & Séville (2014, p.14-15) ont dressé un tableau comparatif des trois principales approches épistémologiques selon les caractéristiques essentielles à tout paradigme. Le tableau IV.2. le reprend ci-après.

	POSITIVISME	**INTÉRPRÉTATIVISME**	**CONSTRUCTIVISME**
Quel est le statut de la connaissance ? La nature de la « réalité »	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes… » Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs… » Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités… » Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Tableau IV.2. Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste selon Perret & Séville (2014)

Ainsi, tandis que le paradigme positiviste – approche exclusive en science naturelle et jusque dans les années 1950 pour les sciences sociales – prône une découverte de *la* réalité, les deux autres paradigmes se distinguent en considérant qu' « *il n'existe non pas une réalité qu'il serait possible d'appréhender, même de manière imparfaite, mais des réalités multiples, qui sont le produit de constructions mentales individuelles ou collectives et qui sont susceptibles d'évoluer au cours du temps (Guba et Lincoln, 1994)* » (Royer & Zarlowski, 2014, p.187).

Ensuite, le rapport à l'objet de recherche entre les paradigmes respectivement interprétativiste et constructiviste est différent. En effet, le chercheur – à travers son projet – est impliqué dans l'objet de recherche qu'il étudie, il le modifie alors de manière

intentionnelle. Allard-Poesi & Maréchal (2014, p.60) précisent alors que « *La dimension téléologique, intentionnelle de l'architecte constructiviste est ici très prégnante, ce qui n'est pas le cas dans une approche interprétative dans laquelle cette visée transformatrice est absente.* »

Notre démarche s'inscrit alors dans le paradigme interprétativiste. Dans cette perspective, le chercheur interprète les données empiriques selon la signification que leur attribuent les individus faisant partie de l'objet de recherche. Ainsi, selon Lee (1991, p.347) : « *In accepting these intersubjectively created meanings as an integral part of the subject matter that he or she is studying, the social scientist must collect facts and data describing not only the purely objective, publicly observable aspects of human behavior, but also the subjective meaning this behavior has for the human subjects themselves.* » L'objectif du chercheur est alors de développer une compréhension d'un système social considéré comme la réalité sociale qu'expérimentent les sujets étudiés (Allard-Poesi & Maréchal, 2014). Selon Myers & Avison (1997), l'herméneutique – l'art de l'interprétation – et la phénoménologie – la philosophie de l'étude des phénomènes – constituent les fondements de la philosophie interprétativiste.

Notre démarche de recherche s'inscrit dans une volonté de décrire un phénomène social qui prend sa source chez chaque individu. La signification que ces sujets attribuent à leurs actions et à l'environnement est donc fondamentale dans cette optique. Allard-Poesi & Maréchal (2014, p.57) affirment qu'en l'espèce « *la définition de l'objet de recherche suppose dès lors une immersion dans le phénomène étudié et son observation plus ou moins participante.* » Le projet de cette recherche est ainsi d'observer un phénomène dynamique se construire *in vivo* afin de mieux en comprendre les mécanismes. Nous estimons que ce positionnement interprétativiste convient le mieux à notre projet de recherche, car au vu de notre cadre d'analyse théorique, il paraît essentiel d'observer et de comprendre les jugements et les considérations émis par les sujets. De plus, notre travail ne s'inscrit pas dans une velléité de transformation profonde de la réalité sociale, pendant notre étude. Seulement, effectivement, notre présence, nos discussions, et nos apports au fur et à mesure peuvent influer sur le cours des évènements. Toutefois, il ne s'agit pas de notre objectif premier. Notre étude se veut principalement un travail de conceptualisation, de description, de compréhension et d'explication pour enfin apporter des recommandations, au fur et à mesure de l'analyse effectuée.

L'explicitation de l'architecture de la recherche implique, comme nous l'avions annoncé, des précisions à plusieurs égards. La démarche de la recherche et le niveau de raisonnement adoptés font partie de ces exigences. Ces éléments font l'objet de la sous-partie suivante.

IV.A.1.b. La démarche et le niveau de raisonnement de la recherche

Avant tout, il nous faut préciser l'origine de notre démarche en précisant le processus de construction de notre *objet de recherche*. « *L'objet de recherche est la question générale (ou encore la problématique) que la recherche s'efforce de satisfaire, l'objectif que l'on cherche à atteindre. C'est en quelque sorte la réponse à la question : "Qu'est ce que je cherche ?"* » (Allard-Poesi & Maréchal, 2014, p.48). Il ne s'agit donc pas uniquement de la question de recherche, mais d'une expression plus large et moins précise que celle-ci.

Ainsi, précisons qu'avant de rencontrer les acteurs de ce qui allait devenir notre terrain de recherche, nous travaillions sur le thème général de l'intelligence collective. Nous souhaitions investiguer les mécanismes d'émergence de l'intelligence collective au sein des organisations, afin d'en saisir les rouages et les écueils. L'élaboration de notre architecture de recherche a donc été façonnée de manière itérative. Dans ces boucles de questionnement autour de notre objet de recherche, la rencontre avec les acteurs de ce qui allait devenir notre terrain de recherche a ensuite été décisive. En effet, ces derniers nous ont présenté une question concrète qu'ils se posaient dans leur entreprise : « Quel rôle pour un Fab Lab en entreprise ? ». Nous les avons alors considérées comme « *un ancrage intéressant* » (Allard-Poesi & Maréchal, 2014) pour la construction de notre problématique, à la manière des auteurs Amit & Schoemaker (1993). Les auteurs Allard-Poesi & Maréchal (2014, p.62) précisent à ce propos que « *les difficultés des entreprises et les questions des managers peuvent être des points de départ privilégiés pour la recherche en sciences de gestion.* »

Ainsi, l'objet de notre première rencontre avec le groupe Renault portait sur l'étude de la mise en place d'un *Fab Lab* – à ce moment-là en cours d'implémentation – au sein du site du Technocentre. Le Fabrication-Laboratory[26] – communément abrégé en Fab Lab –

[26] Aussi appelé Laboratoire de fabrication additive

est un atelier dédié à l'innovation d'exploration et au prototypage rapide (Gershenfeld, 2012). Il s'agit donc d'un tiers lieu au sens de Ray Oldenburg (1999), c'est-à-dire un espace de liberté d'aller et de venir, d'échange et de légèreté qui se situe, dans ses caractéristiques, entre la sphère formelle et la sphère informelle. Il implique quelques simples règles de savoir-vivre, dont l'ouverture de ses activités, et la mise à disposition de certains outils et machines que nous détaillerons dans le chapitre suivant (cf. V.A.3.). En tant que lieux ouverts, les Fab labs sont originairement des structures libres et indépendantes situées dans des lieux d'enseignements ou des salles accessibles à tous. L'environnement est censé y être favorable à l'émergence d'une intelligence collective issue de l'interaction des membres et de la désorganisation des processus d'innovation habituels (Gershenfeld, 2012). Ce type de structure n'existait que sous cette forme : des Fab labs ouverts dans des lieux publics et ouverts à tous. Or, observer aujourd'hui, une des premières entreprises comme Renault s'intéresser à ce concept et vouloir l'exploiter au sein de sa structure constitue une opportunité inédite, à notre connaissance. Nous constatons que les chercheurs n'ont pas encore étudié cette nouvelle pratique, tandis que les praticiens se la sont appropriée, notamment en proposant la notion de « Fab Lab d'entreprise » qui constitue notre objet de recherche.

Une fois l'objet de recherche complété et suffisamment stabilisé, il s'est agi d'enclencher une nouvelle phase de la démarche de recherche, celle de l'activité de recherche, à proprement dite – l'activité d'élaboration de connaissances. Selon Charreire-Petit & Durieux (2014), il n'existe que deux processus de recherche : l'exploration et le test. La *démarche d'exploration* suppose la recherche d'explication et de compréhension d'une structure ou d'un phénomène afin de générer des résultats théoriques qui contribuent à l'édification d'un champ de recherche donné. La *démarche du test* est différente, dans ce cas de figure, le chercheur confronte un objet théorique ou méthodologique à la réalité. Ces deux démarches de recherche en sciences de gestion incarnent des processus différents parce qu'elles impliquent différents types de raisonnements. En effet, l'exploration se définit par un raisonnement inductif et/ou abductif, tandis que le test se distingue par un raisonnement déductif (ibid.). Afin de qualifier notre démarche sur le terrain, il est nécessaire d'éclaircir auparavant ces notions. Le tableau IV.3. reprend les explications de David (2012) et de Charreire-Petit & Durieux (2014).

RAISONNEMENT	DÉFINITIONS
DÉDUCTION	La déduction consiste à développer une conclusion à partir d'une prémisse et d'une observation empirique. Il s'agit d'un moyen de démonstration. Le syllogisme représente une déduction classique. Illustration : A = Tous les haricots de ce sac sont blancs (règle) B = Ces haricots viennent du sac (cas) C = Ces haricots sont blancs (conséquence)
INDUCTION	L'induction suit la logique inverse de la déduction et cherche donc à établir des règles générales à partir de faits conjoints observés. B = Ces haricots viennent du sac (cas) C = Ces haricots sont blancs (conséquence) A = Tous les haricots de ce sac sont blancs (règle)
ABDUCTION	L'abduction part de l'observation de faits et de règles générales pour conjecturer une relation entre les objets théoriques et les faits empiriques. A = Tous les haricots de ce sac sont blancs (règle) C = Ces haricots sont blancs (conséquence) B = Ces haricots viennent du sac (cas)

Tableau IV.3. Les formes du raisonnement (Charreire-Petit & Durieux, 2014; David, 2012)

Bien que ces types de raisonnements sont distincts, ils sont susceptibles d'être combinés afin de former des raisonnements complexes. David (2012) ajoute que « *la plupart des raisonnements, et en particulier les raisonnements scientifiques, combinent les trois formes de raisonnement.* »

Ainsi, partageant la réflexion de Boutinet (2004) qui formule l'énoncé suivant : « *utiliser la démarche abductive, c'est recourir à un critère méthodologique de pertinence face à la crise généralisée des savoirs dans laquelle nous sommes entrés : crise du déterminisme dans certains de ces modes d'expression, crise de l'épistémologie de l'objectivité au sein de laquelle désormais l'approche par la problématique de recherche tend de plus en plus à se substituer à celle par l'investigation de l'objet de recherche* », notre démarche peut être qualifiée d'abductive. Comme décrit précédemment, la construction de notre objet de recherche a été élaborée dans les premiers contacts avec notre terrain. Par la suite, nous avons procédé par allers-retours entre notre travail empirique et les éléments théoriques de la littérature, en nous engageant, de facto, dans des

raisonnements respectivement déductifs et inductifs. Cette démarche nous inscrit alors dans le processus récursif du raisonnement abductif (Albert David, 2012) représenté dans la figure IV.4. suivante.

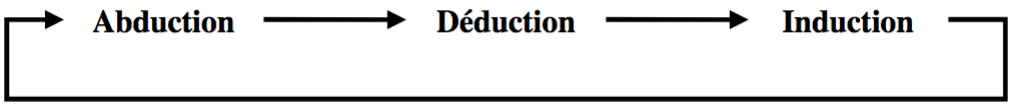


Figure IV.4. Processus récursif du raisonnement selon David (2012)

En résumé, initialement, nous avons rencontré les acteurs de notre terrain de recherche qui nous ont soumis une problématique à laquelle ils étaient confrontés : « Quel rôle pour un Fab Lab en entreprise ? ». Nous nous sommes alors engagé dans une phase exploratoire où nous avons comparé cette matière première à la lumière de la littérature. Cette première étape nous a permis de dégager un premier cadre d'analyse présenté dans notre revue de littérature, au sujet de l'ambidextrie contextuelle. En effet, les tensions au niveau des processus d'innovation constituaient le principal sujet qui ressortait de nos premières collectes de données. Cette investigation nous a permis de préciser la problématique et d'effectuer des choix méthodologiques afin de poursuivre notre étude.

La seconde étape recouvre donc l'ensemble de notre travail d'accès aux données dans laquelle il s'est également agi de procéder à des allers-retours entre la littérature et le travail empirique – recherche hybride (Charreire-Petit & Durieux, 2014) – afin de qualifier les actions et d'identifier les phénomènes connus observés.

IV.A.2. Les choix de la stratégie d'accès au réel

Une architecture de recherche fondée sur un positionnement interprétativiste et affinée par un raisonnement de type abductif est généralement accompagnée d'une méthodologie qualitative, toutefois d'autres méthodologies sont envisageables. En l'occurrence, notre choix découle de la problématique soumise par les acteurs de notre terrain de recherche, le groupe Renault, et des questions de recherche qui ont émergé de la confrontation des observations empiriques à l'état de l'art de la littérature. En effet, considérant d'une part, le caractère original de notre objet de recherche, à savoir le Fab Lab d'entreprise, et d'autre part, le concept théorique peu investigué d'ambidextrie

contextuelle, notre stratégie d'accès au réel se traduit par une étude exploratoire et confirmatoire, à la méthodologie de nature qualitative et incarnée dans une étude de cas unique enchâssée.

IV.A.2.a. La démarche qualitative et l'étude de cas

Le choix de la démarche qualitative

Le choix d'une méthodologie de recherche se crée à la croisée des chemins d'une problématique de recherche, des opportunités d'accès au terrain, et des capacités du chercheur (Wacheux, 1996). Considérant cela, nous avons fait le choix de la méthodologie qualitative. Selon Paillé & Mucchielli (2012) « *l'analyse qualitative peut être définie comme une démarche discursive de reformulation, d'explication ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène. C'est un travail complexe qui consiste, à l'aide des seules ressources de la langue, à porter un matériau qualitatif dense et plus ou moins explicite à un niveau de compréhension ou de théorisation satisfaisant.* » La spécificité de cette méthode réside dans l'absence d'évaluation chiffrée des variables et des concepts (Mbengue & Vandangeon-Derumez, 2014).

Ainsi, afin de justifier notre choix, nous nous en référerons aux travaux de Hlady-Rispal (2002) qui relève trois critères qui distinguent une recherche qualitative d'une recherche quantitative : l'objectif de recherche, le caractère objectif ou subjectif des résultats et enfin les instruments de collecte de données. La comparaison est effectuée au sein du tableau IV.5., cependant il nous faut édulcorer cette catégorisation en précisant qu'elle n'est pas absolue, mais juste dominante.

CRITÈRES	**MÉTHODE QUANTITATIVE**	**MÉTHODE QUALITATIVE**
OBJECTIF DE RECHERCHE	L'objectif est de fournir des explications causales, des corrélations et des lois générales qui expliquent les phénomènes récurrents observés.	L'objectif est d'explorer un phénomène en profondeur, à en comprendre la structure et le rôle du contexte sur son fonctionnement.

NATURE DES RÉSULTATS	Objective. Le chercheur est détaché de son objet de recherche. Les résultats sont chiffrés.	Subjective. La réalité observée est construite et interprétée. Les résultats sont littéraires.
INSTRUMENTS DE COLLECTE DES DONNÉES	Le chercheur procède à des tests, des calculs, utilise des outils statistiques.	Le chercheur utilise des outils comme les entretiens, l'observation et les sources documentaires.

Tableau IV.5. Comparaison des méthodes quantitatives et qualitatives inspiré de Hlady-Rispal (2002)

Notre recherche se caractérise par notre volonté d'explorer un phénomène social en profondeur, celui du développement de l'ambidextrie contextuelle à l'aide d'un Fab Lab en tant qu'outil de gestion. Dès la problématique stabilisée, nous avions l'intention d'investiguer notre objet de recherche en allant en immersion sur le terrain et en nous appuyant sur nos interactions avec les individus, car la problématique l'exigeait. En effet, le champ de recherche de l'ambidextrie contextuelle nécessite des études qualitatives afin d'apporter une meilleure compréhension des mécanismes de ce phénomène (Birkinshaw & Gupta, 2013). Il était également nécessaire de recourir à des instruments comme l'observation et des entretiens afin de tenter de saisir les subtilités des dynamiques d'action et la profondeur des parcours personnels. Ainsi, notre travail de recherche s'inscrit entièrement dans le cadre d'une recherche qualitative. Les paragraphes suivants sont rédigés dans l'optique de préciser la nature de cette recherche qualitative.

Le choix de l'étude cas

Parmi les pléthores méthodes de type qualitatif à la disposition des chercheurs – inter alia, l'ethnographie, la recherche-action, la phénoménologie, l'approche clinique – l'étude de cas s'avère être la plus largement mobilisée en sciences de gestion (Yin, 2014). En effet, elle représente une méthode particulièrement adaptée pour examiner le contexte et appréhender la complexité organisationnelle et managériale. Selon Yin (2012, p.4) « *an empirical inquiry about a contemporary phenomenon (e.g. a "case"), set within its real-world context – especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident* ».

Ce même auteur explique ensuite que l'étude de cas est une méthode de recherche particulièrement pertinente dans trois cas de figure :

1. La question de recherche est du type « pourquoi ? » ou « comment ? », c'est-à-dire lorsque la recherche tente d'expliquer des liens causaux complexes à appréhender.
2. Le chercheur a peu ou pas de prise de contrôle sur les évènements et les comportements qu'il observe.
3. L'étude porte sur un phénomène contemporain à décrire.

Or, notre recherche vise effectivement à comprendre et tente d'expliquer un phénomène complexe au regard de sa nature émergente. Ensuite, l'importance des interactions sociales au sein de l'ambidextrie contextuelle d'une part, et sa manifestation à trois niveaux d'analyse différents – individuel, système social, et organisationnel – d'autre part, en fait un phénomène particulièrement difficile à saisir. Enfin, notre terrain de recherche – le Fab Lab d'entreprise – est à nouveau déterminant puisqu'il attribue à notre étude exploratoire une certaine originalité et lui confère un caractère contemporain. L'étude de cas s'avère ainsi représenter une méthode particulièrement adéquate pour l'élaboration de notre travail de recherche.

IV.A.2.b. Le choix de l'étude de cas unique enchâssée

L'étude de cas englobe une variété de quatre grands types de design. Yin (2014, p.46) affirment que ces designs se déclinent selon deux paramètres : (i) selon que le cas général soit unique ou multiple et (ii) selon que l'unité d'analyse soit unique ou multiple. Il existerait ainsi l'étude de cas unique holistique (type 1), l'étude de cas unique enchâssée (type 2), l'étude cas multiple holistique (type 3) et l'étude de cas multiple enchâssée (type 4). Au sein de la figure IV.6. nous reprenons l'illustration que l'auteur en fait dans son ouvrage.

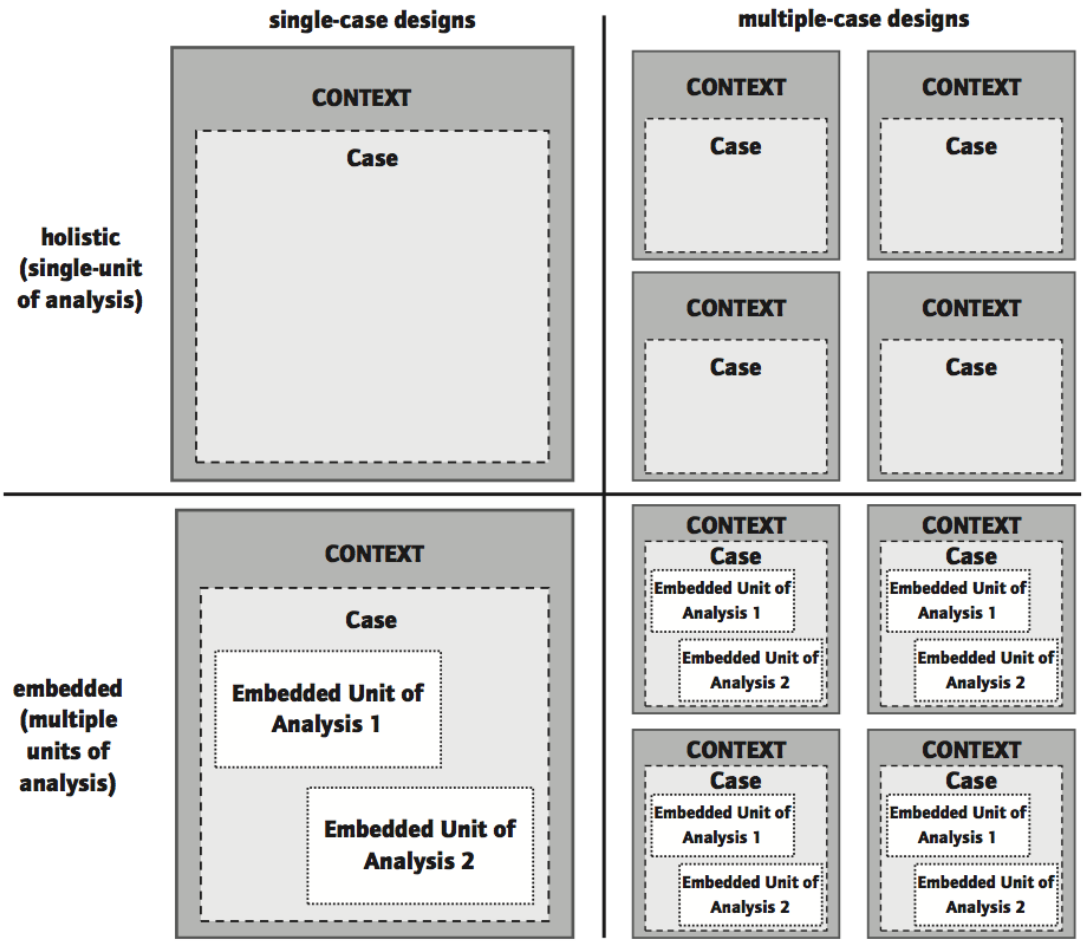


Figure IV.6. Les designs élémentaires de l'étude de cas (Yin, 2014)

Notre questionnement porte sur un phénomène social et complexe que représente le développement de l'ambidextrie contextuelle. De plus, notre stratégie d'accès au réel s'incarne dans une étude de cas et nécessite un accès privilégié aux sources de données que sont, notamment, les individus et leurs activités interactives. Ce travail d'exploration se doit de se fonder sur des données précises et de qualité afin de générer des analyses fiables. Cela suppose une investigation en profondeur des ou du cas.

Par ailleurs, la problématique de notre terrain de recherche qui nous pose la question du rôle du Fab Lab d'entreprise, attribue à notre cas une caractéristique singulière et le rend ainsi difficilement réplicable. Ainsi, même si la multiplication des cas présenterait un intérêt pour notre problématique de recherche, elle se trouve, de facto, limitée par un taux faible de faisabilité. En effet, l'entreprise qui nous a accueilli, Renault, est considérée comme pionnière de cette pratique d'implémentation de Fab Lab en entreprise. Or, ce Fab Lab a réellement émergé en 2013 au sein de l'entreprise en question,

l'année où nous les avons rencontrés et avons commencé à collaborer. Certes, différentes entreprises ont développé cette même pratique au cours de la même période, cependant, bien que nous ayons pu établir un premier contact avec certaines d'entre elles (par exemple, Air Liquid et le groupe Seb), il nous a été difficile de négocier un même niveau d'accès que chez Renault, dans les temps impartis. Ajoutons à cela que comme tout chercheur, nous avons précisé notre design de recherche en partie en fonction des opportunités et des contraintes rencontrées (Royer & Zarlowski, 2014). Ainsi, de manière pragmatique et logistique, ayant établi une extension de contrat doctoral au début de notre deuxième année de doctorat avec le groupe Renault et, par ailleurs, son site se situant à Guyancourt – à 1h30 de Paris –, les circonstances réduisaient la possibilité de multiplier les cas.

Toutefois, bien que ces contraintes soient non négligeables, l'intérêt de mener une étude de cas unique réside surtout dans la richesse et la pertinence de cette méthode en soi et de son adéquation à notre problématique de recherche. Wacheux explique à ce propos que « *s'il s'agit d'explorer des pratiques nouvelles, ou discuter un questionnement original, un ou quelques cas suffisent pour rentrer dans cette logique de découverte* » (p.95). Yin (2014), pour sa part, relève cinq raisons valables de mener une étude de cas unique (de type 1 ou 2). Elles sont représentées dans le tableau IV.7. suivant :

CONFIGURATIONS	**EXPLICATIONS**
CAS CRITIQUE	Le cas est dit « critique » lorsqu'il répond à l'ensemble des conditions requises pour tester, confirmer, défier ou étendre une théorie élaborée.
CAS EXTRÊME OU UNIQUE	Ce type de cas désigne les situations tellement rares que le moindre cas vaut la peine d'être étudié et analyser. Il possède, de facto, un fort potentiel de valeur ajoutée.

CAS TYPIQUE OU REPRÉSENTATIF	Le cas seul suffit à saisir une situation générale ou récurrente. Il possède l'ensemble des paramètres lui permettant de représenter de nombreux cas similaires, à la manière des « ville-tests » dont les résultats (électoraux, alimentaires, comportementaux) peuvent être élargis à l'ensemble du territoire national.
CAS RÉVÉLATEUR	Ce cas fait référence à une situation dans laquelle le chercheur possède une opportunité d'observer ou d'analyser un phénomène auparavant inaccessible à l'étude des sciences sociales.[27]
CAS LONGITUDINAL	Le cas est étudié à deux ou plusieurs moments différents. L'intérêt de ce cas est alors de comprendre l'évolution d'un phénomène et d'en spécifier les conditions, les effets et les étapes du changement.

Tableau IV.7. Les cinq raisons de mener une étude de cas unique selon Yin (2014)

Nous situons notre cas dans la configuration du « cas révélateur ». En effet, comme nous l'avons relevé précédemment, notre terrain de recherche a émergé d'une opportunité que nous avons saisie. Plus précisément, nous avions rencontré les acteurs de chez Renault à travers le réseau d'un think tank prospectiviste au sein duquel nous avions effectué un stage et une recherche-action pour notre mémoire de Master Recherche en 2012. Nous avons considéré ce terrain comme intéressant, avant tout, parce qu'il expérimentait une pratique nouvelle : implémenter un Fab Lab en entreprise. A notre connaissance, aucune étude scientifique n'a été menée sur ce sujet, du fait de sa récence. Ce qui en fait, par définition, un cas inaccessible auparavant à l'étude des sciences sociales. Ainsi, notre terrain de recherche peut être qualifié de « cas révélateur » au sens de Yin (2014), et justifie donc la pertinence de mener une étude de cas unique. Yin (2014, p.49) conclut alors que « *the case study is therefore worth conducting because the descriptive information alone will be revelatory.* » Toutefois, nous avons établi une ambition supérieure à la simple description du cas. En effet, comme notre problématique le précise,

[27] Yin (2014) en expliquant ce qu'est un « cas révélateur » donne l'exemple d'une étude sociologique désormais classique d'Elliot Liebow (1967) dans laquelle ce dernier mène une investigation au sein d'un groupe d'afro-américains vivant dans la pauvreté aux Etats-Unis. Yin précise alors ceci : « *His observations of and insights into the problems of unemployment formed a significant case study, because few social scientists had previously had the opportunity to investigate these problems, even though the problems were common across the country.* » (p.49).

il s'agit, au cours de ce travail, d'analyser l'adéquation du Fab Lab d'entreprise au développement de l'ambidextrie contextuelle.

L'étude de cas unique se distingue en deux types, nous l'avons vu, l'étude de cas holistique (type 1) et l'étude de cas enchâssés (type 2) (Yin, 2014). Dans notre étude, nous nous intéressons principalement au rôle de l'outil de gestion que représente le Fab Lab en entreprise. Toutefois, le concept d'ambidextrie contextuelle implique, pour les chercheurs, de s'intéresser principalement aux unités organisationnelles. Or, le Fab Lab est bien ouvert à l'ensemble des unités organisationnelles de l'entreprise, ce qui nous a amené à choisir l'étude de cas unique enchâssée comme stratégie d'accès au réel, car elle suppose d'étudier plusieurs unités au sein d'une même organisation. De plus, l'étude de plusieurs unités multiplie les points de vue sur un même phénomène. Elle permet d'en développer de nouvelles compréhensions et de renforcer la validité d'un construit (Yin, 2012).

Pour finir, l'objectif de l'étude s'inscrit dans une perspective de généralisation analytique – et non statistique – tentant de faire émerger des résultats théoriques novateurs. Ce type d'analyse suppose donc une investigation en profondeur des cas et des données riches, variées et provenant de différents niveaux dans l'organisation (individus, unités, organisation) (Dougherty, 2002).

IV.A.2.c. Le choix des cas et le processus global de la recherche

Le processus de la recherche résume le contexte et le cheminement qui nous a mené à construire l'architecture de recherche décrite précédemment. Il témoigne de la cohérence des choix effectués, ainsi que de la chronologie du travail de recherche.

Le choix des cas

Suite au choix de l'étude de cas unique enchâssée, il nous a fallu déterminer le nombre d'unités à appréhender. Ce nombre doit provenir de la rencontre de trois éléments : les objectifs de la recherche, la faisabilité en termes de temps et de volume de données à traiter, et la représentativité des cas. De plus, le choix des cas représente une étape fondamentale dans le processus de recherche afin de projeter une réplication et une généralisation des procédés (Eisenhardt, 1989). En effet, l'une des principales raisons pour

s'engager dans l'étude de plusieurs cas est la recherche de réplication des cas. Yin (2014) précise : « *The evidence from multiple cases is often considered more compelling, and the overall study is therefore regarded as being more robust* » (p.46). L'intégration de l'ensemble de ces éléments nous a conduit à sélectionner quatre unités organisationnelles à étudier. En effet, il nous a semblé adéquat d'investiguer les unités dont provenaient des membres actifs du Fab Lab interne. Cette condition nous a permis de mener des entretiens auprès d'individus possédant différents degrés d'appropriation du Fab Lab interne au sein de mêmes unités. Ces unités ont été choisies après plusieurs séances d'observation et d'échanges au sein du Fab Lab interne, notamment avec les responsables du tiers-lieu en question.

Bien que chacun des quatre cas fait l'objet d'une description et d'une analyse approfondie au sein du chapitre suivant, voici une présentation succincte soulignant la cohérence de notre protocole de recherche.

LES CAS	PRÉSENTATION
Direction de l'ingénierie	La Direction de l'Ingénierie structure l'ensemble du processus d'innovation de Renault. Elle a en charge la vérification et l'adaptation des innovations élaborées en interne et des innovations-fournisseurs aux contraintes techniques des véhicules.
Direction du Produit	La Direction du Produit est un pivot de l'organisation de l'innovation chez Renault. Elle se caractérise par son travail de conception et sa force de proposition dans l'élaboration des nouveaux Projets Véhicule.
Direction Programme Service de Mobilité et d'Equipements Transverses	La DP-SMET est une direction qui a pour objet de concevoir des services en lien avec les véhicules. Elle a pour missions principales d'élaborer et déployer de nouveaux services au sein des gammes de véhicules produites chez Renault.
Direction Créativité-Vision et Promotion de l'innovation	Cette Direction fait face au défi de l'organisation de la conception de projets d'innovation du groupe Renault. Elle regroupe donc les activités initiales de l'exploration. Il s'agit d'une sous-unité de la Direction de la Recherche.

Tableau IV.8. Succincte présentation des quatre cas au sein de Renault

Processus global de la recherche

La première impulsion de notre recherche doctorale prend sa source en 2012, dans notre travail de mémoire de recherche dans lequel nous nous sommes intéressé au concept d'intelligence collective (Lévy, 2010; Woolley et al., 2010). Notre questionnement était large puisque nous souhaitions mieux comprendre comment favoriser l'intelligence collective en nous focalisant sur les effets de la diversité des compétences (De Dreu, Nijstad, & van Knippenberg, 2008; van Ginkel & van Knippenberg, 2012; van Knippenberg et al., 2004). Une première revue de littérature a donc été effectuée sur ce sujet lors de notre mémoire de recherche, puis approfondie lors de notre première année de thèse. Rapidement, les thèmes de l'apprentissage organisationnel et de l'innovation ont émergé. Notre première année de thèse a donc consisté à effectuer un état de l'art sur ces sujets afin de cibler une contribution intéressante à apporter. Nous retenions alors que les apprentissages individuels et collectifs constituent les fondements de l'intelligence individuelle et collective et sont à l'origine des actions collectives et des stratégies organisationnelles.

Dès le milieu de notre première année, le besoin de confronter les connaissances théoriques acquises au monde organisationnel se fait ressentir. Nous entreprenons alors d'établir un premier contact avec des entreprises. Notre recherche de terrain aboutit en septembre 2013 à une extension de contrat doctoral avec le groupe Renault.

Le contact est établi suite à un mail envoyé à la directrice de la Direction Créativité-Vision et Promotion de l'Innovation (DCVPI dans la suite du manuscrit), qui travaillait régulièrement avec le think tank dans lequel nous avions effectué notre stage[28] de Master recherche en 2012. Nous savions qu'un projet d'implémentation de Fab Lab en entreprise était en train d'être mis en place et cela nous semblait intéressant. La rencontre décisive a eu lieu fin juillet 2013 avec l'un des responsables du projet du Fab Lab en entreprise et une chercheure du Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines ParisTech qui accompagnait déjà le groupe Renault dans ses projets d'innovation. Le projet de collaboration, avec pour mission d'apporter des éléments de réponse à la question du rôle d'un Fab Lab en entreprise, nous a semblé pertinent et cohérent avec les thèmes que nous avions explorés jusqu'ici dans nos recherches. En effet, dans la présentation du

[28] La Fing, think tank de prospective sur les transformations numériques : http://fing.org

terrain dressée par les acteurs rencontrés, de nombreux concepts et expressions faisaient écho à des thèmes des littératures que nous avions investiguées.

La collecte des données, à proprement dite, a alors débuté en septembre 2013 lorsque pour la première fois nous nous sommes rendu au sein du Technocentre de Renault situé à Guyancourt. Précisons que si notre collaboration avec le groupe Renault a perduré jusqu'en septembre 2015 – présentation d'état d'avancement, discussions, prise de note sur l'évolution du terrain, etc. –, cette collecte a duré neuf mois, de septembre 2013 à juin 2014. En outre, étant donné le caractère récent de notre objet d'étude, le Fab Lab, nous avons mené les entretiens dans les derniers mois de cette collecte. Nous nous y rendions alors 2 fois par semaine en moyenne. Cette période comprend une partie importante de notre travail de thèse, dont la reformulation de la question de recherche issue du résultat des allers-retours entre le terrain et la littérature, les retranscriptions d'entretiens, les prises de notes, la tenue d'un journal de recherche, ainsi que le traitement de documents internes.

Pendant cette collecte des données, nous continuions à nous référer à la littérature afin de cerner les phénomènes observés ou rapportés. Lors de ces allers-retours récurrents entre la littérature et le terrain, un champ de recherche jusque là inexploré dans notre recherche est devenu central dans notre travail de thèse : le champ de recherche de l'ambidextrie organisationnel. En effet, la tension et la recherche d'équilibre entre les activités d'exploitation et les activités d'exploration, à la fois au niveau individuel et au niveau organisationnel, se trouvaient au centre de nombreux entretiens, conversations et documents internes.

Après avoir affiné nos questions d'entretiens et nos lectures bibliographiques, puis en prenant en considération les discours des différents agents, nous avons abouti à une problématique de recherche autour de l'ambidextrie contextuelle et du Fab Lab que nous considérons comme un outil de gestion. La vision des instigateurs du Fab Lab nous a également influé dans le choix de notre cadre théorique.

La phase d'analyse des données a ensuite débuté au mois de juillet 2014. Ce travail nous a permis de relever trois grandes catégories d'analyse qui structure notre dictionnaire des thèmes : le contexte organisationnel, l'ambidextrie à plusieurs niveaux – individuelle, contextuelle et structurelle –, et le Fab Lab en tant qu'outil de gestion. Ces éléments nous ont permis de revenir dans notre travail de revue de littérature afin de compléter les

références nécessaires à la compréhension de notre analyse et de renommer nos construits existants dans la littérature.

Le travail de rédaction de la thèse – à proprement dit – démarra en janvier 2015 et fut définitivement achevé en septembre 2015.

Conclusion IV.A.

L'élaboration de l'architecture d'une recherche nécessite d'effectuer des choix épistémologiques et méthodologiques. Elle implique également une exigence de cohérence entre la question de recherche et l'ensemble de ces choix.

Le design que nous avons choisi se caractérise par un positionnement épistémologique interprétativiste et une démarche de raisonnement de type abductif permettant des allers-retours entre la théorie et le terrain. Ainsi, notre objet de recherche est le fruit de ces allers-retours, et se stabilisa autour de l'étude exploratoire et confirmatoire du développement de l'ambidextrie contextuelle à l'aide d'un Fab Lab d'entreprise. Le besoin de recours à des sources diverses comme la représentation mentale et le ressenti des individus ou encore à l'observation des comportements humains et aux interactions sociales, nous a conduit à faire le choix d'une démarche qualitative incarnée dans une étude de cas. Enfin, le choix de l'étude de cas unique enchâssée provient principalement de la nature de notre sujet – l'ambidextrie contextuelle – et de l'opportunité d'explorer profondément un « cas révélateur » (Yin, 2014) d'un phénomène inexploré : le Fab Lab d'entreprise.

Cette étape de l'élaboration de l'architecture de la recherche est primordiale et constitue une référence tout au long du travail de thèse. Elle est également garante de la validité et de la fiabilité d'une recherche scientifique.

D'autres éléments de la recherche sont à décrire afin de renforcer cette validité, il s'agit des processus de recueil et de traitement des données. Pour ce faire, la sous-section suivante propose une présentation transparente de ces deux processus qui occupent une part non négligeable de notre recherche.

IV.B. Le recueil et le traitement des données

Cette sous-section s'attèle à présenter les choix des techniques, des méthodes et des outils de collecte et d'analyse des données qui nous ont permis d'aboutir à des résultats empiriques et théoriques. Cette phase découle directement des choix méthodologiques effectués précédemment et renforce la transparence et donc la fiabilité ainsi que la validité de notre recherche. Ainsi, la construction des données et le processus de recueil des données constitueront la première partie (IV.B.1.) et la seconde partie (IV.B.2.) détaillera les méthodes de traitement et d'analyse des données.

IV.B.1. Le processus de recueil des données

Il s'agit de la première phase d'exploitation des données disponibles sur le terrain, une étape décisive dans le processus de construction de sens pour le chercheur. Dans une étude comme la notre, c'est-à-dire de type qualitatif et adoptant un point de vue interprétatif dans une étude cas unique enchâssée, la richesse et la pertinence de la collecte des données conditionne la qualité des résultats de recherche. Dans les sous-parties suivantes, nous précisons la nature des données collectées selon le principe de triangulation des données, gage de fiabilité et de validité d'une étude scientifique (Hlady-Rispal, 2002). Nous avons donc fait appel à la fois à des données primaires (entretiens et observations) et à des données secondaires (archives, site internet et documents internes).

IV.B.1.a. L'observation

L'observation est un mode de collecte de données incontournable pour une recherche de type qualitatif explorant un phénomène social et dynamique au sein des organisations. Elle attribue au chercheur la qualité de témoin privilégié des actions, des comportements ou des processus collectifs et interactionnels. Selon Wacheux (1996), l'observation présente deux principaux avantages. D'une part, elle offre l'opportunité de réduire la distance entre le sujet et l'objet de recherche, en attribuant au chercheur un rôle d'acteur de la réalité, rien qu'à travers son interprétation – aussi minime soit-elle. D'autre

part, elle apporte un niveau de fiabilité élevé, car les données produites sont brutes et puisées directement à la source, donc non artificielles.

Notre intérêt pour un phénomène social et dynamique rend cette méthode particulièrement intéressante à exploiter. Cependant, en adoptant une posture d'observateur pour son travail scientifique, le chercheur se doit de respecter certaines conditions. Le chercheur doit notamment avoir un statut explicité vis-à-vis des acteurs du terrain.

Il existe deux principales formes d'observation selon le point de vue du chercheur par rapport aux sujets observés. Il peut soit adopter un point de vue interne, Baumard, Donada, Ibert, & Xuereb (2012) qualifient ce positionnement *d'observation participante*. Ou alors, le chercheur peut conserver son point de vue externe, auquel cas il s'agira d'une *observation non participante*. Réalisant une étude de cas en profondeur, nous avons opté pour une observation participante qui nous permettrait de rentrer plus dans les détails et les subtilités des comportements et des relations sociales. L'observation participante se décline ensuite en trois postures qualifiant le rapport du chercheur aux sujets observés. Le tableau IV.9. récapitule la classification, établie par Baumard et al. (2012), des différentes postures envisageables pour un chercheur utilisant la méthode de l'observation participante.

POSTURES	**DÉFINITIONS**
PARTICIPANT COMPLET	Le chercheur participe à l'activité de l'organisation comme un salarié, sans notifier aux sujets observés son rôle de chercheur. L'observation est alors « dissimulée ». Cette posture possède des avantages (immersion totale, facilite l'empathie) mais également de grands inconvénients (risque d'être découvert, problème éthique, difficile de conduire des entretiens).
PARTICIPANT-OBSERVATEUR	Le chercheur participe aux activités de l'organisation tout en étant identifié par les sujets comme chercheur. Il s'agit d'un compromis entre le statut de chercheur et celui de participant, cependant il est considéré avant tout comme chercheur.
OBSERVATEUR-PARTICIPATEUR	Le chercheur est clairement identifié auprès des sujets en tant que tel et sa participation à l'activité de l'organisation reste marginale. Le comportement du chercheur est ici déterminant pour instaurer une relation de confiance ou de défiance et pour mener des entretiens de qualité.

Tableau IV.9. Les trois de degrés de participation du chercheur sur le terrain selon Baumard et al. (2012)

Considérant nos objectifs de recherche et les caractéristiques de notre terrain, notre choix s'est porté sur la posture de l'*observateur-participateur*. En effet, nous avons considéré, dès le départ, que le statut nous attribuant le maximum de liberté et de flexibilité tout en étant suffisamment intégré pour développer de la confiance, serait le plus adapté. Notre travail a donc pu être présenté comme un travail de chercheur indépendant bien qu'ayant signé un contrat avec le groupe Renault via la DCVPI. Il s'agissait donc d'une observation passive au sens de Wacheux (1996), c'est-à-dire que « *le chercheur n'a pas de rôle dans le système si ce n'est celui de produire sa recherche : il a l'autorisation d'être présent dans l'organisation pour regarder la réalité quotidienne, assister aux événements pour les enregistrer, les analyser.* » Par ailleurs, notre jeune âge et notre attitude nous ont permis de recevoir la sympathie de différents acteurs et ainsi de participer à des déjeuners ou à des « pauses café » riches en discussions informelles. Cette posture d'observateur-participateur nous facilitait la participation à des activités du Fab Lab qui sont ouvertes à tous, favorisant ainsi la rencontre et la tenue d'entretiens avec des acteurs intéressants pour notre étude. Elle garantissait également notre neutralité dans l'analyse de l'activité.

Toutefois, la politique d'innovation est un sujet à caractère sensible pour de nombreux acteurs chez Renault. Ce caractère précautionneux, se ressent dès l'entrée du Technocentre où un badge « invité »[29] est requis pour toute personne souhaitant se rendre dans les locaux. Ce badge, comme le badge de la plupart des salariés est restreint informatiquement et n'ouvre qu'une partie minoritaire des portes du site. Ces détails témoignent du rapport de la précaution des agents de l'entreprise vis-à-vis de l'innovation et des agents extérieurs, comme nous. Nous avions donc accès à peu de réunions stratégiques, au final. Ainsi, nos principales sources d'observation sont les séances de travail collectif et les échanges informels dont nous avons grandement bénéficié.

Pour accompagner et améliorer l'exploitation de nos observations dans notre recherche, nous avons – tout au long de notre travail de recherche sur le terrain – tenu un journal de recherche. Selon la définition de Wacheux (1996, p.232), il « *a pour objectif de conserver la trace de l'ensemble des investigations, de conserver les impressions, sur les interviews ou lors des présences sur les sites, sur les détails observés, le contexte dans lequel se déroule la recherche et les perturbations qui l'affectent.* » Ainsi, ce journal

[29] Les normes de sécurité sont importantes chez Renault. Toute personne souhaitant se rendre sur le site du Technocentre doit être invitée par un salarié Renault qui doit venir la chercher à l'entrée, valider son propre badge avec l'hôtesse d'accueil, et accompagner l'inviter à l'intérieur.

rapporte de nombreux éléments de contexte et subtilités susceptibles d'être oubliés lors de l'analyse. Par exemple, lors de nos entretiens, ce document nous permettait de noter des hésitations, des sourires, des tons ironiques et autres communications non verbales qui sont nécessaires à la compréhension d'un discours. Y figuraient également les comptes rendus de nos journées sur le terrain, ainsi que nos impressions personnelles et subjectives.

Au final, le volume des données recueillies par l'observation est de 43 observations d'une journée. Le tableau IV.10. récapitule chronologiquement l'ensemble des dates d'observation, ainsi que le motif de présence sur le site.

CALENDRIER	**MOTIFS DE PRÉSENCE SUR LE SITE**
26 septembre 2013	1ère rencontre sur le site, Visite du Technocentre + Workshop Creative Lab[30]
10 octobre 2013	Visite + Workshop Creative Lab
11 octobre 2013	Visite DCVPI
24 octobre 2013	Visite + Workshop Creative Lab
29 octobre 2013	Entretiens + Réunion DCVPI
13 novembre 2013	Plénière de la Communauté Innovation Renault
19 novembre 2013	Entretiens + Visite Direction Produit
25 novembre 2013	Entretiens + Visite Direction Programme Service de Mobilité et d'Equipements Transverses
28 novembre 2013	Entretiens + Workshop Creative Lab + Visite Direction de l'Ingénierie Véhicule
02 décembre 2013	Point avec les responsables du Creative Lab
04 décembre 2013	Plénière de la Communauté Innovation Renault
05 décembre 2013	Entretiens + Workshop Creative Lab
06 décembre 2013	Entretiens + Visite Laboratoire de Coopération et d'Innovation + Visite de la Direction du Design
12 décembre 2013	Entretiens + Workshop Creative Lab
19 décembre 2013	Entretiens + Workshop Creative Lab
10 janvier 2014	Entretiens + Visite DE-I + Visite Direction Produit
23 janvier 2014	Entretiens + Workshop Creative Lab + Visite Direction Produit
29 janvier 2014	Entretiens + Visite Direction de l'Ingénierie Véhicule

[30] Le Creative Lab est le nom du Fab Lab interne à Renault.

30 janvier 2014	Entretiens + Workshop Creative Lab
05 février 2014	Entretiens
13 février 2014	Plénière de la Communauté Innovation Renault
18 février 2014	Point avec les responsables du Creative Lab
20 février 2014	Entretiens + Workshop Creative Lab
26 février 2014	Point avec les responsables du Creative Lab
27 février 2014	Entretiens + Workshop Creative Lab
03 mars 2014	Visite + Workshop Creative Lab
04 mars 2014	Entretiens
10 mars 2014	Workshop Creative Lab
12 mars 2014	Entretiens + Visite de la Direction du Design
13 mars 2014	Entretiens + Workshop Creative Lab + Visite de la DP-SMET
18 mars 2014	Entretiens + Visite Laboratoire de Coopération et d'Innovation + Visite de la Direction du Design
19 mars 2014	Plénière de la Communauté Innovation Renault
26 mars 2014	Entretiens + Visite Direction de l'Ingénierie Véhicule
08 avril 2014	Entretiens + Visite Direction des Avant-Projets
15 avril 2014	Entretiens + Visite Laboratoire de Coopération et d'Innovation
22 avril 2014	Entretiens + Visite Direction de l'Innovation et de la Recherche Services Connectés
13 mai 2014	Entretiens
19 mai 2014	Entretiens
21 mai 2014	Entretiens + Visite Direction des Avant-Projets Cross-Car-Line
02 juin 2014	Entretiens + Visite du siège de Renault à Boulogne-Billancourt
16 juin 2014	Entretiens
21 janvier 2015	Point avec les responsables du Creative Lab
27 février 2015	Point avec les responsables du Creative Lab
	43 journées d'observation

Tableau IV.10. Récapitulatif chronologique des journées d'observation

Les visites signifient d'abord le fait de se rendre sur les lieux afin, notamment, d'interroger les personnes sur leur lieu de travail, mais elles comprennent également les rencontres et les présentations faites sur place, après l'entretien, avec les collègues de la

personne interrogée. Souvent, des discussions informelles émergeaient et nous permettaient de mieux contextualiser les propos tenus par notre interlocuteur ou encore d'acquérir de nouvelles informations. Par ailleurs, le tableau montre notre fréquente présence au sein du Creative Lab, nous précisons ici que ces observations ont été d'une aide cruciale pour l'analyse des cas. En effet, nous avons eu le privilège d'assister aux sessions de réflexions et de travaux collectifs, toutefois toujours dans cette posture d'observateur-participateur.

Le site du Technocentre étant excentré et les horaires des transports en commun pour y accéder étant restreints, nous arrivions vers 8h sur place, et repartions entre 17h30 et 18h30. Ainsi, les journées d'observations, étaient des journées entières passées sur le site, parfois pour travailler seul sur place, dans les bureaux de la DCVPI.

IV.B.1.b. Les entretiens semi-directifs

(i) Le choix de l'entretien individuel

L'entretien individuel – un échange face à face entre un investigateur et un sujet – représente un des principaux modes de collecte de données primaires en recherche qualitative. Il est défini comme *« une technique destinée à collecter dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus.* » (Baumard et al., 2012). Il occupe une place centrale dans notre collecte de données.

Selon les objectifs de recherche et la nature du ou des terrains, il existe trois différents types d'entretiens individuels : l'entretien directif, l'entretien non-directif et l'entretien semi-directif. Le *type directif* pose un cadre rigide à la conversation, il convient par exemple à une étude confirmatoire. Le *type non-directif* renvoie à une discussion ouverte et convient, par exemple, à une recherche très exploratoire. Le *type semi-directif* se situe entre les deux, ici, le chercheur définit les thèmes à investiguer et peut recadrer l'interlocuteur lorsque ce dernier s'égare des thèmes prédéfinis. Cependant, les questions sont ouvertes et générales et ainsi donnent l'opportunité à l'interviewé de s'exprimer sur de nombreux sujets que le chercheur n'aurait pas pu repérer tout seul. Ce dernier type d'entretien convient aux recherches à la fois exploratoires et confirmatoires, celles qui effectuent des allers-retours entre la littérature et le terrain, comme la nôtre. Nous avons

donc opté pour ce type-ci, car notre recherche a pour objectif « la *compréhension approfondie de phénomènes organisationnels contextualisés* » (Demers, 2003, p.176).

(ii) La constitution de notre guide d'entretien

Afin de mener à bien les entretiens semi-directifs, nous avons élaboré un guide d'entretien constitué de thèmes prédéterminés et de questions rédigées afin d'ouvrir et de relancer la conversation dans les moments creux des entretiens, mais également afin d'être vigilant quant à la gestion du temps. Toutefois, les préoccupations de notre interlocuteur portant sur l'innovation et les processus primaient sur l'ordre établi dans notre guide d'entretien.

Les thèmes constituant ce guide provenaient d'une rencontre entre notre revue de littérature, nos premiers contacts et observations du terrain, et surtout de notre besoin d'appréhender le contexte de l'entreprise. Le premier guide d'entretien abordait les thèmes du climat et du processus d'innovation, de la culture, des modes de management, du partage de connaissances, des outils et des méthodes d'innovation, et pour finir, le Fab Lab. Puis, rapidement, la tension et le besoin de conciliation entre deux types d'innovation – que nous avons identifié comme l'innovation d'exploitation et l'innovation d'exploration – ont émergé des réponses des répondants. Ce basculement n'a pas profondément modifié le guide d'entretien, car ce thème revenait systématiquement à chaque entretien et s'insérait naturellement. D'un point de vue théorique, en revanche, ce nouveau thème a modifié notre question de recherche et a recentré notre revue de littérature autour du concept de l'ambidextrie organisationnelle, puis autour de l'ambidextrie contextuelle.

(iii) Le mode d'accès aux interviewés

Les acteurs interrogés ont été sélectionnés au fur et à mesure de notre travail de terrain. En effet, une fois sur place, nous avions deux principaux référents, la Directrice de la DCVPI [Dominique Levent] et l'un des responsables du Creative Lab [Lomig Unger]. Nous avons alors procédé de trois manières principales afin d'obtenir des rendez-vous avec des agents potentiellement intéressants pour notre étude.

D'abord, nos référents, suite à notre demande, nous ont mis en contact avec les personnes qu'ils jugeaient comme étant « acteurs de l'innovation chez Renault ».

Ensuite, nous sollicitions les interviewés en leur demandant, à la fin des entretiens, s'ils étaient disposés à nous mettre en contact avec des personnes qui serait intéressante d'interroger, selon elles, pour notre étude.

Enfin, nous rencontrions régulièrement des acteurs de l'entreprise, à la fois au Creative Lab, mais également au cours de visites dans les différents départements. Nous veillions alors à diversifier les profils des interviewés. La prise de rendez-vous pour l'entretien se faisait habituellement suite à une conversation informelle sur l'innovation et notre travail de recherche. Nous avons procédions alors à un échange de carte de visite, puis, nous nous chargions de rédiger un mail type afin de fixer un rendez-vous.

Voici un exemple type de mail envoyé :

« *Bonjour Madame/Monsieur X,*

Je suis Amadou Lo, doctorant en sciences de gestion à l'Université Jean Moulin Lyon 3. Je travaille actuellement avec la DE-IP par le biais de Dominique Levent et Lomig Unger dans le cadre de ma thèse sur les thèmes de l'intelligence collective et de l'innovation. Je m'intéresse aux processus d'innovation chez Renault et au partage de connaissances.

Je me permets de vous contacter, car dans l'objectif de mener à bien mon travail, je souhaiterais interroger des acteurs de l'innovation chez Renault. J'ai d'ores et déjà élaboré un guide d'entretien à vous soumettre. Dans cette perspective, seriez-vous disponible au cours des prochaines semaines pour un entretien d'environ 1h-1h30, à votre convenance ?

Je vous remercie par avance de votre réponse,

Je reste à votre disposition,

Cordialement,

Amadou Lo »

Cette multiplication des voies de rencontre de nos interviewés nous a permis de varier les profils interrogés. Des profils variés à plusieurs égards : selon la fonction, le rapport à l'innovation, l'ancienneté, l'âge, le sexe, la connaissance du Fab Lab. En effet, il était nécessaire de varier les sources de données afin d'éviter les biais cognitifs. Il faut cependant préciser que le site du Technocentre est composé essentiellement de cadres et ingénieurs, mais de très peu d'ouvriers.

(iv) L'administration des entretiens semi-directifs

Nous avons élaboré un guide d'entretien qui s'articule en cinq phases.

La première phase sert d'introduction et de présentation de notre travail de recherche. Nous y expliquons notre démarche indépendante plus en détail que cela n'a déjà été fait par mail et tentons de mettre en confiance notre interlocuteur en lui précisant l'anonymisation des informations échangées.

La deuxième phase consiste à donner la parole à l'interviewé, en lui demandant de se présenter comme nous venons de le faire, mais en précisant son parcours chez Renault – et au-delà s'il/elle le souhaite. Cette phase est essentielle afin de contextualiser les données, mais également pour instaurer un climat de confiance (Demers, 2003).

A partir de la troisième phase du guide d'entretien, la discussion entre dans le cœur du sujet, celui de l'innovation. Nous demandons à notre interlocuteur s'il connaît la vision de Renault en termes d'innovation, puis s'il peut nous décrire la logique des processus d'innovation et leur rapport à ces processus.

La quatrième phase rentre plus en détail dans le thème du contexte et du climat d'innovation en cherchant plus d'informations sur le cas particulier de notre répondant. Nous demandons également de citer des exemples d'innovations créatives ayant parcouru un chemin (abouti ou non) dans l'entreprise. L'objectif est aussi de comprendre les interactions et leur sentiment sur la marche de l'entreprise au niveau de l'innovation.

Enfin, la cinquième phase aborde les questions d'outils, de méthodes et pour finir du Fab Lab et de son appropriation, particulièrement. Nous concluions en demandant si notre interlocuteur aurait souhaité aborder un sujet que nous n'avions pas évoqué. Puis, en posant des questions moins formelles sur le département où nous nous trouvions – tout en repliant nos affaires. Souvent, une visite s'en suivait, ainsi que la présentation à divers collègues, le tout dans une discussion informelle.

De manière générale, la conduite des entretiens a été caractérisée par une souplesse dans les échanges et un ton cordial. Nous veillions à ce que l'entretien soit le plus agréable possible et ajustions un minimum notre attitude – principalement à mesure du besoin d'empathie ou de réceptivité à l'humour – afin de mettre nos interlocuteurs dans les meilleures conditions possibles. Une prise de notes non exhaustives a également été effectuée. Son utilité fut au moins double. (i) D'abord pendant les entretiens, car elle attribuait les quelques instants nécessaires à la réflexion des interviewés, pour ensuite prolonger une idée, faire un commentaire sur un point venant d'être développé ou tout

simplement pour donner l'occasion de prendre du recul sur la conversation. (ii) Ensuite, cette prise de notes permettait également de préciser par écrit la communication non verbale mais essentielle dans la compréhension d'un discours. Nous pourrions ajouter que cette prise de notes nous évitait de fixer continuellement notre interlocuteur durant la conversation, ce qui peut été dérangeant.

Chaque entretien fut enregistré et intégralement retranscrit, y compris la communication non verbale qui figure dans des annotations. La décision de mettre un terme à l'administration des entretiens provient de la rencontre de trois éléments : la saturation théorique, les objectifs de la recherche et la faisabilité, principalement en termes de durée. Hlady-Rispal (2002) définit la saturation théorique comme « *le moment à partir duquel l'apprentissage incrémentiel est minime, les chercheurs observant des phénomènes déjà constatés.* »

In fine, nous avons mené **42 entretiens**, durant entre 54 minutes – pour le minimum – et 2 heures et 46 minutes – pour le maximum – avec une moyenne de 1h32min par entretien. Le total correspond à **65 heures d'enregistrement** et **884 pages de retranscription**. Le tableau IV.11. propose un récapitulatif détaillé par fonction de l'interviewé et durée de l'entretien.

	DIRECTION	**FONCTION**	**DURÉE**
STRATÉGIE	**Direction Stratégie & Plan**	Pilote Target Value	2h36
		Expert Leader	56min
		Expert Leader	1h21
		Directeur Intelligence Economique et Benchmarking	1h49
		4 entretiens	**8h**
EXPLORATION	**Direction Créativité-Vision et Promotion de l'innovation**	Directrice	2h06
		Veille Stratégique	2h00
		Veille Stratégique	1h41
		Veille Stratégique	1h56
		Veille Stratégique	1h37

		Chef de projet	1h00
		Responsable Innovation Room	1h07
		Responsable du Creative Lab	2h34
		Responsable du Creative Lab	1h19
		Responsable Services Connectés	1h02
		Chef de projet Innovation	1h18
		11 entretiens	**23h**
EXPLOITATION	**Direction de l'Ingénierie**	Project Management Office	2h15
		Project Management Office	1h04
		Pilote Innovation des Projets Amonts	54min
		Chef de projet Innovation	1h22
		Chef de projet Innovation	1h34
		Chef de projet Innovation	1h05
		Expert Architecture liaison au sol	1h09
		Chef de projet	1h19
		Chef de projet	1h17
		Chef de projet	2h18
		Leader Innovation	1h15
		Responsable Cross-Car-Line	1h16
	Direction Produit	Responsable Véhicules Utilitaires	2h17
		Responsable de la Marque	1h01
		Directeur Cross-Car-Line et Service Stratégique	2h42
		Directrice gamme Véhicules Electriques	1h47
		Responsable Advanced Planning	1h00
		Vice-Directeur et Chef de produit prospective	59min
		Responsable Stratégie de la Marque	1h15
		Expert Economique	2h46
		Responsable Etudes	57min

	Direction Programme Service de Mobilité et d'Equipements Transverses	Chef de projet	1h39
		Chef de projet	55min
		Chef de projet	1h52
		Pilote Target Value	2h41
	Direction Informatique	Ingénieur SI	1h17
	Direction du Design	Chef de projet Stratégie	1h53
		27 entretiens	**34h**
TOTAL		**42 entretiens**	**65h**

Tableau IV.11. Liste des entretiens par type d'activité

La diversité des fonctions des individus interrogés caractérise cette collecte des données. En effet, l'étude de l'outil de gestion ouvert à tous que représente le Creative Lab exigeait de s'intéresser à de nombreux types de profils, au niveau des directions et des fonctions. Ainsi, nous avons cherché à interroger à la fois des directeurs et des salariés. De la même manière, afin de traiter clairement du sujet de l'ambidextrie contextuelle, il était nécessaire de distinguer les deux principaux types d'activités qui le structurent, à savoir, les activités d'exploration et les activités d'exploitation. Cependant, il était également indispensable de s'intéresser aux activités de décisions stratégiques afin de comprendre les priorités et la logique du groupe Renault. Les entretiens se devaient donc d'aborder chacune de ces trois activités. Par ailleurs, puisqu'il s'agit dans cette thèse de traiter du sujet de l'ambidextrie contextuelle, les données collectées au sein des activités d'exploitation étaient particulièrement précieuses. Cette volonté de recherche ciblée est mise en exergue par la figure IV.12. ci-après, puisque les entretiens liés à ces activités atteignent 55% de l'ensemble des entretiens.

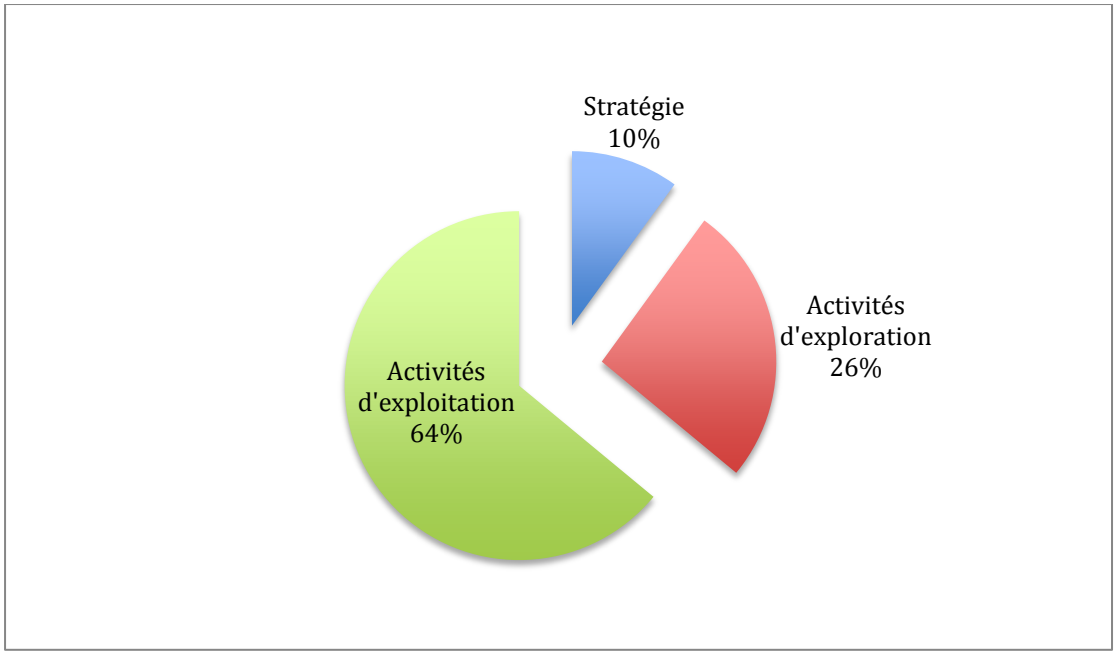


Figure IV.12. Répartition des entretiens selon le type d'activité

Une dernière distinction aurait pu figurer dans le tableau précédent : celle du degré d'implication dans le Fab Lab d'entreprise. En effet, nous avons veillé à choisir équitablement les interviewés au regard de cette caractéristique, sachant toutefois que la jeunesse du lieu au moment du recueil des données nous a permis d'observer et d'interviewer moins d'individus entièrement investis dans le Creative Lab que nous l'aurions voulu. Nous avons alors interrogé 14 personnes considérablement actives au sein du Creative Lab, c'est-à-dire qui s'y rendent ou s'y sont rendus régulièrement et y ont mené un projet d'exploration. Ceux-là sont des *acteurs proactifs*. 8 autres de nos répondants ne connaissaient pas ou très peu ce Fab Lab interne, ils sont considérés comme *non-initiés*. Et enfin, 20 interviewés peuvent être qualifiés d'*observateurs intéressés et en quête d'opportunités*. Ces derniers connaissent bien le Creative Lab, ils participent régulièrement aux activités d'exploration, et la démarche les intéresse. Le fait qu'ils n'aient pas encore initié de projet de leur propre initiative les distingue des *acteurs proactifs*. La figure IV.13. illustre cette répartition.

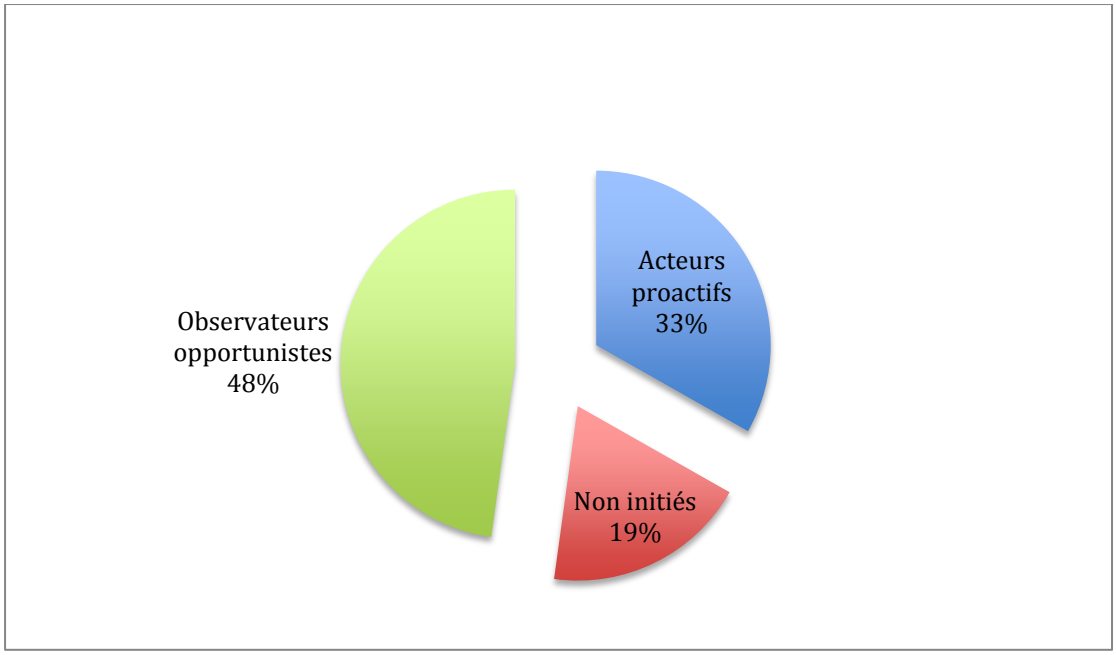


Figure IV.13. Répartition des entretiens par type de rapport au Creative Lab

Pour des raisons de confidentialité imposées par notre terrain, nous avons dû respecter l'anonymat de l'ensemble des interviewés excepté pour les trois principaux responsables du Fab Lab interne. La collecte des données de notre étude a été complétée par une collecte de documents internes, nous permettant de procéder à une triangulation des données. Les paragraphes qui suivent la décrivent.

IV.B.1.c. Les documents internes

Les données secondaires ont été d'une aide précieuse pour notre travail. L'organisation de Renault étant dense et difficile à appréhender de prime abord, ces données assemblées à l'avance et disponibles rapidement nous ont permis de saisir un contexte structurel indispensable à prendre en considération pour notre recherche.

D'emblée, il y a lieu de distinguer deux grands types de données secondaires auxquelles nous avons fait appel : les données secondaires internes et les données secondaires externes (Baumard et al., 2012). Le premier type correspond, *inter alia*, aux rapports, archives, procédures écrites, organigramme, règlements, plaquette de présentation de l'organisation et intranet. Tandis que le second type désigne, plutôt les éléments mis en ligne sur le site internet, les travaux académiques effectués sur le même terrain et les articles de presses. Le groupe Renault étant un grand groupe national, anciennement

public, et qui, par ailleurs, a souvent ouvert ses portes aux chercheurs, dispose de nombreux documents publiés sur tous ces supports. Nous avons donc pu obtenir de nombreux documents nous permettant de mieux saisir le contexte de notre cas. Au total, nous avons consulté plus de 500 pages de documents correspondants aux données secondaires internes et externes.

Toutefois, nous avons traité ces documents avec vigilance, car l'organisation évolue régulièrement. Ainsi, à de nombreux égards, ce qui valait pour information officielle une année auparavant n'est souvent plus d'actualité au moment où nous consultons les documents. Ces consultations permettaient alors de comprendre la dynamique des changements, et de saisir le contexte actuel à la lumière de l'historique organisationnel. Ces données secondaires ont alors pour fonction de mieux analyser les données primaires.

Ce troisième pan de notre travail de recueil des données parachève le processus de triangulation des données, gage de fiabilité d'une recherche. La sous-section suivante expose notre traitement et l'analyse de ces mêmes données, qui donnera naissance à l'analyse du cas du groupe Renault.

IV.B.2. Le traitement et l'analyse des données

Afin d'extraire le sens des données collectées et répondre à la problématique de recherche, le chercheur doit s'adonner à des manipulations méthodiques et respectueuses de critères bien définis. En présentant ici notre démarche en détail, cette sous-section permet de témoigner du niveau de fiabilité de notre recherche et de la validité de nos résultats (Drucker-Godard, Ehlinger, & Grenier, 2014). Nous exposerons notre démarche en deux temps, en considérant d'abord le traitement et le codage des données, puis en procédant à une analyse transversale basée sur les trois types de source de données collectées.

IV.B.2.a. Le traitement et le codage des données

L'analyse des entretiens représente le processus multiphases par lequel le chercheur révèle le sens des données collectées (DeCuir-Gunby, Marshall, & McCulloch, 2011). Il s'agit d'un exercice complexe et multidimensionnel puisqu'il se doit de conjuguer les données collectées aussi bien à la littérature étudiée qu'aux objectifs de la recherche.

En l'espèce, l'analyse conduite dans cette recherche est une analyse de contenu. Selon Bardin (2013, p.38), l'analyse de contenu est « *un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des énoncés, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces énoncés.* » Ces techniques d'analyse peuvent être divisées en deux catégories. (i) L'analyse peut se concentrer sur la communication en tant que résultat, et donc en tant que message émis. L'objectif y est de développer une compréhension cohérente, basée sur des unités sémantiques propres aux différents discours. Bardin (2013) qualifie cette technique d'« *analyse thématique* ». (ii) L'analyse peut également se concentrer sur la communication en tant que procédé. Il s'agit alors de l' « analyse lexicale » à travers laquelle le chercheur quantifie l'occurrence des différents champs lexicaux dans les discours. Le sens et la représentation étant au cœur des interactions sociales et donc au centre de notre objet de recherche, nous procéderons à une analyse thématique.

Cette technique de l'analyse thématique remplit deux fonctions principales, une fonction « *heuristique* », propice à la découverte et une fonction « d'administration de la preuve », de nature à confirmer ou infirmer des théories. Ces caractéristiques correspondent parfaitement aux objectifs exploratoires et confirmatoires de notre recherche. Il s'agit alors désormais d'expliciter les deux grandes phases de ce traitement des données : le codage des matériaux qualitatifs qui permettra l'élaboration du dictionnaire des thèmes.

(i) Le codage

Dans leur article, DeCuir-Gunby et al. (2011, p.137) notent que « *although coding interviews is widely recognized as a common step in the interview analysis process, many*

researchers do not fully explicate how this is done. » Nous tenterons de répondre à cette exigence dans les prochains paragraphes.

La définition des codes est le processus complexe par lequel le chercheur assigne des codes aux données brutes, ou plus précisément, il assigne des concepts à des idées. Les auteurs Allard-Poesi, Drucker-Godard, & Ehlinger (2014, p.498) définissent le codage comme suit : « *Le processus de codage consiste à découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes…) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de recherche.* » La question de l'unité d'analyse – également appelée unité de codage ou d'enregistrement – est donc rapidement apparue au cours de ce processus. Selon Miles & Huberman (1994, p.56), les codes sont des « *tags or labels for assigning units of meaning to the descriptive or inferential information compiled during a study.* » Ainsi, les codes peuvent désigner un mot, le sens d'un mot ou d'un groupe de mots, des groupes de mots, une phrase entière, des segments de phrase, un ou des paragraphes, tous liés à un contexte sémantique et à des objectifs de recherche déterminés (Weber, 1990). Pour cette recherche, nous choisissons « *le sens d'un mot ou d'un groupe de mots* » comme unité de codage. En effet, compte tenu de la nature de nos entretiens – semi-directifs – et de notre positionnement interprétativiste, et par ailleurs, considérant notre objet de recherche centré sur la représentation des individus, la priorité de notre travail est au sens conféré aux énoncés.

Pour autant, ces choix ne renseignent pas sur les modes de production des codes – que l'on nomme également *thèmes* ou *sous-thèmes*. Or, en suivant les travaux de Ryan & Bernard (2003), nous notons qu'il en existe trois différents. En effet, ces derniers distinguent d'abord deux approches radicales : « *Themes come both from the data (an inductive approach) and from the investigator's prior theoretical understanding of the phenomenon under study (an a priori approach).* » Toutefois une troisième voie de production des données sera soulignée en reconnaissant la possibilité de faire appel aux deux approches concomitamment, ce qui équivaut à générer des thèmes en se fondant à la fois sur la revue de littérature et sur les données empiriques. Cette dernière approche impliquant des constructions itératives, car procédant à des allers-retours entre la littérature et le terrain, raisonne particulièrement avec la démarche abductive que nous avons suivie tout au long de notre recherche.

La production des codes a été effectuée à l'aide du logiciel NVivo 10. Ce logiciel d'aide à l'analyse de données qualitatives nous a servi de support à l'analyse de contenu de l'ensemble des entretiens retranscrits. Il ne s'agit pas d'un logiciel d'analyse automatique

qui se substituerait à l'intelligence du chercheur, mais plutôt d'un support facilitant l'organisation des différentes étapes de l'analyse de contenu.

Par ailleurs, afin de générer des thèmes fiables et pertinents, nous avons construit une grille d'analyse appelée *dictionnaire des thèmes*, que nous présentons dans les paragraphes suivants.

(ii) Le dictionnaire des thèmes

Le dictionnaire des thèmes – *codebook* – agrège les catégories dans lesquels les thèmes issus du processus de codage s'imbriquent. Il en décline les définitions, et fournit des illustrations sous la forme de verbatims ou d'exemples. Il offre une clarification et une cohérence au travail de codage qui légitimise les codes proposés (DeCuir-Gunby et al., 2011). Ce travail est donc essentiel aux analyses qualitatives.

Comme pour l'ensemble de la recherche, le dictionnaire des thèmes a été élaboré à travers une boucle itérative de raisonnements abductifs. Nous avons procédé en trois temps. (i) Ainsi, selon l'approche *a priori*, un premier dictionnaire des thèmes provisoire fut construit, en se fondant sur une première revue de littérature. L'arborescence – qui est restée la même jusqu'au résultat final – déclinait les codes sur la base de métathèmes, thèmes et sous-thèmes. (ii) Dans un second temps, dès la collecte des données, nous avons procédé à une pré-analyse à l'aide d'une lecture – et d'une écoute – flottante que Bardin (2013) définit comme consistant *« consiste à se mettre en contact avec les documents d'analyse, à faire connaissance en laissant venir à soi des impressions, des orientations.* » Cet exercice nous a permis de noter les lacunes de notre revue de littérature et a fortiori de notre dictionnaire des thèmes qu'il fallait revoir à la lumière de cette collecte des données. (iii) Dans un troisième temps, nous avons établi de nouveaux codes à partir de l'analyse des matériaux désormais à notre disposition, selon l'approche *inductive*. Ce travail nous a donc permis d'achever l'élaboration du dictionnaire des thèmes.

Pour finir, afin de renforcer la fiabilité de l'étude, le processus d'élaboration du dictionnaire des thèmes doit, selon Bardin (2013), respecter cinq critères : l'homogénéité, l'exhaustivité, l'exclusivité, l'objectivité et la pertinence. Ainsi, nous avons procédé selon les mêmes méthodes et avec la même boucle de raisonnement itérative tout au long de notre recherche (homogénéité), sans manquer de les appliquer à l'ensemble des données collectées (exhaustivité). La combinaison des approches *a priori* et *inductive* montre

l'adéquation de l'analyse de contenu aux objectifs de notre recherche (pertinence). Nous avons également sollicité un chercheur – maître de conférences – afin de respecter l'exigence du double codage (objectivité). Pour ce faire, nous lui avons soumis 3 entretiens sélectionnés au hasard, et qu'il a pu coder à l'aide du même logiciel que nous avons utilisé, NVivo 10. Le taux de fiabilité des codes s'est élevé à 88%. Enfin, l'exclusivité n'a pas été respectée en l'occurrence, puisque certains matériaux ont été codés dans plus d'une catégorie. Cependant, des auteurs comme L'Écuyer (1990), considère qu'un énoncé peut recouvrir plus d'un sens et propose le principe de double ou triple classification. Ainsi, la fiabilité de notre recherche demeure respectée.

Le dictionnaire des thèmes final figure au tableau IV.14. ci-après.

	THEMES	SOUS-THEMES	DEFINITIONS	CRITERES
CONTEXTE ORGANISATIONNEL	**CONTEXTE GENERAL**	*Identité*	Vision partagée, sentiment d'appartenance, appropriation des stratégies d'innovation.	- Valeurs, historique, avenir commun - Image de marque, stratégie d'innovation
		Processus d'innovation	Ensemble des étapes de l'émergence des innovations.	- Cadre de production d'innovation, fonctionnement général
		Contraintes à l'innovation	Ensemble des freins et obstacles empêchant l'émergence des innovations.	- Difficulté de transformation des idées en innovations
	CONTEXTE UNITE ORGANISATIONNELLE	*Discipline*	Perception de clarté et de respect des normes, fréquence et qualité des retours d'informations et cohérence des sanctions.	- Connaissance des stratégies du groupe - Appréciation des retours d'information
		Stretch	Aspiration commune à des objectifs ambitieux, émergence d'une identité collective et conscience des salariés de leur contribution personnelle dans la performance générale.	- Démarche proactive dans l'activité - Perception de sa propre utilité dans l'organisation générale
		Soutien	Niveau d'accessibilité aux ressources, d'autonomie des salariés et culture d'entraide.	- Estimation de l'écoute et de l'allocation des ressources - Considération de la collaboration inter-métiers
		Confiance	Sentiment d'équité et d'inclusion dans les décisions du management et attribution des postes à des personnes qualifiées.	- Perception de l'équité du management - Sentiment d'inclusion dans les décisions
AMBIDEXTRIE	**STRUCTURELLE**		Stratégie de management de l'innovation impliquant une organisation scindée entre les activités d'exploitation et celles d'exploration.	- Structure duale - Stratégie top-down d'innovation
	INDIVIDUELLE		Aptitude individuelle à répartir ses efforts entre activités d'exploitation et activités d'exploration.	- Gestion autonome du temps et des contraintes entre exploration et exploitation
	CONTEXTUELLE		Capacité de concilier dans une même unité organisationnelle activités d'exploitation et activités d'exploration.	- Pratiques d'innovation bottom-up et transversale - Tension et équilibre local entre exploration et exploitation
FAB LAB INTERNE	**FONCTIONS**		Type de structure, niveau de flexibilité et de rigidité, déterminants clés du Fab Lab interne, ressources disponibles.	- Lieu d'exploration, différents de tous - Espace d'improvisation et de bricolage
	APPROPRIATION	*Perspective rationnelle*	Se focalise sur l'appropriation de l'outil de gestion à la lumière de sa visée selon les concepteurs.	- Usage conforme à la visée de l'outil - Conception et usage comme deux

				moments distincts
		Perspective socio-politique	S'intéresse aux mécanismes politiques des acteurs s'appropriant l'outil. Elle permet l'analyse des enjeux de régulation du pouvoir et de structuration des rapports sociaux.	- Appropriation comme moyen de régulation sociale - Le Fab Lab interne comme source d'intrapreneuriat
		Perspective psycho-cognitive	Elargit l'analyse d'un outil aux mécanismes d'apprentissage qu'il engendre chez les acteurs.	- Un support d'apprentissage - Apport des activités d'exploration
		Perspective symbolique	Confère aux outils de gestion le potentiel de support identitaire ainsi que le rôle de vecteur de construction de sens	- Outil perçu comme un symbole d'innovation - Catalyseur d'ambitions d'innover

Figure IV.14. Le dictionnaire des thèmes

Par ailleurs, considérant l'assertion de DeCuir-Gunby et al. (2011, p.138) : « *the more detailed the codebook, the more consistency there will be […] when using it to code interviews.* », nous avons illustré les « *critères d'inclusion* » pour chaque code à l'aide de verbatims, au sein du tableau IV.15. suivant. La présentation de ces tableaux est inspirée des travaux de Fillol (2006).

			CRITERES	**ILLUSTRATIONS**
CONTEXTE ORGANISATIONNEL	**CONTEXTE GENERAL**	*Identité*	- Valeurs, historique, caractéristiques - Image de marque, stratégie d'innovation	*« Ben pour moi l'identité de Renault c'est que le véhicule doit être accessible et abordable pour tous. C'est donner la possibilité… Je trouve que c'est une entreprise qui est très sociale hein… C'est son histoire de toute façon. »* *« Aujourd'hui, pour moi, d'un point de vue très pragmatique, ce qu'on essaie de faire, c'est déjà de rapprocher les briques technologiques à l'identité de marque. Donc attractif, sûr et fiable, et économique, écologique, et easy and good to live. »*
		Processus d'innovation	- Cadre de production d'innovation, fonctionnement général	*« On a tout un processus de spécialistes, qui travaillent à ce que les innovations aboutissent dans les voitures. Quand je dis « spécialistes », tu as des spécialistes de l'expression de besoin, et tu as des spécialistes techniques. »*
		Contraintes à l'innovation	- Difficulté de transformation des idées en innovations - Lourdeur du processus	*« Maintenant il y a tout un processus qui fait que c'est choisi de manière collégiale avec le secteur aval, ça assure le transfert. Maintenant, ce processus, parce que c'est un processus assez figé, ça limite l'innovation si tu veux. Ça limite les innovations très nouvelles. »* *« C'est le drame de l''innovation chez Renault, en tout cas pour certaines innovations chez Renault. Si un chef de projet square T qui est intimement convaincu du bien fondé de sa techno et qui oublie de présenter son truc aux directions programmes ou aux ingénieries, ça n'aboutit pas. »*
	CONTEXTE UNITE ORGANISATIONNELLE	*Discipline*	- Connaissance des stratégies du groupe - Appréciation des retours d'information	*« Et le fait que le schéma il n'est pas fait, il n'existe pas, il n'est pas clair, c'est la preuve que la structure n'est pas claire. Si on avait un beau dessin où on comprenait tout en le regardant, ce serait que la structure est compréhensible, fluide et souvent on fait un paquet de nouilles quand on essaye d'expliquer. »* *« Tu n'arrives pas avoir la vision d'ensemble. Parce que t'as discuté avec telle personne elle te dit « ben moi je bosse là-dessus », ensuite avec une autre elle te dit « moi je bosse là-dessus » Mais quand tu veux… quand tu veux les objectifs, les priorités de l'année, les projets sur lesquels on a mis le max de budget ou qu'on absolument faire passer… Aucune idée. »*

		Stretch	- Démarche proactive dans l'activité - Perception de sa propre utilité dans l'organisation générale	*« Quand on sort des sentiers battus, c'est plus difficile donc il faut trouver un moyen de motiver les gens, pour qu'ils aient envie de travailler sur nos sujets. »* *« Mais souvent ils aiment bien parce que ça sort de l'ordinaire, ça permet d'utiliser plus sa tête qu'objectivement que de suivre les process habituels… C'est quelque chose qui intéresse intellectuellement les gens. »*
		Soutien	- Estimation de l'écoute et de l'allocation des ressources - Considération de la collaboration inter-métiers	*« Mais après plus on monte haut dans la direction et donc dans la pyramide, plus la posture d'écoute est facilitéeté. »* *« Il faut qu'il y ait un porteur. Il faut qu'il y ait un parrain, parce que sinon… J'y ai cru à un moment, mais je n'y crois plus… Je pense qu'il faut un parrain à un moment ou à un autre. »*
		Confiance	- Perception de la confiance du management - Sentiment d'inclusion dans les décisions	*« Moi je pense qu'un des gros facteurs sur la partie innovation mais en général de toute façon, pour toute entreprise, c'est la confiance. A partir du moment où t'as instauré un espace de confiance tout est beaucoup plus facile. »* *« Faut éviter des situations décisionnelles de prise de position. Il faut qu'ils aient des moments où ils peuvent apprendre à se connaître et à construire des choses ensemble sans qu'il y ait un enjeu trop important qui les crispe. »*
AMBIDEXTRIE	**STRUCTURELLE**		- Structure duale - Stratégie top-down d'innovation	*« Et donc mon activité en fait est très amont par rapport à l'entreprise, donc d'un point de vue chronologique, on a le plan Recherche, qui a pour objectif d'amener des connaissances qui permettent de lever des freins technologiques, donc ces connaissances se déversent dans un plan technologique qui est toujours à l'amont à la direction de l'innovation recherche et puis une fois que ces technologies sont développées, ça se déverse dans les structures aval. »* *« Et certaines étapes importantes où il faut sortir le chéquier on passe devant les instances de niveau 1. Donc parfois le directeur de programme, dans ce qui est niveau 3, le directeur de programme décide tout seul, avec son équipe, mais il a l'autorité pour décider, et ensuite on passe au niveau supérieur. Donc c'est très hiérarchisé. »*
	INDIVIDUELLE		- Gestion autonome du temps et des contraintes entre exploration et exploitation	*« Donc moi j'aime bien promouvoir les deux. C'est-à-dire dire d'un côté j'ai besoin d'un processus, et de l'autre côté, dès que je peux le détourner, je le fais. Ben ouais, s'il n'y en avait pas, je ne pourrais pas le détourner et ça, ça m'[embêterait]. »*

		Symbolique	- Outil perçu comme un symbole d'innovation - Catalyseur d'ambitions d'innover	*« L'autre utilité que je vois à Creative People Lab, c'est que ça sensibilise les gens du Technocentre à l'innovation. C'est de la communication. Ça, pour moi c'est indéniable. »* *« Ben [le Creative Lab] c'est un poumon d'oxygène… C'est un espace de liberté, un espace de parole, il augmente les gens qui le fréquentent… Tu ressors de là, tu te sens plus intelligent, t'es valorisé, t'es porté… »*

Figure IV.15. Le dictionnaire des thèmes illustrés

L'achèvement du dictionnaire des thèmes pose les premiers fondements de l'analyse en profondeur qui s'incarnera dans l'étude de cas annoncée, au sein du chapitre suivant. En effet, une telle grille représente, en réalité, un cadre d'analyse riche en contenu et scientifiquement fiable. Ainsi, nos résultats découlent principalement de cette analyse thématique répliquée pour chaque unité étudiée : une analyse détaillée du contexte organisationnel, suivie d'une analyse de l'appropriation du Fab Lab interne. En sus, à la suite de l'élaboration de ce dictionnaire des thèmes, une analyse transversale des entretiens nous a paru opportune. En effet, notre compréhension de l'organisation de notre terrain d'étude provient en grande partie de notre observation – constatant parfois des situations pouvant nuancer les discours des différents acteurs – et de nos données secondaires. Ainsi, l'idée d'une analyse transversale fondée sur une triangulation des données recueillies nous semblait pertinente. La sous-partie suivante présente donc notre démarche d'analyse transversale.

IV.B.2.b. L'analyse thématique transversale

L'analyse thématique transversale répond à l'exigence de fiabilité – homogénéité, exhaustivité, objectivité et pertinence – du traitement des données. Il s'agit de parvenir à une vision d'ensemble cohérente et révélatrice de sens imperceptible dans une logique parcellaire. En effet, la conjonction des différents thèmes et des diverses sources permet une meilleure compréhension des questions complexes. Ainsi, **en l'espèce, l'objectif est de comprendre quels sont, d'une part, les éléments du contexte des unités**

organisationnelles étudiées, et d'autre part, les fonctions du Fab Lab interne, qui influent sur le développement de l'ambidextrie contextuelle.

Comme indiqué précédemment, notre objet de recherche étant incarné par le concept d'ambidextrie contextuelle, il paraît adéquat de procéder à une analyse articulée autour des trois types d'activités distinguées, à savoir, les activités de décisions stratégiques, les activités d'exploitation et les activités d'exploration.

Au travers de cette analyse transversale mettant en exergue le rapport des différents individus au Fab Lab et le rapport des individus à la structure, nous espérons mieux comprendre la démarche d'ambidextrie individuelle. Il s'agirait également de saisir la nature des interactions sociales ayant lieu au sein de l'organisation ainsi que dans le Fab Lab afin de développer une représentation holistique du développement de l'ambidextrie contextuelle à l'aide d'un Fab Lab en tant qu'outil de gestion.

Afin de parvenir à de tels résultats, nous mettrons à contribution l'ensemble des données collectées, donc aussi bien les entretiens que le journal récapitulant nos observations, ou que les données secondaires que nous avons pu nous procurer. En effet, une grande partie de notre compréhension des relations sociales, mais également de comportements particuliers, a été éclairée par ces données secondaires ou lors de conversations informelles, bien que n'ayant pas le même poids que les données issues des entretiens. L'application de cette triangulation des données accroît ainsi la fiabilité et donc la validité de notre étude (Hlady-Rispal, 2002).

Ainsi, cette seconde analyse de nos données devrait nous permettre de restituer le cas étudié dans une réelle analyse systémique de l'ambidextrie contextuelle et donc d'apporter des éléments de réponse aux questions orphelines de la littérature pointée dans l'état de l'art que nous avons présenté dans la première partie de ce manuscrit.

Pour finir, nous clôturons cette partie avec la figure IV.16. qui présente le plan de la restitution des cas, répliqué pour chaque cas, comme précisé :

	CONTEXTUELLE		- Pratiques d'innovation bottom-up et transversale - Tension et équilibre local entre exploration et exploitation	*« Et Creative Lab, sa mission principale ce n'est pas ça, sa mission principale c'est de restaurer le bottom-up et le networking et la transversalité interne. Donc pour ce faire il faut absolument instaurer l'écoute des idées. La parole libérée que les gens fassent vraiment part et échange entre eux sur leurs idées. »* *« Sauf que l'urgence là c'est de vendre de la bagnole. Et donc du coup, je pense que rapidement ça va mettre en tension ce lieu parce qu'une définition aussi, c'est de pouvoir favoriser l'émergence de concepts et d'innovation, et que c'est pas l'émergence de concept et d'innovation qui fait que demain on aura une voiture dans la rue… »*
FAB LAB INTERNE	**FONCTIONS**		- Lieu d'exploration, différents de tous - Espace d'improvisation et de bricolage	*« En fait c'est même toute la cellule de Dominique, l'activité veille, en fait ils informent au plus large de ce qu'ils peuvent de l'entreprise. Il n'y a qu'eux en fait qui font ça. »* *« J'ai participé à un atelier organisé cette fois-ci par Lomig, c'était sur un thème qui avait émergé d'un atelier des idées, donc on a travaillé 3jours sur ce thème-là, pour identifier quel prototype… c'était du faire là, du makestorming, quel prototype on pouvait faire sortir d'un atelier créatif… »*
	APPROPRIATION	*Rationnelle*	- Usage conforme à la visée de l'outil - Conception et usage comme deux moments distincts	*« [Le Creative Lab] nous a apporté 3 choses, d'abord un lieu, qui nous permet d'être ailleurs que dans nos bureaux habituels et puis du matériel et des outils, […], deuxièmement la méthode C-K que nous avons lancé sur un chantier et que nous continuons d'exploiter… Et puis aussi quelques contacts […]»* *« mon idée a été de contacter Dominique Levent (responsable hiérarchique du Creative Lab) pour que d'abord elle nous fasse une présentation de ses activités, et ensuite voir si on pouvait utiliser ce biais-là… »*
		Socio-politique	- Appropriation comme moyen de régulation sociale - Le Fab Lab interne comme source d'intrapreneuriat	*« La pertinence d'une idée, ça doit se confronter au bout de 2 jours, pas au bout d'un an. Et avec les outils du Creative Lab il y a moyen de pouvoir confronter des idées, beaucoup plus rapidement que dans les cycles traditionnels »* *« Et le côté fab lab, pour en revenir au point de départ, c'est aussi l'occasion de se sortir volontairement des flux d'innovation classique…»*
		Psycho-cognitive	- Un support d'apprentissage - Apport des activités d'exploration	*« Et ils ont aussi ce côté force de proposition et de stimulation de concept. Ils te poussent toi à produire des idées. »* *« Parce qu'en fait il y a tout dans cette structure-là, il y a à la fois les outils, il y a l'idéologie où la valeur d'une approche collaborative, transversale, systémique et puis les méthodes, parce que moi je suis intimement convaincu, et eux aussi d'ailleurs, qu'il faut vivre avec notre temps. Et que le fait de travailler en collaboratif, ça doit s'outiller, c'est pas juste les gens comme ça qui sont dans une pièce. »*

X.A. Le cas X

X.A.1. Analyse du contexte

X.A.1.a. Analyse de la discipline

X.A.1.b. Analyse du stretch

X.A.1.c. Analyse du soutien

X.A.1.d. Analyse de la confiance

X.A.2. Analyse de l'appropriation du Creative Lab

X.A.2.a. Perspective rationnelle

X.A.2.b. Perspective socio-politique

X.A.2.c. Perspective psycho-cognitive

X.A.2.d. Perspective symbolique

X.A.3. Analyse transversale de l'ambidextrie

Figure IV.16. Plan répliqué pour la restitution de chaque cas

Conclusion IV.B.

L'objectif de cette sous-section était de présenter le processus de recueil et de structuration des données et ainsi d'asseoir la fiabilité et la validité de ce travail de recherche. Ces phases essentielles de l'architecture de la recherche se construisent en adéquation avec la question de recherche. Ainsi, nous avons effectué des choix tout au long de notre étude afin de recueillir des données riches, pertinentes et cohérentes.

La collecte des données de notre recherche a suivi les principes de triangulation des données et de saturation. Elle peut être récapitulée en trois chiffres : **43 journées d'observation**, **42 entretiens semi-directifs** d'une durée moyenne d'1h20min et plus de **500 pages de documents internes et externes**.

Le traitement des données s'est déroulé en deux temps :

(i) Une **analyse de contenu thématique** caractérisée par une démarche de boucles itératives de raisonnements abductifs. Cette étape de construction de codes repose sur l'élaboration d'un dictionnaire des thèmes et du logiciel NVivo 10.

(ii) Une **analyse thématique transversale** croisant l'ensemble des thèmes et la totalité des données à notre disposition afin de développer une compréhension holistique de notre cas.

CONCLUSION CHAPITRE IV.

Ce chapitre avait pour vocation de positionner notre travail de recherche au sein des multiples méthodes garantes d'une production fiable et valide de connaissances scientifiques. Nous avons alors décrit et justifié, dans le détail, l'ensemble des choix méthodiques et les postulats épistémologiques que nous avons effectué tout au long de notre recherche.

Notre démarche scientifique se caractérise par un positionnement interprétativiste et un raisonnement abductif. Notre problématique de recherche et notre cadre conceptuel ont ainsi été élaborés en interaction avec notre étude du terrain. Nous avons opté pour une méthode qualitative en guise de stratégie d'accès au réel, afin de mieux explorer et interpréter les phénomènes sociaux complexes étudiés. Notre étude de cas unique se décline en quatre cas enchâssés et sélectionnés selon les principes de saturation et de réplication. Ces choix ont été effectués dans l'objectif de saisir les mécanismes d'émergence de l'ambidextrie contextuelle et les fonctions du Fab Lab propices à ce phénomène.

La collecte et le traitement de nos données ont ensuite fait l'objet d'une description également détaillée. Le premier critère fut celui du respect de la triangulation des données. Durant neuf mois, de septembre 2013 à juin 2014, il s'est agi d'effectuer, de manière concomitante, une observation participante, des entretiens semi-directifs et une collecte des documents internes. Nous avons également veillé à diversifier les profils des interviewés au sein de chaque cas étudié, en distinguant surtout le statut vis-à-vis du pouvoir de décision : « directeur » ou « salarié ». Notre dictionnaire des thèmes illustre trois grands thèmes qui structurent notre analyse : le contexte organisationnel, l'appropriation du Fab Lab interne et le développement de l'ambidextrie contextuelle. Les deux premiers feront, respectivement, l'objet d'une analyse thématique basée sur les entretiens semi-directifs et le dernier fera l'objet d'une analyse transversale issue de l'ensemble des données.

Le chapitre se clôt sur la présentation du dictionnaire des thèmes annonçant le plan de restitution de l'analyse des cas.

CHAPITRE V.

L'ÉTUDE DU CAS RENAULT : ANALYSE DU RÔLE DU FAB LAB INTERNE DANS LE DÉVELOPPEMENT DE L'AMBIDEXTRIE CONTEXTUELLE

L'enjeu de ce cinquième chapitre est de restituer notre compréhension des objets et des phénomènes observés sur le terrain de recherche investigué selon les méthodes décrites dans le chapitre précédent.

La première partie est consacrée à l'étude de la gestion de l'innovation et des processus de conception chez Renault. Après une rétrospective historique expliquant le contexte actuel du groupe, il s'agit d'expliciter la stratégie ainsi que les processus actuels de conception et d'innovation chez Renault. La description des principaux mécanismes de ces processus a pour fonction de clarifier cette ingénierie finement élaborée qui structure les activités du groupe. La définition du Fab Lab interne et la présentation du Fab Lab interne de Renault – le Creative Lab – closent cette première partie.

La seconde partie est dédiée à l'analyse des cas, à proprement dite. La restitution des cas nécessitant rigueur et clarté, l'analyse des quatre cas suit un plan unique et prédéfini. Ce dernier est issu de notre dictionnaire des thèmes exposé au chapitre IV. Il est structuré en trois phases:

(i) L'analyse du contexte, elle propose, en introduction, une contextualisation de l'unité organisationnelle étudiée. Ensuite, nous procédons à une analyse du contexte de cette unité organisationnelle selon les attributs identifiés dans la littérature et présents dans notre dictionnaire des thèmes.

(ii) L'analyse de l'appropriation du Creative Lab par les membres de l'unité organisationnelle. Les différentes unités organisationnelles s'approprient-elles le Fab Lab interne de la même manière ? Les quatre regards sur l'appropriation également identifiés dans la littérature et présents dans notre dictionnaire des thèmes servent de cadre d'analyse.

(iii) Une brève analyse transversale de l'ambidextrie de l'unité organisationnelle – donc contextuelle – conclut, en fonction des phases précédentes, sur la présence ou l'absence d'ambidextrie individuelle et contextuelle.

V.A. La gestion de l'innovation et des processus de conception chez Renault

Le groupe Renault, constructeur automobile français, constitue notre terrain de recherche. L'étude de cette organisation nécessite un travail de compréhension de son évolution en matière de processus et de son contexte organisationnel. Il est nécessaire de restituer l'ensemble de ces éléments avant de rentrer plus en détail dans l'analyse en regard de notre problématique de recherche. Cette mise en contexte facilitera le développement et renforcera la cohérence des interprétations à venir et permettra de faire sens des phénomènes complexes difficilement appréhendables dans une approche fragmentaire.

Ainsi, dans un premier temps nous présentons une historiographie des processus de conception du groupe Renault. Il s'agit ensuite de s'intéresser à la stratégie d'innovation actuelle de Renault et à l'organisation de ses processus, de nos jours. Dans un second temps, cette restitution d'analyse se centrera sur le Fab Lab interne de Renault – le Creative Lab – qui se situe au cœur de notre problématique de recherche.

V.A.1. L'évolution des processus de conception du groupe Renault

Le groupe Renault est un constructeur automobile français. Depuis 1999, il est membre de l'Alliance Renault-Nissan qui constitue le quatrième groupe automobile mondial. Considérablement porté à l'international, le groupe commercialise des produits et des services dans 125 pays. Centenaire depuis 17ans, le groupe Renault se définit comme suit : « *le constructeur dont le flux d'innovations est le plus constant de toute l'histoire automobile, Renault donne un sens précis à l'innovation : faire progresser l'automobile et*

rendre la vie meilleure. Il développe des produits et services accessibles au plus grand nombre et à la valeur ajoutée inédite. »[31]

V.A.1.a. Le processus de conception des années 50 aux années 90 chez Renault

Les prochains paragraphes se basent sur des archives collectées chez Renault mais également sur la lecture de l'ouvrage de Midler (1993), « L'auto qui n'existait pas » et de la thèse de doctorat de Boboc (2002). Nous reprenons ainsi les quatre étapes de l'évolution par projet distinguées par Midler (1993, p.172-185). Cette restitution nous permettra de retracer l'évolution de l'organisation de la conception de 1950 à 1995, date de l'établissement d'une nouvelle organisation matricielle de la conception chez Renault qui est à la base de l'organisation actuelle.

Années 50-60 : Le projet en structure fonctionnelle

Cette période est caractérisée par un dynamisme économique en Europe. L'expansion économique suit une marche soutenue : de 1950 à 1973, la croissance annuelle des douze pays qui adhéreront à la Communauté européenne a été en moyenne de 4,6%[32], il s'agit de la période des « trente glorieuses ». Ce sont donc les années de production de masse, notamment pour le secteur automobile. Structurellement, Renault est divisé en plusieurs départements représentant différents métiers – bureau d'études, méthodes, ingénierie, production, etc. –, mais sans collaboration directe entre eux. A cette époque, les projets ne sont ni pilotés par un chef de projet, ni formellement répertoriés, on nomme ce mode d'organisation : « *artisanat projet* ». Le projet en cours de conception évolue successivement d'un département à un autre, d'un métier à un autre. L'organisation du projet se base sur une coordination et des flux informels. Le rôle de la Direction Générale est alors d'être présent pour prendre les décisions importantes. Ce cas de figure désigne le projet en structure fonctionnelle – « *functional organisation* » – dans lequel le projet n'appartient exclusivement à aucune Direction. Chaque métier a pour mission de se

[31] Cette citation liée à la présentation générale de Renault est reprise de la communication officielle du groupe :
http://rapport-annuel.group.renault.com/fr/chiffres-cles-2014/
[32] http://www.economie.gouv.fr/facileco/trente-glorieuses

charger successivement de son champ de compétence, il s'agit de l'ingénierie séquentielle. La figure V.1. représente ce type de structure. Renault est alors centré sur le développement de produits.

En 1955, le bureau des études compte 600 personnes, puis fait plus que doubler en 5ans, puisqu'en 1960 il compte 1280 individus. Avec ces nouvelles ressources qui viennent renforcer les activités d'exploration de l'entreprise, pour la première fois, Renault est capable de mener plusieurs projets concomitamment. Ce faisant, des choix risqués et radicaux sont effectués sur certains projets comme pour la Renault 4 qui sera accueillie en 1961 comme une innovation majeure, caractérisée par son moteur à l'avant et ses « cinq portes ». Idem pour la R16, en 1965, elle est élue voiture de l'année.

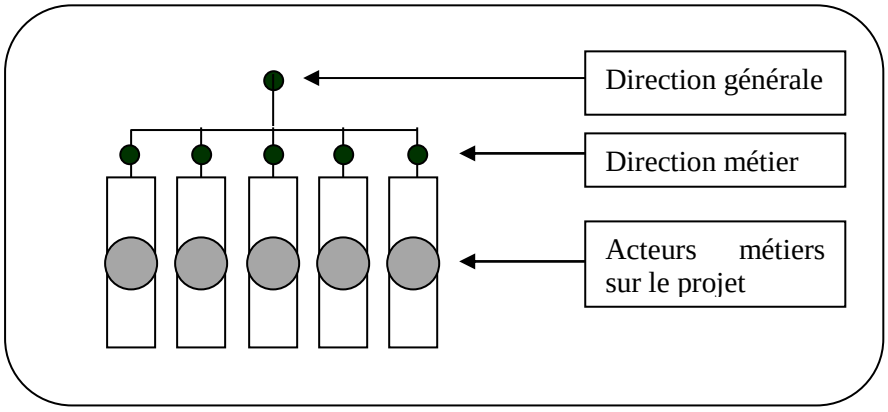


Figure V.1. Le projet en structure fonctionnelle

Années 70 - 80 : La structure de coordination de projet

La fin des années 60 marque un tournant dans l'évolution de l'organisation des projets chez Renault. Il apparaît alors une forme de coordination de projet centralisé permettant de mieux structurer et guider les projets au regard des stratégies produits. En l'espèce, la communication entre départements est importante et repose sur un système de *reporting* centralisé et par des revues périodiques. Ainsi, le suivi du développement des projets est renforcé, notamment à l'aide de nouveaux instruments économiques et de planning. Toutefois, il s'agit encore d'une ingénierie séquentielle. Ce nouveau mode de conception donne naissance à de nombreux véhicules dotés de diverses innovations.

Cette organisation des projets se traduit en une structure plus complexe puisqu'elle crée de nouveaux liens entre les différents acteurs des projets. Elle implique également l'existence d'un nouveau rôle celui de « *coordinateur de projet* » (« *lightweight project manager* »), qui comme l'intitulé l'indique, a pour mission de gérer les liens entre les différentes parties prenantes du projet. En revanche, il n'est pas mandaté pour prendre les décisions. Son rôle est de suivre, d'animer, et de s'assurer de la bonne cohérence du projet. Il s'agit davantage d'un rapporteur que d'un responsable, en réalité, bien que son rôle change la donne. La figure V.2. illustre ce type d'organisation.

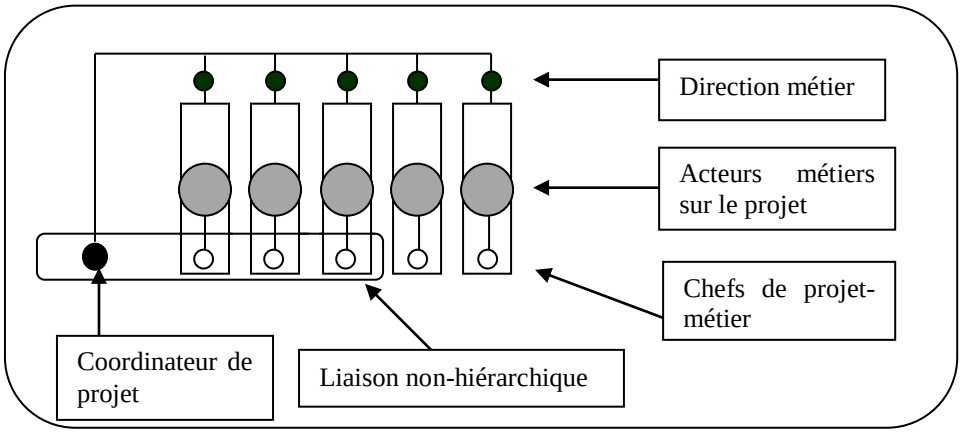


Figure V.2. Structure de coordination de projet

Ce coordinateur de projet permet d'instaurer une meilleure continuité dans les différentes activités de l'entreprise. Toutefois, les trois métiers principaux – l'ingénierie, les méthodes et la production – continuent leur activité de manière isolée.

Au début des années 80, suite aux premiers parangonnages des modèles occidentaux avec les entreprises japonaises de construction automobile, une remise en cause des processus de conception et de production est effectuée. En effet, le modèle nippon, fondé sur une organisation en équipe projet et recouvrant l'ensemble des étapes de la conception et de la production, affiche de meilleurs rendements au niveau de l'apprentissage organisationnel et au niveau du gain de temps par projet. La séparation stricte et imperméable des départements est alors revue et améliorée.

Fin des années 80 et début des années 90 : Structure de projet renforcée

Ce travail réflexif sur l'industrie automobile française pousse donc Renault, dès la fin des années 80, à revoir son modèle d'organisation de sa conception et de sa production. Il adopte la structure de type matricielle dans laquelle l'activité d'exploitation est gérée en mode projet qui se traduit par un réel renforcement des structures transversales aux différents métiers. Il s'agit désormais d'une « *ingénierie concourante* » qui engage l'ensemble des acteurs du projet de manière simultanée et interactive. Giard & Midler (1993, p.87) qualifie ce mode de développement en « focalisation progressive » qui s'articule en trois phases : une première dédiée aux activités d'exploration, une phase de verrouillage où l'on cesse de faire évoluer le projet, il est gelé, et enfin la phase d'implémentation régie par l'établissement de délais stratégiques. Le rôle de coordinateur de projet se voit remplacer par une Direction projet à la tête de laquelle se trouve un « *directeur de projet* » (« *heavyweight project manager* »)[33]. Le pouvoir de décision devient donc partagé entre les métiers et la Direction de projet qui possède désormais le rôle d'arbitrer et de peser sur des choix ayant trait à des sujets complexes et stratégiques. Ce directeur de projet incarne l'identité du projet et conduit l'ensemble de son développement des premières études de faisabilité à sa réalisation finale. Dans cette configuration, le directeur de projet compose donc une équipe projet composée de plusieurs chefs de projets représentants des métiers différents mais tous nécessaires au développement du projet.

Avec ce management en mode projet apparaissent plusieurs innovations organisationnelles à l'instar du « *plateau projet* » qui est un lieu regroupant tous les acteurs d'un projet, qu'ils soient internes à l'entreprise ou sous-traitants.

Le début des années 90 est aussi caractérisé par l'intensification de la relation avec les fournisseurs. D'un statut de sous-traitants, ces derniers sont désormais considérés comme des co-développeurs allant même jusqu'à devenir force de proposition d'innovations à intégrer dans les projets, puis dans les véhicules. Les fournisseurs sont ainsi sollicités et consultés en amont, dès l'élaboration du projet et non plus une fois le projet lancé.

Les paramètres d'évaluation et de ciblage des projets se consolident autour des notions de qualité, coût, délai (QCD). Ces responsabilités sont réparties entre les deux lignes hiérarchiques, celle de la Direction projet qui se concentre principalement sur les aspects économiques, tandis que les Directions métiers tentent d'assurer les aspects

[33] Précisément, le 24 novembre 1988, le président de Renault, Raymond Lévy, prend la décision de créer la fonction de directeur de projet (Midler, 1993, p.179).

techniques. La figure V.3. montre cette structure matricielle qui représente la logique de la structure de Direction projet.

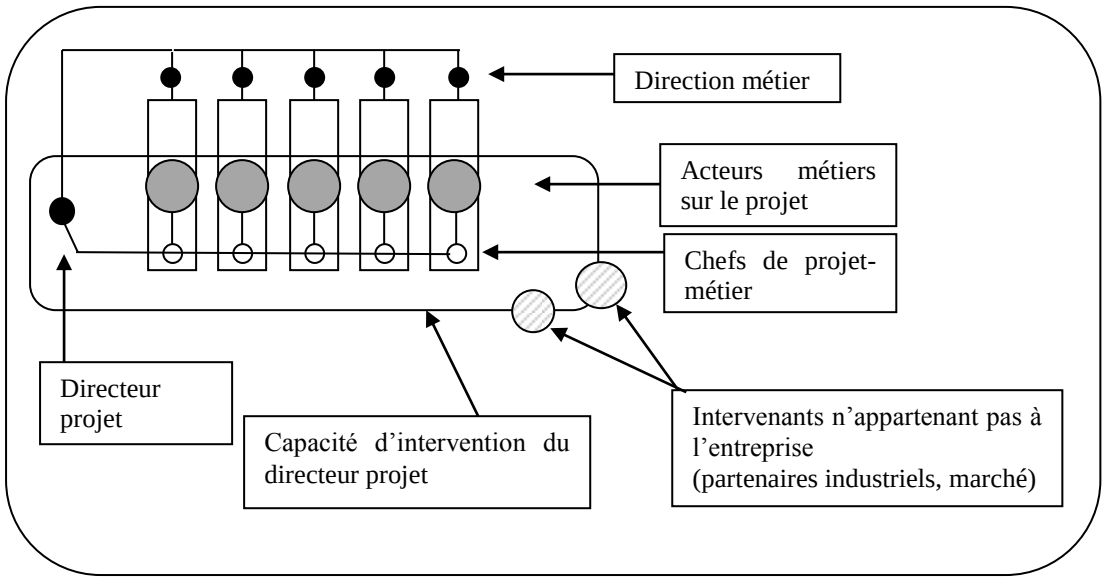


Figure V.3. Structure de Direction projet

Chronologiquement, 1988 est l'année de la création de la fonction de directeur de projet. En juin 1989, le projet X06 qui se révèlera, par la suite, être le projet « Twingo » est donc le premier projet à être mené de la phase initiale à la phase finale par un directeur de projet. Ainsi, après cinq tentatives avortées, ce projet inabouti est remis au centre des activités cette année-là. La Twingo sera présentée en octobre 1992 au Mondial de l'Automobile, puis commercialisée dès avril 1993. Le succès de ce véhicule est reçu comme un signal fort chez Renault et sacre la structure matricielle de Direction projet.

Milieu des années 90 : la structure de projet sorti

Au milieu des années 90, la structure de Direction projet évolue – pour la quatrième fois – pour devenir une structure en « *projet sorti* » (« *Tiger Team Organization* »). Il s'agit d'un mode d'organisation par projet qui rassemble les acteurs des différents métiers en les sortant physiquement et institutionnellement de leur département métier afin de former une équipe projet dirigée par le directeur de projet. Une fois le projet achevé, les agents retrouvent leur département respectif pour éventuellement être à nouveau affiliés à un autre *projet sorti*. La figure V.4. propose une illustration de cette structure de projet sorti.

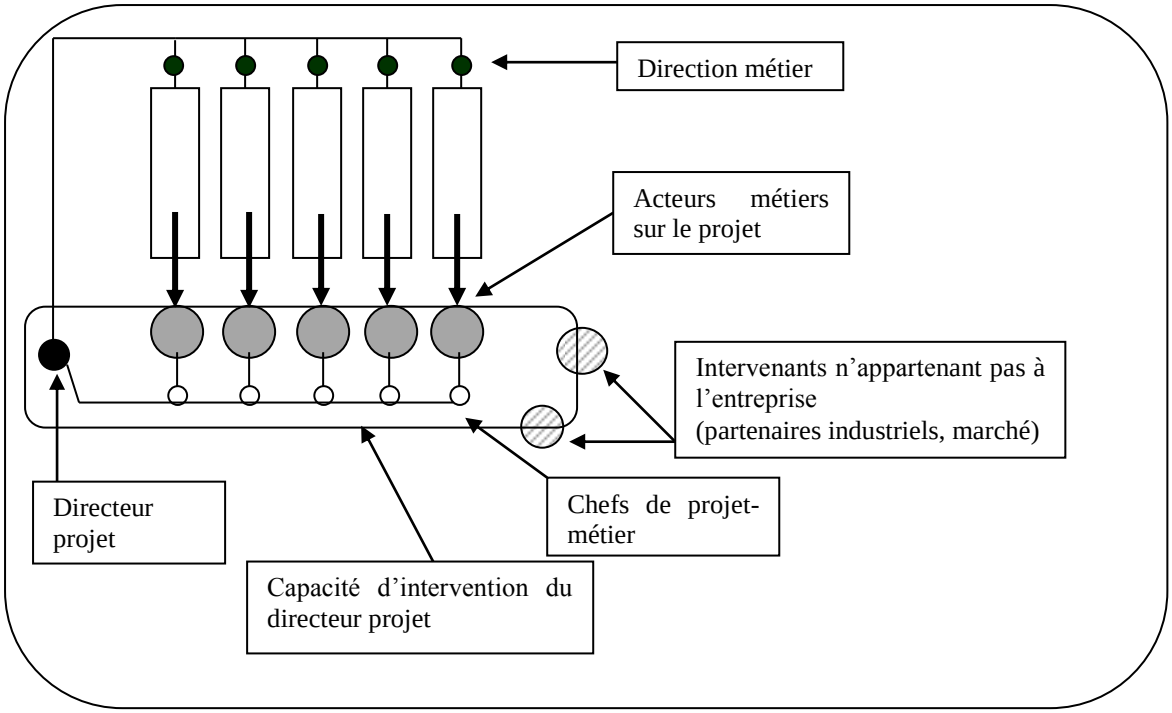


Figure V.4. Structure de projet sorti

Le caractère matriciel – Métiers/Projets – de la structure organisationnelle est alors plus incarné que jamais, chez Renault. Le directeur de projet est désormais un pilier de cette organisation et mène une relation de coordination avec les représentants des différents métiers.

Cette structure représente les fondements de l'ensemble des structures futures – du moins jusqu'à nos jours – qui organiseront les différentes activités du groupe Renault. Par ailleurs, dans un souci de cohérence organisationnel, l'organisation des métiers est revue et restructurée afin de mieux convenir aux besoins de la Direction projet.

Ainsi, en 1995, Renault opte pour la création d'une nouvelle méta-Direction intitulée la Direction de l'Ingénierie des Véhicules (DIV). Cette méta-Direction est divisée en cinq Directions techniques qui, à elles toutes, recouvrent l'ensemble de l'ingénierie du véhicule :

- La première Direction correspond au domaine de spécialité de ce qui est communément nommé « la mécanique du véhicule », à savoir principalement le moteur, il s'agit de la Direction de l'Ingénierie Mécanique (DIM).

- Une deuxième Direction intitulée la Direction de l'Ingénierie de la Caisse Assemblée Peinte (DICAP) se charge spécifiquement de l'ensemble de la tôlerie et de la peinture du véhicule.
- Vient alors une troisième Direction responsable du châssis des véhicules. Le châssis est composé de plusieurs éléments, dont le réservoir, les roues, les disques, les freins à disques, et tout ce sous-ensemble qui se situent à l'envers du véhicule. Cette Direction est la Direction de l'Ingénierie des Equipements des Systèmes et de Châssis (DIESC).
- La quatrième Direction apportant sa contribution au développement du véhicule est la Direction de l'Ingénierie des Équipements et Systèmes Électroniques (DIESE). Cette Direction a pour mission de concevoir l'ensemble des maillages qui se rapporte à l'électronique dans l'automobile, comme les câbles liant les radars aux caméras, la connexion de la planche de bord au moteur, etc.
- Enfin, la Direction qui vient parachever le véhicule et le rend conceptuellement apte au contrôle et à la production est la Direction Ingénierie des Equipements de Carrosserie (DIEC). Elle assure l'ensemble des pièces qui complète le véhicule, à savoir – inter alia – les sièges, les vitres, la planche de bord, les tapis, les pare-chocs, les essuie glaces, le klaxon.

La figure V.5. illustre la structuration de la DIV composée de ses cinq Directions « Métier ».

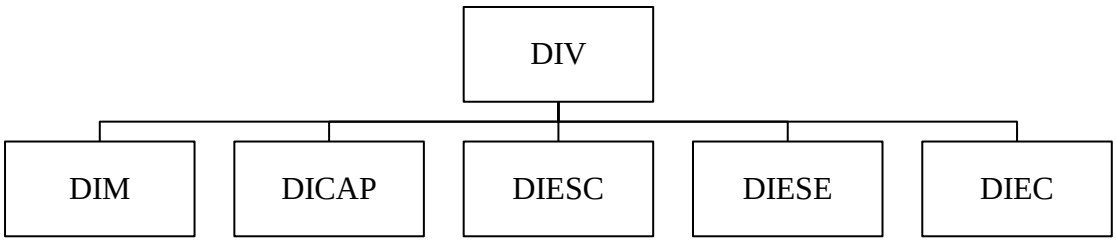


Figure V.5. Structuration de la DIV à partir de 1995

Chacune de ces Directions techniques décide désormais des produits et des méthodes de conception qu'elle développera, ce qui n'était pas le cas jusque là. En effet, l'ancienne structure disposait, de deux Directions distinctes, l'une pour la conception des produits, et l'autre pour la conception des processus et des méthodes de conception. La

première était dédiée à l'étude des concepts produits, il s'agissait de la Direction des Etudes, et la seconde se chargeait de l'amélioration des processus et méthodes de conception, la Direction des Technologies de Production. Le but était de remplacer le travail séquentiel traditionnel, qui conduisait à de coûteuses modifications de dernière minute, par un travail interactif.

Ainsi, cette restructuration de 1995, intégrant les activités de conception de produits et de méthodes, permet à la logique projet de se renforcer, et notamment de réduire les délais de développement. De plus, de manière générale, les années 90 recouvrent une période d'intense concurrence. L'un des leviers de la compétitivité de Renault se trouve dans sa politique de restructuration qui se traduit par une vague d'innovation et un taux de renouvellement inédit de ses gammes. En effet, entre les années 90 et le milieu des années 2000, la variété des modèles de voiture à augmenté de 70% (Midler, 2006).

Comme souligné précédemment, cette période se caractérise également par l'intensification du rôle des fournisseurs dans le développement des véhicules. Les activités d'exploration et d'innovation de rupture sont ainsi de plus en plus extériorisées au dépit de la Recherche en interne.

V.A.1.b. Stratégie d'innovation et processus de Renault de nos jours

Cette section vise à exposer les grandes lignes de la stratégie de Renault, ainsi que son processus de conception incarné par des normes et processus empruntés de son partenaire Nissan. Cette présentation permettra de mettre en cohérence les analyses de cas qui suivront.

La Stratégie générale d'innovation de Renault[34]

Depuis ses débuts, l'innovation est au cœur de la Stratégie du groupe Renault.

La définition de l'innovation présentée sur le site officiel expose la vision du groupe : « *Pour Renault, innover, c'est d'abord concevoir et faire aboutir à un coût*

[34] Les informations sont issues de notre étude terrain et croisées avec le contenu du site interne officiel de Renault : http://group.renault.com/passion/innovation/renault-laudace-dans-les-genes/

abordable des produits et des services qui ont de la valeur pour les clients, développer des technologies qui devancent leurs attentes. Mais c'est aussi imaginer aujourd'hui la voiture de demain, grâce à un travail de prospective et de veille. »

En engageant un nouveau plan stratégique dénommé « Renault 2016 – Drive the Change », Renault a renouvelé cette volonté de mettre l'innovation au centre de ses activités. Ce plan stratégique court sur la période 2011-2016 et se structure autour de six axes prioritaires de recherche appelés « Target Values ».

La culture historique de Renault vise à rendre des technologies accessibles à tous. Cette optique sociale du groupe perdure dans le temps comme le précisera l'un des directeurs rattachés au Conseil Exécutif Général (CEG) que nous avons interviewé : « *Alors, pour information, on a maintenant dans les gènes de Renault une vision qui est 'Innovation for a better life', innovation pour une vie meilleure*. » Les six Target Values s'inscrivent donc dans cette vision étiquetée par ce slogan « Innovation for a better life » et se déclinent comme dans la figure V.6. suivante :

6 TARGET VALUES	DESCRIPTION
LES ARCHITECTURES INNOVANTES	Inventer de nouveaux designs de véhicules attractifs et de qualité.
LES VÉHICULES ÉLECTRIQUES ET LEUR ÉCOSYSTÈME	Poursuivre les efforts de déploiement de véhicules électriques, notamment pour explorer de nouvelles technologies de batterie, augmenter leur autonomie, réduire les temps de charge et les coûts.
LES VÉHICULES THERMIQUES	Objectif de diminuer significativement les émissions de CO2. Préparer un véhicule qui consommera moins de 2l/100km.
LE BIEN ÊTRE À BORD	Développer des innovations qui concourent à faire du déplacement un temps de plaisir et de sérénité.
LES NOUVEAUX SERVICES	Répondre aux besoins de nos clients qui cherchent à retrouver dans leurs véhicules les mêmes possibilités que celles offertes par les technologies électroniques et de connectivité.
DES COÛTS ABORDABLES	Prôner une approche centrée sur le client, toutes les innovations sont conçues pour être abordables pour tous.

Tableau V.6. Les 6 axes prioritaires de recherche (Target Values) du plan stratégique « Renault 2016 - Drive the Change »

Ces Target Values résument la volonté du CEG – la plus haute instance hiérarchique – de guider le travail de recherche du groupe Renault.

Un second objectif concernant la Stratégie d'innovation a également été mis en avant. Il s'agit de parvenir à présenter au marché, au moins en démonstration, quinze (15) innovations par an.

Dans l'optique d'atteindre ces objectifs d'innovation, le groupe Renault, comme nous l'avons vu précédemment, structure des systèmes de conception à travers ses fonctions de Recherche et de Développement. La sous-partie suivante décrit les processus organisant les activités de conception chez Renault, de nos jours.

Les processus de conception et d'innovation chez Renault

En 1998, le Technocentre est inauguré à Guyancourt. Ce projet, en regroupant l'ensemble des métiers de la Recherche et du Développement, incarne le résultat de l'évolution des systèmes de conception chez Renault, à savoir la « *structure de projet sorti* ». Cette vaste structure, composée de 12 larges bâtiments étalés sur un terrain de 150hectares, accueillera alors 6300 techniciens et ingénieurs dédiés à la conception des Projets Véhicule, de la recherche au lancement en production. En 2014, plus de 9400 salariés travaillent sur des missions de conception pour un total de 12 000 employés au Technocentre. Le but de la construction d'un tel site réside dans la recherche d'efficience, à travers la réduction des coûts et des délais pour une qualité égale ou supérieure aux productions passées (QCD).

Aujourd'hui, au Technocentre, la structure *de projet sorti* (cf. figure V.5.) et l'organisation matricielle qui en résulte, perdurent en tant qu'architecture fondamentale de la conception réglée des projets de véhicules du groupe Renault.

Sur la base de ce processus de conception réglée, Renault a construit un processus supplémentaire originairement dédié à la conception innovante de projets stratégiques. Il s'agit du plan de Recherche et d'Ingénierie Avancée (dit « R&AE » pour « Research and Advanced Engineering »). Il organise les activités de la Direction de l'Ingénierie et de l'Innovation (dit « DE-I » pour « Direction of Engineering and Innovation ») qui équivaut

à une Direction de la Recherche. Le R&AE structure ainsi les projets de R&D en rupture du processus de conception réglée des « Projets Véhicule » (Hooge, 2010).

Avant de rentrer plus en détail, il faut préciser que la gestion de l'innovation et le processus de conception de Renault reposent principalement sur deux processus. (i) Le *Projet Véhicule* qui se construit à la rencontre des Directions Métiers, donc de façon matricielle et selon une logique de conception réglée par gamme véhicule. Il concerne la conception d'un nouveau véhicule ou du renouvellement de sa gamme. (ii) Et le *Projet Innovation* qui désigne les projets de fonction innovante à intégrer dans un ou des véhicules. Il se construit parallèlement au Projet Véhicule dans l'objectif d'en intégrer un. Ce Projet Innovation se conçoit de façon matricielle avec les Directions Métiers, au sein du plan R&AE.

(i) Les Projets Véhicule (PV)

Les Projets Véhicule sont conçus et pilotés par les Directions de Programme (et non plus les Directions de Projet) qui se chargent de plusieurs PV par segment de gamme (I, M1, M2S, M0, VU, etc.) En amont des Directions de Programme, la Direction du Produit a pour mission de formuler une « demande » du type de véhicule à développer. Toutefois, la Direction de Programme n'a pas d'obligation vis-à-vis de la Direction du Produit.

Afin de permettre un contrôle continu de l'évolution du PV, ce processus est structuré par des *jalons véhicules*. Ces derniers s'élèvent au nombre de 8 et sont structurés en deux parties égales. Pour ce qui intéresse notre étude, les quatre premiers correspondent à la conception, à proprement dit, du véhicule ; le PV entre dans les processus de formalisation puis de production à partir du cinquième jalon.

Le projet démarre par le *Kick Off Project* (KOP), il s'agit de la décision de mener un PV. Suit alors l'étape de description détaillée du concept envisagé, il s'agit de l'*Intention* (Int). Le *Pre-concept* (Pre-C) marque un niveau avancé du concept du projet, mais insuffisamment abouti. Le *Concept Freeze* (CF) représente le jalon après lequel plus aucune modification du concept du véhicule n'est possible. Les quatre derniers jalons sont : "*Vehicle Pre-Contract*" (VPC), "*Manufacturing Approval*" (MA), "*Start Of Production*" (SOP) et "*Start Of Sales*" (SOS).

Par ailleurs, un outil de suivi du niveau de maturité technologique du concept véhicule est utilisé chez Renault, le *Technology Readiness Level* (TRL) qui possède 9 crans

dévaluation : de TRL1 à TRL9. Selon ces processus, le niveau de TRL 6 correspond au jalon du CF. La figure V.7. schématise ce processus de PV.

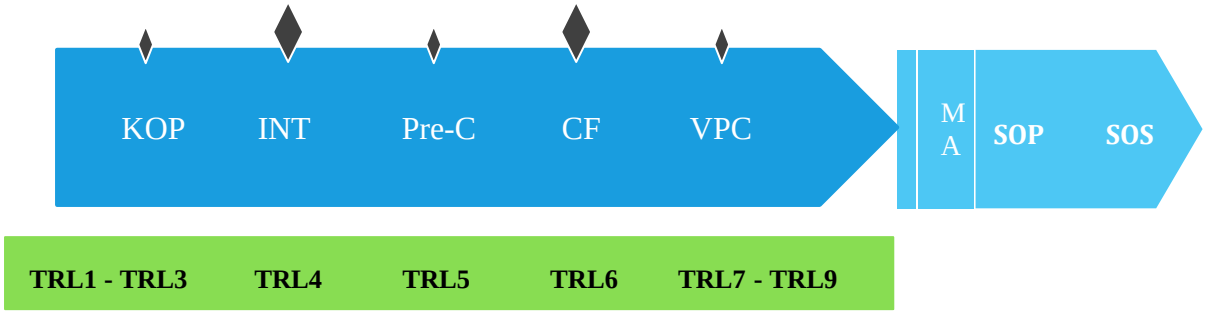


Figure V.7. Jalons véhicules du Projet Véhicule (adapté de Renault SAS)

Les PV doivent nécessairement comporter au moins trois innovations qui seront significatives pour les clients, il s'agit des « *Unique Selling Points* » (USP). Ces USP proviennent soit des fournisseurs (innovations fournisseurs), soit des Projets Innovation en interne (innovations propriétaires). Or, ces Projets Innovation possèdent également un processus de suivi dont l'objectif est précisément d'intégrer leur résultat dans les PV.

(ii) Projets Innovation (PI)

Les Projets Innovation sont conçus au sein de la DE-I et sont pilotés par des Leaders Innovation et des Chefs de Projet Innovation. Une fois ces Projets Innovation amenés à terme, ils ont vocation à – à l'aide du travail de la Direction des Avant-Projets – être intégrés au sein de PV.

Comme mentionné précédemment, l'ensemble de la DE-I est structuré par le méta-plan R&AE. Ce dernier se décline en deux plans successifs repris de Nissan : le *plan Recherche = « [R] »* et le *plan Technologie = « [T] »*.

Le plan [R] vise à organiser les activités de recherche exploratoire, les premiers efforts d'exploration dans la recherche d'idées et de PI à développer. Toutefois, ce plan n'a pas encore fait l'objet d'une réelle structuration. Le pilotage est principalement pris en charge par une sous-Direction de la DE-I : la Direction Créativité-Vision et Promotion de

l'Innovation (DCVPI)[35]. Cette Direction fait donc face au défi des activités initiales de l'exploration du groupe Renault.

Le plan [T], à l'inverse, possède une organisation structurée de manière précise. Il se compose de deux phases distinctes : (i) la *phase d'exploration* où le PI est encore ouvert à de nouvelles idées et (ii) la *phase de convergence* où le PI aboutit et s'adonne à la confirmation du scénario retenu avec une levée des risques pilotée en QCD. Ces phases sont ponctuées par des jalons *Stop Or Run InnovatiovE Study (STORIES)* qui garantissent un niveau de maturité de l'innovation et qui confirment son potentiel pour l'entreprise et le client. Une instance est chargée de ces évaluations, elle s'intitule le *Comité Stratégique d'Innovation (CoSIN)* qui valide les innovations transversales. Chaque jalon est alors évalué en fonction de cinq critères : la prestation, la maturité technique, le modèle économique, la cohérence du jalonnement projet avec celui du véhicule cible, et l'adéquation Compétences/Ressources. Il existe quatre jalons : de S0 à S3.

Le tableau V.8. repris des travaux de Hooge (2010) précise les critères d'évaluation du plan [T] par jalon.

	S0	S1	S2	S3
Prestation client	**Intérêt de la prestation identifié**	Prestation cible décrite et quantifiée	Niveau de prestation atteint détaillé	Niveau de prestation conforme au plan de convergence atteint
Maturité technique	Scénarios technologiques proposés	**Scénario technologique retenu explicité**	Solution technique figée et décrite	Définition technique détaillée
Jalonnement de transfert R&AE vers véhicule d'application	Délais de mise sur le marché proposés	Programme cible identifié	**Programme cible confirmé Jalonnement de transfert partagé avec le client AVP***	Programme cible gelé Jalonnement de transfert aux AVP fiabilisé
Business model	Périmètre	Faisabilité	Scénario	**Etude de**

[35] La DCVPI représente la Direction à l'origine de notre étude et au sein de laquelle nous étions rattaché. Elle fera l'objet d'une description détaillée dans la sous-partie suivante.

	économique ébauché	économique positionnée	d'introduction (volumes) et valeur client partagés avec le client AVP	**rentabilité argumentée pour le programme cible**
Adéquation Compétences/ Ressources	Compétences R&AE critiques recensées	Compétences métiers clés recensées	Plan de convergence compétences et méthodologies partagé avec les Métiers	Pilote AVP identifié pour passage de relais aux AVP

*AVP = Avant-Projet

Tableau V.8. Déclinaison des objectifs principaux par item et par jalon chez Renault (Hooge, 2010, p.348)

La figure V.9. résume en schéma l'organisation du plan [T] qui structure l'avancement des PI.

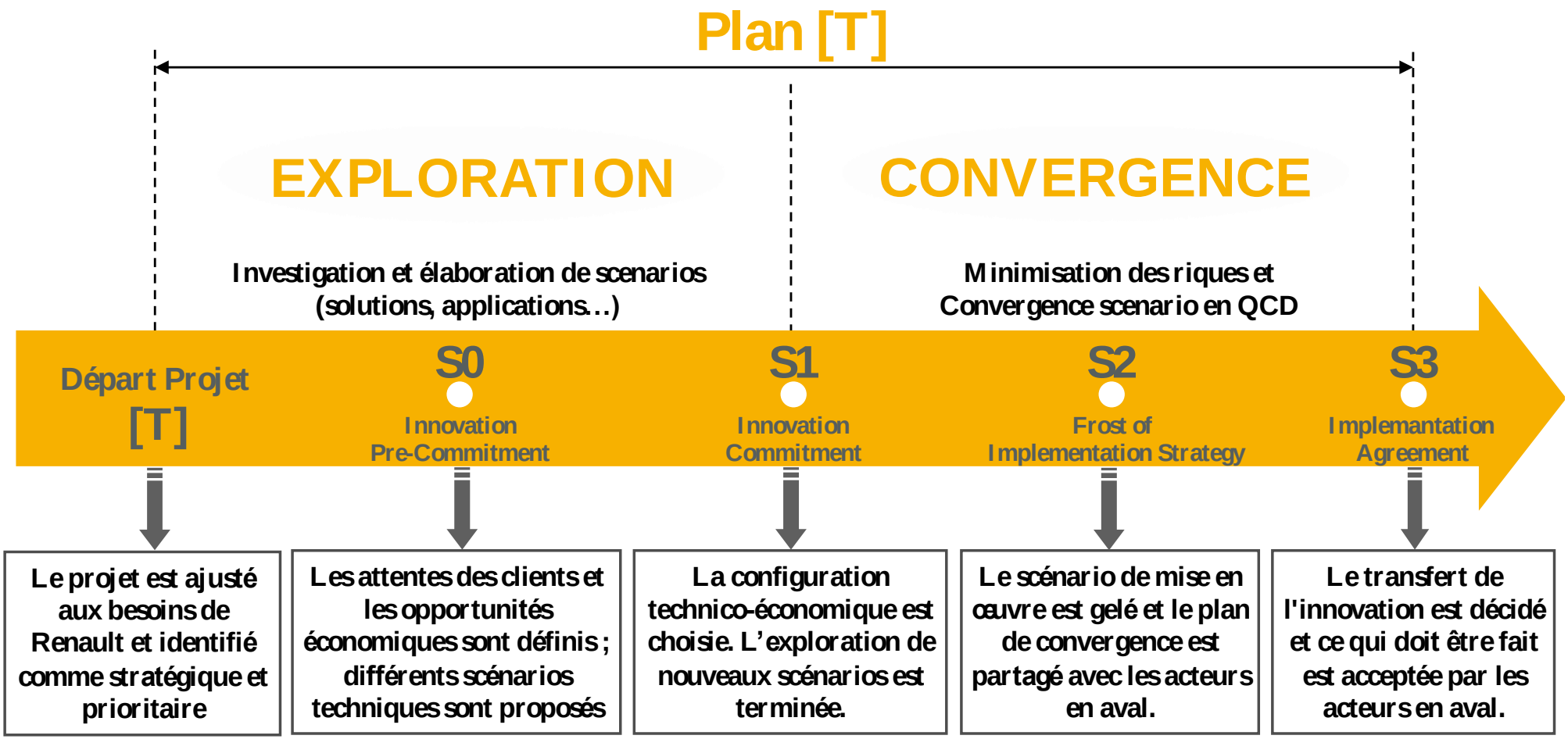


Figure V.9. Organisation du plan [T] (adapté de Renault SAS)

A cela, il faut ajouter que, de la même manière que les PV, les PI s'inscrivent dans la structure matricielle de l'entreprise. Ainsi chaque PI est piloté transversalement aux Métiers qu'englobe la Direction de l'Ingénierie Véhicule (DIM, DICAP, DESC, DIESE, etc.). La figure V.10. schématise ce fonctionnement.

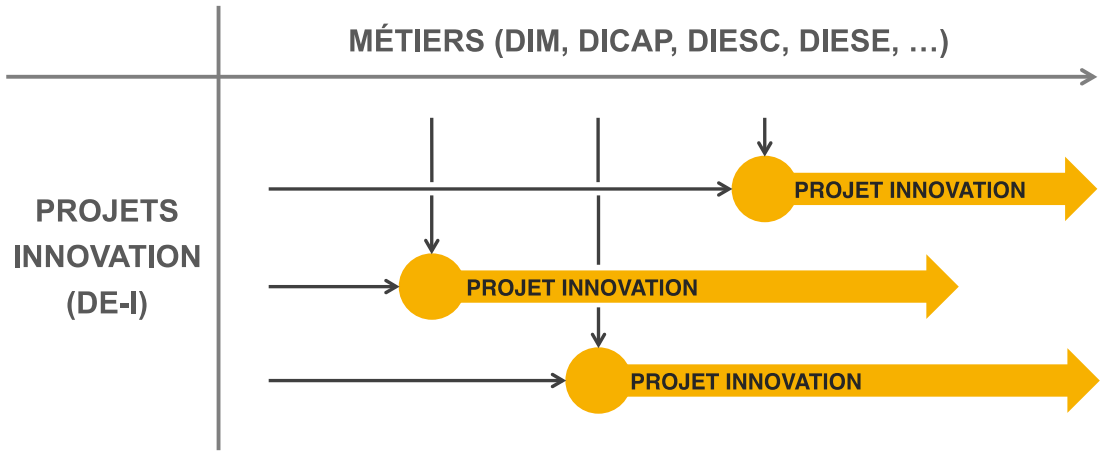


Figure V.10. Les PI dans l'organisation matricielle (adapté de Renault SAS)

Les PI ont pour objectif final d'intégrer les PV. Or, pour ce faire, ils doivent répondre à des délais précis afin d'aboutir ni trop tôt ni trop tard par rapport à l'évolution des PV. Plus précisément, le PI est attendu au jalon S3 4 à 8 semaines avant que le PV à intégrer aboutisse au *Concept Freeze (CF)*.

La figure V.11. illustre ce besoin de coordination entre les deux processus au centre de la gestion de l'innovation et du processus de conception de Renault.

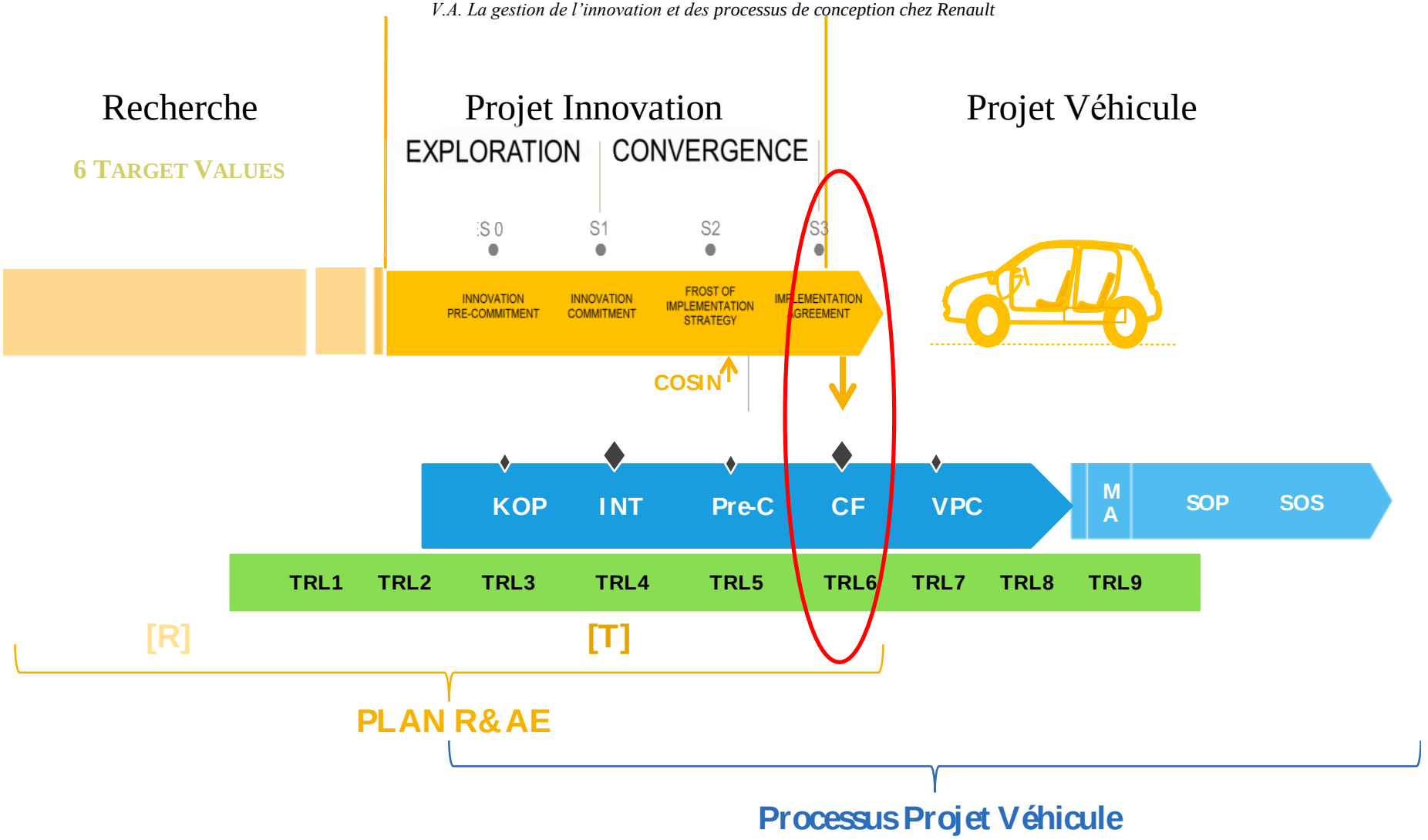


Figure V.11. Les processus de conception et d'innovation chez Renault (adapté de Renault SAS)

La gestion de l'innovation et le processus de conception chez Renault reposent donc sur des processus normés et finement structurés. Le processus des PV répond à des exigences de conception réglée, assurant le renouvellement des gammes véhicules. Parallèlement, le méta-plan R&AE a pour objet d'organiser les activités de conception innovante afin d'introduire des fonctions innovantes dans les PV. Toutefois l'équilibre à tenir entre la précision de son processus et la flexibilité nécessaire à la conception innovante pose question au sein même de l'entreprise. Il existe un paradoxe organisationnel dont la tension se fait ressentir par les acteurs de l'innovation chez Renault. La partie suivante dédiée à la présentation du Fab Lab interne de Renault, le Creative Lab, approfondit ce sujet.

V.A.2. Présentation du Fab Lab interne de Renault : le Creative Lab

Comme brièvement introduit dans le chapitre précédent, le Fab Lab interne (ou Fab Lab d'entreprise) est un concept que cette thèse propose dans le milieu académique. Structure répandue au sein d'espaces publiques sur tous les continents – mais principalement aux Etats-Unis et en Europe –, elle n'existe qu'à un état embryonnaire dans le milieu des entreprises. Les paragraphes suivants en précisent la genèse et les caractéristiques principales. La seconde sous-section décrit le Fab Lab interne de Renault – le Creative Lab – en détail.

V.A.2.a. Définition du Fab Lab d'entreprise

Au milieu des années 2000, une forme particulière de structure dédiée à l'innovation d'exploration a pris son essor dans l'espace public : le Fab Lab (Gershenfeld, 2012). Le Fabrication-Laboratory – communément abrégé en Fab Lab – est un atelier dédié à l'innovation d'exploration et au prototypage rapide. Il s'agit donc d'un tiers lieu au sens de Ray Oldenburg (1999), c'est-à-dire un espace de liberté d'aller et de venir, d'échange et de légèreté qui se situe entre la sphère formelle et la sphère informelle. L'objet Fab Lab a été développé au sein du Massachusetts Institute of Technology (MIT) par le professeur Neil Gershenfeld, à la fin des années 90. Il s'agit d'un lieu ouvert à tous, équipé de machines et d'outils allant de simples, comme un fer à souder, à très sophistiqués, comme

une imprimante 3D ou une découpeuse laser. Les activités de créativité et de prototypage y prennent forme à travers les interactions d'une communauté active composée d'individus aux compétences diverses (Gershenfeld, 2012; Mikhak et al., 2002). Cette activité se déroule en l'absence de hiérarchie ou d'ordre donné. De plus, une culture et une éthique de l'expérimentation et de l'essai/erreur y sont dominantes. On y observe également de l'entraide et des croisements entre projets et compétences et du partage d'informations et de connaissances. Pour résumer, le site du MIT dédié aux Fab Labs définit ce tiers lieu de la manière suivante : « *A Fab Lab is a technical prototyping platform for innovation and invention, providing stimulus for local entrepreneurship. A Fab Lab is also a platform for learning and innovation: a place to play, to create, to learn, to mentor, to invent. To be a Fab Lab means connecting to a global community of learners, educators, technologists, researchers, makers and innovators* »[36].

Il faut préciser, par ailleurs, que la notion de « faire » – au sens de « maker[37] » – y est essentielle. Le prototypage rapide, le maquettage, le bricolage aboutissant à des démonstrateurs, des *mock-ups,* des plans, etc., y sont des activités incontournables (Eychenne, 2012; Gershenfeld, 2012). En effet, l'esprit Fab Lab suppose que c'est par la confrontation des idées au toucher et à la vue des choses matérielles, donc par l'expérimentation, que l'exploration a des chances d'aboutir à des concepts innovants et créatifs (Walter-Herrmann & Büching, 2013). Pour cette raison, tout Fab Lab se doit d'être équipé des outils et machines précédemment énumérés. Par exemple, l'imprimante 3D, machine-outil à commande numérique et emblème des Fab Labs, donne l'opportunité à tout membre de la communauté, spécialiste ou non, de concevoir des objets innovants avec peu de moyens et en peu de temps. Cette machine qui fonctionne à l'aide de modélisation numérique 3D s'appuie sur une communauté de makers et d'expérimentateurs qui dépose gratuitement leur concept sur des sites internet accessibles et personnalisables par tous – http://www.thingiverse.com, par exemple. En ce sens, le Fab Lab s'inscrit entièrement dans la logique d'innovation ouverte décrite par Chesbrough (2012) : « *the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation and expand the markets for external use of innovation.* » Chaque utilisateur d'imprimante 3D – dont les membres des Fab Labs – peut alors télécharger gratuitement des fichiers mis en ligne par

[36] Source : http://www.fabfoundation.org/fab-labs/what-is-a-fab-lab/
[37] De l'anglais (fabriquer), le mouvement maker est issu de la culture Do It Yourself qui prône de faire les choses soi- même. Ce mouvement des makers est fortement lié au monde numérique et technologique.

d'autres utilisateurs à travers le monde. Ceci afin de modifier, partager et imprimer rapidement des objets à formes complexes pour ensuite les utiliser comme moyen d'explication, comme pièce de rechange, comme prototype, comme démonstrateur, etc.

À l'origine, dans la société, les Fab Labs sont – en tant que lieux ouverts – des structures libres et indépendantes situées dans des lieux d'enseignements ou autres espaces publiques et accessibles à tous (Eychenne, 2012; Gershenfeld, 2012; Walter-Herrmann & Büching, 2013). Ce type de structure n'existait que sous cette forme. Or, aujourd'hui, de grandes entreprises s'intéressent à ce concept et souhaiteraient l'exploiter au sein de leur structure. Le groupe Renault fait donc partie des pionniers à conduire ces expérimentations en cours de Fab Lab d'entreprise, si ce n'est le premier. En effet, ce lieu inauguré fin 2012 chez Renault, mais réellement fonctionnel à partir de 2013, est le premier à s'être lancé dans cette pratique en se référant à la charte des Fab Labs[38].

Dénommé « *Creative Lab* », le Fab Lab interne de Renault s'est considérablement développé en 3ans. La sous-partie suivante s'attèlera à en décrire l'évolution afin de préciser la nature et le rôle de ce tiers-lieu en entreprise.

V.A.2.b. Le Creative Lab : genèse, ressources et enjeux

La genèse du Creative Lab

Le Creative Lab est le résultat de tout un processus, initié par la DCVPI, de renforcement de l'ouverture de l'entreprise et de la flexibilité des cadres d'exploration. Ce département avait, dès 2011, pour mission de renforcer l'ouverture de l'entreprise au monde extérieur, mais aussi d'anticiper les évolutions de l'écosystème de la mobilité et ainsi de contribuer à préparer les innovations de rupture. La directrice de la DCVPI s'exprimait en 2012[39] à ce sujet :

> *« Cette mission s'inscrit dans une volonté de l'entreprise de renforcer l'innovation, dont elle a fait le premier axe de son plan stratégique 2016. Pour cela, Renault s'appuie sur quatre leviers : (1) mieux capter les tendances, par une activité de veille stratégique et plus d'ouverture vers l'extérieur ; (2) dynamiser la créativité, en faisant notamment appel aux idées de tous nos collaborateurs ; (3)*

[38] http://www.fabfoundation.org/fab-labs/the-fab-charter/
[39] http://www.magazine-decideurs.com/news/entretien-avec-dominique-levent-directrice-creativite-vision-direction-de-la-recherche-etudes-avancees-responsable-de-la-demarch

> *accélérer l'introduction de ces idées dans nos gammes grâce à un processus structuré. Enfin, (4) Renault s'appuie sur ses partenaires, Nissan dans le cadre de l'Alliance bien entendu, ses fournisseurs-équipementiers, mais aussi les nouveaux acteurs dans l'écosystème de la mobilité, tel que TomTom. »*

Ainsi, la DCVPI a procédé dans une logique heuristique, c'est-à-dire sans prévoir d'aboutir à la création d'un Fab Lab, au final. La volonté était de développer des activités exploratoires et de conception innovante afin de générer davantage d'innovation en rupture. Quatre grandes étapes peuvent être distinguées dans la dynamique qui a mené à la création du Creative Lab.

(i) La DCVPI a donné la première impulsion de cette dynamique en 2011 par la mise en place et l'animation d'une communauté d'innovation réunissant des acteurs et des organisations issues aussi bien du monde automobile que des domaines ne possédant aucun lien avec cette industrie. Avec, en moyenne, un à deux évènements par mois – séances plénières et divers ateliers ayant lieu à l'extérieur des sites de Renault –, cette communauté incarne une bonne partie de l'ouverture de la prospective et de l'innovation de Renault.

(ii) Cette même année, cette même Direction décida d'inaugurer un lieu d'ouverture et d'innovation, cette fois dans l'enceinte de l'établissement du groupe, au Technocentre. Ce lieu baptisé « Innovation room » est animé par deux salariés. Il a pour vocation de présenter deux expositions par an portant sur des thèmes d'innovation émergents, mais a priori étrangers au monde automobile. L'innovation room, ouverte à tous les salariés, organise également des séances de créativité sur ces thèmes émergents. Un travail de tri, d'analyse et de sélection des idées est par la suite effectué afin de transférer les idées choisies vers les chefs de projets et les responsables du processus d'innovation.

(iii) Afin d'accompagner et de renforcer cette activité d'idéation et de créativité collective, un responsable de la DCVPI décida de mettre en place un forum en ligne interne, basé sur un système d'appel à idées. Ce forum, dénommé « *Renault Creative People* », atteint aujourd'hui plus de 70 000 collaborateurs à travers les différents sites nationaux et internationaux. Une fois le thème de réflexion et la consigne générale partagés, ce dispositif multilingue permet un mode de participation synchrone et asynchrone, facilitant ainsi l'accès à tous les participants. L'objectif de cette plateforme était de poursuivre avec les idées disruptives et potentiellement faisables, au sein d'un « incubateur » – un lieu physique dédié à ce travail d'innovation. Le but était donc d'accompagner les porteurs d'idées de manière à concrétiser leurs projets, à les transformer

en innovation de produit – technologique ou non – ou en innovation de service et à les intégrer dans le processus de développement de l'entreprise. La directrice de la DCVPI l'explique en affirmant que :

> *« à partir du moment où un site comme Creative People existe, on peut fermer tout de suite si on n'a pas d'instance de prototypage derrière, tu vois, c'est venu comme ça… puisque c'est fait, il faut un espace de prototypage… [parce que sinon] ça n'a pas de sens, tu génères de la frustration si t'as pas la possibilité de les faire vivre, les gens ont des idées, mais il ne se passe rien derrière… donc il faut passer à l'action. »*

(iv) L'idée de développer un Fab Lab a alors été proposée par deux salariés, et directement soutenue par la directrice de la DCVPI. Dès fin 2012, un lieu a incarné cette vocation inédite dans l'organisation, il s'agissait alors d'une simple salle de créativité. Les équipements matériels et la culture dans l'esprit de la charte des Fab Labs ont été réellement instaurés qu'en 2013. Ce tiers-lieu a donc émergé dans l'extension de la dynamique du forum Renault Creative People afin de permettre aux auteurs d'idées originales de les transformer en PI. Le but final étant de les intégrer dans un PV. Depuis, le fonctionnement du Creative Lab a beaucoup évolué comme le montrent les paragraphes suivants.

Les enjeux du Creative Lab

À travers son lieu, son animation et ses outils et machines à commande numérique, le Créative Lab se veut être un espace de liberté créative et ouvert à tous. Il est né de la volonté de deux salariés et membres de la DCVPI. L'idée a été soutenue sans réserve par leur manager qui assura la légitimité du projet vis-à-vis de la hiérarchie. Cette directrice[40] – et à ce titre responsable hiérarchique du Creative Lab – précise à ce propos que :

> *« Creative Lab, sa mission principale [...] c'est de restaurer le bottom-up et le networking et la transversalité interne. »*

Il s'agit donc d'apporter une nouvelle vision chez Renault, basée sur l'initiative salariale, et permettant une considération plus profonde des sujets et idées habituellement restreints par les processus plus rigides et par les contraintes de demandes de résultats ou de retour d'investissement immédiats. En effet, le constat effectué par la responsable

[40] Les notions de *manager* et de *directeur* sont considérées comme interchangeables tout le long de ce manuscrit, comme c'est le cas chez Renault.

hiérarchique du Creative Lab et directrice de la DCVPI souligne une rigidité des processus d'innovation prônés par le management, elle affirme ainsi que :

> *« il en faut des managers-gestionnaires, mais pas pour faire de la stratégie, parce que pour faire de la stratégie, il faut prendre des risques. Il faut avoir une vision, il faut accepter des parts d'inconnus, et après faire mouliner les gestionnaires pour conforter ta vision, mais pas avant. Donc aujourd'hui, aucune innovation ne passe si elle n'a pas montré patte blanche, c'est-à-dire dès les premières années : « je vais rapporter tant d'argent. » Dans le domaine de l'innovation c'est impossible. Et je ne sais pas quand, de nouveau, Renault l'acceptera… »*

De même, la rupture avec la logique dominante au sein de l'entreprise est revendiquée par les créateurs du Creative Lab. L'un des co-fondateurs et responsables déclare à ce propos :

> *« […] le mythe personnel [du management] c'est l'inventeur solitaire qui invente une brique qu'on intègre dans la bagnole. Et son objectif c'est de rentrer 15 innovations par an dans les bagnoles. Donc voilà, une fois que tu as dit ça, tu as juste tué l'innovation. »*

Ces critiques de la culture d'innovation du groupe et des processus d'innovation existants ont été les éléments déclencheurs de la réflexion sur l'élaboration d'une alternative en interne.

L'objectif du Creative Lab est donc clair pour ses fondateurs, il s'agit de remplir une fonction – selon eux – vacante au sein de Renault, à savoir, favoriser l'innovation de rupture dans l'entreprise à travers un travail de conception innovante et en s'appuyant sur l'intelligence collective des salariés.

La démarche et les ressources

Le Fab Lab interne de Renault s'inscrit en support du processus d'innovation dominant. Il n'a aucune vocation à le remplacer, mais plutôt à le « *compléter* ». Son animation et ses ressources ont pour objectif de favoriser les innovations de rupture à travers des activités de conception innovante au sein de l'organisation. En préliminaires, il y a lieu de rappeler que le Fab Lab interne s'est fondé sur une communauté existante – *Renault Creative People* – centrée sur l'exploration, l'échange d'idées et sur le thème de l'innovation de rupture. Notre recherche a mis en évidence trois caractéristiques du Creative Lab, à travers le traitement des données effectué : (i) le lieu, (ii) la démarche et (iii) l'animation.

(i) Tout d'abord, le *lieu* abritant le Creative Lab se trouve dans un local d'une soixantaine de mètres carrés et se situe – approximativement – à dix minutes de marche de l'accueil du groupe Renault, à 7 minutes des bureaux de la Recherche et à 5 minutes du Développement. Il a été agencé de façon circulaire, de manière à favoriser « *les échanges décontractés et ouverts* ». Il dispose de quelques machines et outils rares dans l'entreprise : imprimantes 3D, découpeuse laser, ordinateurs équipés de logiciels pour imprimante 3D, une bibliothèque et un vaste tableau blanc magnétique à feutre ($15m^2$) à disposition de tous. Le service de prototypage rapide proposé permet une matérialisation des idées. Cet aspect du Creative Lab a été conçu afin de faciliter les activités de bricolage et de stimuler la créativité, mais également les échanges et le transfert de savoir-faire à l'aide des outils et machines numériques. Ce service étend sa capacité en s'appuyant sur une communauté de pratique extérieure qui offre un large catalogue de plans et de maquettes téléchargeables, gratuits et disponibles sur des sites internet. Creative Lab met ainsi à disposition de tous les salariés de Renault plusieurs machines numériques permettant d'imprimer/fabriquer des objets conçus, en totalité ou en partie, par les membres de cette communauté en ligne et externe à Renault. Ainsi, les responsables de ce tiers-lieu le décrivent comme une offre d'opportunités de faire avancer des idées qui seraient difficilement validées au sein des unités organisationnelles d'origine des salariés.

Trois tables circulaires, des chaises et des poufs sont installés au centre de la salle entrecoupée par une bibliothèque à mi-hauteur d'homme. Les machines à commandes numériques et autres équipements participant à la singularité du lieu sont disposés sur des tables et dessinent le pourtour de la salle. Un service de thé et de café en libre service est également disponible sur l'une des tables.

> *« L'esprit, c'est vraiment que les gens se disent : 'C'est bon, ici on a le droit…', le droit à l'erreur, le droit de se tromper, le droit de faire et que c'est possible… Par exemple, tous les jeudis après-midi, ici on apporte des gâteaux et on sert du café pour montrer que ça doit être un moment agréable. »*

L'espace est clos, mais donne sur l'extérieur à travers de grandes vitres qui s'étendent sur toute une longueur du tiers-lieu. Plusieurs objets, maquettes, jeux de cartes et jouets multicolores sont disponibles au Creative Lab et font partie des fournitures. Le Creative Lab se veut être un espace de stimulation, comme précisé par l'un des responsables :

> *« la valeur ajoutée d'un Fab Lab ne réside pas uniquement dans la capacité de réalisation de maquettes et d'itération, mettre le « faire » au cœur du travail de*

conception ; la valeur d'un Fab Lab interne réside aussi dans la création d'un espace d'échanges, de questionnements, dans la convivialité qui permet aux différents métiers de travailler dans un lieu différent, orienté vers la conception et la réalisation, c'est-à-dire centré sur l'exploration de la valeur des idées travaillées. Espace de respiration, de design thinking, de conception. »

La charte des Fab Labs imprimée sous forme de poster et affichée dans ce tiers-lieu est là pour le rappeler. De même, le Fab Lab interne a été pensé pour être accessible directement aux salariés, afin qu'individuellement – et à la rencontre des autres collègues – ils puissent mener des activités d'exploration difficile à développer dans leur poste d'origine. L'individu est au centre de la logique du Creative Lab, ainsi pour les fondateurs du lieu :

« […] quand t'as une Direction de la qualité dans une boite en général c'est mauvais signe. Pourquoi il n'y a pas de Direction de l'Innovation chez Apple ? Parce que tout le monde est innovant ! »

(ii) Ensuite, la *démarche* adoptée par les fondateurs du Creative Lab est une démarche volontairement heuristique et implique de l'improvisation et du bricolage, car selon eux, l'innovation de rupture est, par essence, imprévisible. L'un des responsables affirme ceci :

« On verra bien où ça nous mène. Mais on se doit d'être exemplaire de notre posture, on n'est pas là pour être des développeurs, on est là pour être des saltimbanques, des fous du roi, etc. Et je crois que les chefs n'ont pas la tournure d'esprits de faire ça. »

Cette démarche est entérinée par la responsable hiérarchique :

« Ah mais on n'avait pas de modèle… moi je te dis, je suis rentrée dedans convaincue qu'il fallait restaurer l'innovation bottom-up, mais on a avancé en marchant, on est parti la fleur au fusil. »

Cette démarche a pour but, notamment, de créer une culture propre au Creative Lab, une culture qui repose sur la même logique que celle des Fab labs ordinaires, c'est-à-dire un espace d'échanges, de manipulation d'outils, de co-construction et de convivialité qui permet aux différents métiers de travailler dans un lieu original, orienté vers la conception innovante, la réalisation et l'exploration d'idées. Dans le même esprit, le Creative Lab fait partie d'un réseau de nouveaux Fab Labs d'entreprise dont les responsables se rencontrent régulièrement pour échanger des conseils et des pratiques. Il existe donc une réelle démarche d'innovation ouverte, comme le précise la directrice :

> *« Nous on a une entreprise qui est axée sur la propriété intellectuelle, cacher sa copie, etc. Je suis convaincue que c'est une source de mort rapide. Quand j'ai voyagé en Californie avec mon ancien chef, ça m'a sauté aux yeux, si tu veux... Il faut surtout échanger le plus possible quand les idées sont floues, justement c'est encore possible. […] Ben oui [même avec les concurrents] ! Moi, si ça ne tenait qu'à moi, je ferais rentrer Peugeot dans la communauté, je connais mon counterpart, il est super ! Par contre quand tu as une idée originale, il faut savoir la protéger... »*

(iii) Enfin, *l'animation* menée par les deux co-fondateurs et animateurs du Creative Lab permet d'accueillir les salariés, d'accompagner leurs désirs d'activités exploratoires et de stimuler leur créativité. Pour ce faire, les responsables du Creative Lab proposent des « workshops », à savoir, des séances de créativité et de réflexion collective autour d'un thème, un sujet ou un projet ciblé. Plus précisément, un partenariat long de plusieurs dizaines d'années existe entre le groupe Renault et le Centre de Gestion Scientifique (CGS) de l'Ecole des Mines ParisTech. Ainsi, le département innovation de Renault s'inspire de méthodes de conception issues de la théorie de la conception innovante du CGS. Les responsables du Creative Lab sont, par exemple, formés à la théorie C-K[41] issue de cette école qui a pour ambition d'incarner un mode de conception en rupture avec les connaissances détenues par les agents.

> *« Les workshops ont lieu dans le Lab, on y a tous les outils et méthodes pour aider les gens à concrétiser leurs idées. On peut faire de la vidéo, utiliser la méthode C-K, dessiner, construire des storyboards, utiliser les business models canevas, et bien sûr les machines pour faire nos propres cartes, avec les imprimantes 3D, les découpeuses lasers, etc. »*

De plus, les logiques d'essai-erreur et de test y sont primordiales. En outre, le Creative Lab propose désormais des formations à la créativité afin de permettre aux salariés qui le souhaitent de monter en compétences.

Par ailleurs, l'animation se veut également ludique. Elle promeut la légèreté et valorise les processus d'essais-erreur. Le service de boissons chaudes participe à ce contexte, mais la présence de matériels ludiques le renforce davantage – jeu de cartes, assortiments de Lego, figurines.

Concernant les outils d'accompagnement, *Renault Creative People*, la plateforme numérique, s'est déclinée en un blog nommé *Creative Blog* qui se trouve au service de Creative Lab, sans lui être exclusif. Ce blog a vocation à maintenir la communauté au

[41] Pour plus de détails sur cette théorie, voir par exemple : Hatchuel & Weil (2009).

courant des évolutions et de les informer des divers sujets liés à l'innovation dans nos sociétés. Ces activités de veille se réalisent via la diffusion d'une newsletter hebdomadaire de partage d'articles et de vidéos. Les membres mêmes de la communauté du Fab Lab interne sont sollicités et inclus dans l'enrichissement de cette newsletter et y contribuent systématiquement. La figure V.12. représente une capture d'écran d'un extrait de la newsletter du 12 juin 2015. Quant à Renault Créative People, il reste fonctionnel en tant que forum et outil d'appel à idées auprès de l'ensemble de la communauté Renault, c'est-à-dire l'ensemble de la communauté détenant une adresse e-mail institutionnelle – @renault.com –, dont l'international. En tout, cela concerne donc plus de 120 000 personnes.



Figure V.12. Extrait de la newsletter du 12 juin 2015

Dans l'énumération suivante, nous avons résumé, en chiffre, quelques réalisations du Creative Lab, de fin 2012 au mois de septembre 2015.

- ✓ 52 workshops
- ✓ 90 ateliers d'échanges transverses
- ✓ 18 débats-sandwich autour de l'innovation
- ✓ 120 newsletters avec 1500 abonnés
- ✓ 60 maquettes de concepts aboutis
- ✓ 20 séances de formations pair à pair
- ✓ 57 visites d'entreprises, d'académiques et d'institutionnels

Synthèse des ambitions du Creative Lab

L'un des responsables et co-fondateurs du Creative Lab a précisé que l'objectif général de ce tiers-lieu est de participer à un changement de la culture d'innovation et plus précisément de la culture de conception dans l'entreprise :

> *« finalement mettre en place un outil comme celui-là, c'est renforcer les liens faibles qui sont favorables à l'émergence de choses… C'est-à-dire que moi depuis le début, j'ai la certitude que ce n'est pas ici que l'on va construire la nouvelle Renault, je crois qu'il faut être modeste. Et en même temps les enjeux sont d'ordre culturel, donc changer la culture de l'entreprise, donner un espace de liberté, d'échange où tu donnes l'opportunité à ces liens faibles de grandir, de se développer. Et puis un espace dans lequel tu peux réussir à dialoguer dans des formats moins contraints avec le monde extérieur, avec des partenaires ou la vraie vie. Je crois que notre place elle est plutôt là… »*

Selon le traitement des données effectué, il s'agit, plus précisément, d'instaurer un processus de conception innovante support au processus de conception réglée existant. Le Creative Lab repose sur trois objectifs pour ce faire :

(i) L'apport de la *flexibilité* dans le processus d'innovation. La critique de la rigidité du processus dominant met l'accent sur le besoin d'une plus grande transversalité et sur le besoin d'autoriser des espaces sans processus formels et rigides.

(ii) L'engagement dans une *démarche d'innovation ouverte*. Permettre à l'entreprise d'augmenter sa capacité d'absorption et d'apprentissage en intensifiant ses interactions avec les acteurs externes.

(iii) La mise en place d'une *logique bottom-up* sollicitant les salariés internes dans les activités exploratoires de l'entreprise. Il s'agit d'une démarche inclusive vis-à-vis des ressources internes.

La figure V.13. illustre ces trois objectifs du Creative Lab dans l'objectif d'instaurer un processus de conception innovante support au processus de conception réglée existant au sein de l'organisation.

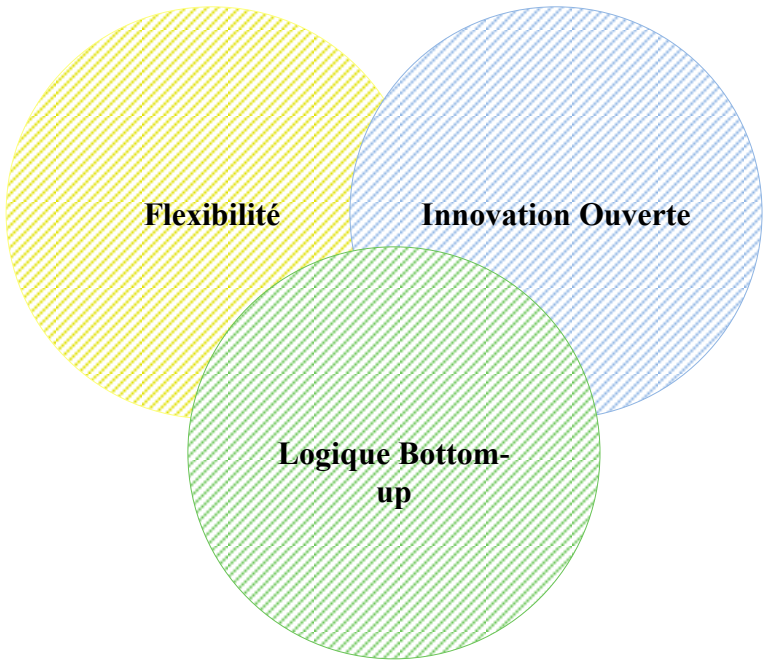


Figure V.13. Les objectifs du Creative Lab dans l'instauration d'un processus de conception innovante au sein de Renault

En considérant les ambitions d'instauration d'un processus de conception innovante des initiateurs du Creative Lab, il est possible de résumer les moyens dont dispose cet outil en trois éléments.

(i) L'emploi de méthodes *de conception innovante*. Le Fab Lab interne est développé comme un lieu dédié à la conception innovante et à la créativité. Les animateurs formés en méthodes de conception innovante, comme la théorie C-K, par exemple, proposent un accompagnement dans les efforts d'exploration. Cette activité donne l'opportunité aux salariés d'explorer en profondeur des sujets en rupture avec les processus et modes de conception de l'entreprise.

(ii) La stimulation *d'interactions sociales*. Le Creative Lab est un lieu de rencontre de personnes, d'idées et de connaissances à travers le lieu physique, mais également à

travers la plateforme numérique qui permet des échanges dans le monde entier de façon synchrone et asynchrone. En étant le seul lieu à accueillir des acteurs externes et en étant ouvert à tous en interne, le Creative Lab veut incarner le processus de conception innovante.

(iii) Un support aux activités *de prototypage rapide*. Le troisième moyen identifié est celui du service de prototypage rapide qui permet une matérialisation des idées à l'aide des machines et outils à commande numérique. Concrètement, l'imprimante 3D – pour ne décrire que celle-ci – permet de fabriquer des pièces complexes. Le principe est le même que celui d'une imprimante classique (2D), seulement, au lieu de l'encre, la tête d'impression de l'imprimante 3D dépose un filet de plastique ramolli par la chaleur et réalise des objets manipulables après quelques instants. Elle ouvre la voie au bricolage et à l'improvisation à travers la manipulation d'objets.

La figure V.14. qui suit récapitule les trois moyens que possède le Creative Lab pour instaurer un processus de conception innovante au sein du groupe Renault.

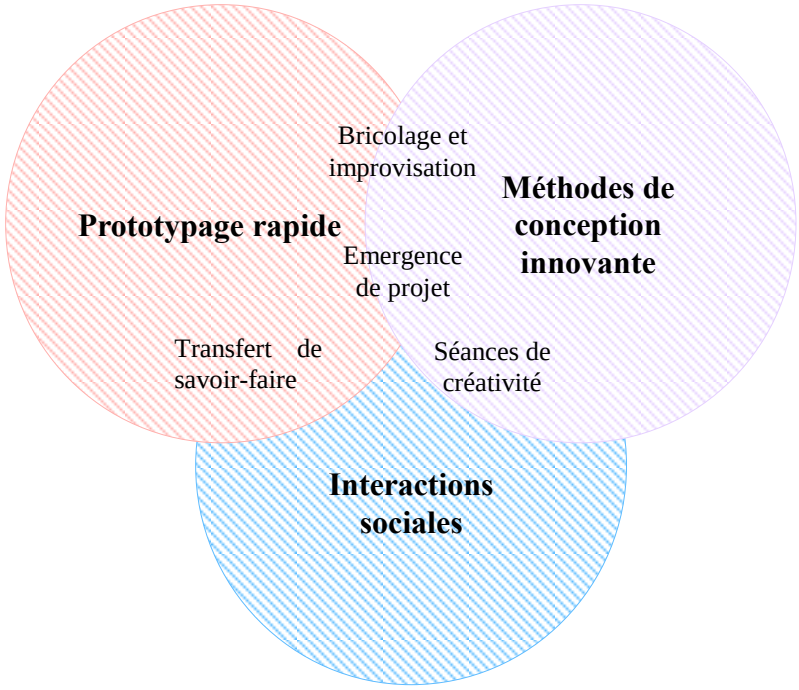


Figure V.14. Les moyens d'instauration d'un processus de conception innovante du Creative Lab

Le Creative Lab est donc un tiers-lieu dédié à l'innovation d'exploration, à savoir, l'innovation qui recherche l'éloignement et la rupture avec l'activité en cours. Il est à noter que les responsables de ce tiers-lieu cherchent à coordonner et organiser des

activités collectives, notamment des séances de créativité. En cela, le Creative Lab est qualifiable d'outil de gestion. Par ailleurs, cette initiative – incarnée par deux salariés – est née dans le prolongement de missions attribuées à la DCVPI et respecte donc des choix stratégiques généraux tout en se singularisant par sa démarche inclusive, ouverte et flexible. Ainsi, cet outil de gestion semble répondre aux caractéristiques de la quasi-structure.

L'enjeu du Creative Lab est de parvenir à instaurer un processus de conception innovante au sein de l'entreprise en offrant la possibilité à l'ensemble des salariés – qui, pour la plupart, occupent des fonctions d'exploitation – de s'investir dans une dynamique d'exploration de rupture, dans ce tiers lieu équipé en conséquence. Il s'agit d'apporter une nouvelle dimension au travail de conception de l'entreprise. Le Creative Lab vise ainsi à développer une dynamique d'ambidextries individuelles au sein de Renault et vise donc à développer l'ambidextrie contextuelle des différentes unités d'exploitation.

La partie suivante vise à restituer l'analyse effectuée de quatre différentes Directions afin de savoir si le Fab Lab interne remplit effectivement ces objectifs.

Conclusion V.A.

Le groupe Renault de 2015 est le résultat d'une histoire entrepreneuriale française commencée il y a 117ans. Son évolution inextricable de celle de l'économie française au cours du XXe et du XXIe siècle est marquée par des transformations de son processus de conception. Du mode projet en structure fonctionnel dans les années 50-60 à la structure de projet sorti en 1995, jusqu'au processus de conception actuel, Renault a continuellement recherché l'amélioration de son processus de conception en QCD dans l'objectif de proposer des innovations à prix abordables.

La gestion de l'innovation et le processus de conception de Renault s'articulent désormais autour de deux processus s'inscrivant dans la structure matricielle historique : le Projet Véhicule et le Projet Innovation. Ces deux processus étant affiliés à la conception réglée, les salariés et certains managers déplorent le manque d'opportunités de mener des projets d'innovation radicale.

Récemment, des membres de la DE-I, et plus précisément de la DCVPI ont mis en place un Fab Lab au sein du Technocentre de Renault. L'objectif de ce Creative Lab est de remplir une fonction – selon eux – vacante au sein de Renault, à savoir, favoriser l'innovation de rupture dans l'entreprise à travers un travail de conception innovante et en s'appuyant sur l'intelligence collective des salariés. Une telle réalisation permettrait de faire émerger l'ambidextrie contextuelle des différentes unités organisationnelles.

V.B. Analyse des cas

Cette section a pour objet de restituer les quatre études de cas que nous avons mené au sein de Renault. Chaque restitution suit un plan identique qui s'articule en trois parties mises en évidence dans le dictionnaire des thèmes décrit au sein du chapitre précédent.

La première partie de chaque cas correspond à l'analyse du contexte de l'unité organisationnelle étudiée. Elle se décline en quatre points : la discipline, le stretch, le soutien et la confiance.

Ensuite, la deuxième partie s'attèle à la restitution de l'analyse de l'appropriation du Creative Lab par les membres de l'unité organisationnelle. L'ambition est de distinguer les différents niveaux et les différents types d'appropriation existants. Pour ce faire le cas sera analysé à la lumière des quatre perspectives identifiées : la perspective rationnelle, la perspective socio-politique, la perspective psycho-cognitive et la perspective symbolique.

La troisième partie, enfin, retranscrit l'analyse de l'ambidextrie de façon transversale à chaque cas. L'objectif étant de déceler l'éventuelle présence des phénomènes d'ambidextrie individuelle et d'ambidextrie contextuelle

V.B.1. Le cas de la Direction de l'Ingénierie Véhicule

La Direction de l'Ingénierie Véhicule (DIV) est une méta-Direction qui comprend l'ensemble des sous-Directions affiliées au développement des véhicules du Plan Gamme. Elle remplit un rôle central dans l'organisation de l'innovation chez Renault. Cette Direction a en charge la vérification et l'adaptation des innovations élaborées en interne et des innovations fournisseurs aux contraintes techniques des véhicules. Elle a des objectifs principalement d'optimisation. Le développement plus rapide, la recherche de la maîtrise des risques et des délais, la recherche de la réduction des coûts, tout en respectant les standards de qualité (QCD), sont autant d'exemples d'objectifs de cette Direction. Regroupant les acteurs dits « *Métiers* », elle correspond à l'axe vertical de l'organisation matricielle *Produit-Programme/Métiers* de l'entreprise et intervient ainsi tout au long de la

conception du PV. Structurée par métiers, elle anime le réseau de fournisseurs de l'entreprise et pilote l'intégration de leurs innovations.

En pleine réorganisation des processus d'innovation dans l'objectif de réaliser des économies d'échelle, Renault tente de se rapprocher du modèle de son partenaire Nissan et de fusionner les activités d'ingénierie et de développement en commun. En effet, Renault et Nissan souhaitent créer des directions communes, avec un management au niveau de l'Alliance et non plus au niveau de chaque constructeur. Il s'agit ainsi de miser sur « *l'amélioration de la performance industrielle par la mise en œuvre systématique des meilleures pratiques de chaque entreprise, l'optimisation des investissements de R&D par la standardisation du processus de fabrication et l'amélioration du taux d'utilisation des capacités déjà installées*. […] *Ce qui permettra de mieux anticiper la charge des usines, de chercher des synergies communes sur les appels d'offre aux fournisseurs. La charge des usines sera mieux répartie.*[42] » (Renault SAS, 2014). L'Alliance Renault-Nissan née en 2003, a, année après année – et davantage encore depuis les accords de renforcement de la synergie en 2014 – décidé de l'accélération de cette mutualisation des fonctions communes. Ces changements se traduisent notamment par la nomination de nouveaux managers ou à la mise en place de codirections Renault-Nissan pour les différentes unités.

V.B.1.a. Analyse du contexte de la Direction de l'Ingénierie Véhicule

V.B.1.a.1. Analyse de la discipline

La *discipline* au sein de la DIV s'incarne dans trois éléments : (i) dans le processus d'innovation réglé qui régie l'avancée de tout PI, (ii) dans les types de management existants, tandis que (iii) dans les problèmes liés à la transversalité.

L'ingénierie chez Renault est organisée de manière extrêmement précise avec des jalons, des contenus très précis à livrer et des attendus à chaque jalon. Il s'agit d'un jalonnement de maturation des PI qui permet de contrôler l'avancée du projet par rapport à des critères technico-économiques.

[42] http://group.renault.com/wp-content/uploads/2014/07/20140130_cp.pdf

> *« Que ce soit sur les dimensions techniques ou sur des dimensions programme, ou la vision Produit, eh ben l'entreprise fonctionne avec des comités qui vont de plus en plus haut et même jusqu'au niveau n-1 du PDG… et c'est à ce moment-là que la hiérarchie s'exprime. »*

Les normes et les attentes de la hiérarchie sont donc clairement établies. De plus, les différents collaborateurs travaillent dans des cycles rapides de rétroaction

> *« On est constamment en train de faire, ce qu'on appelle les boucles courtes, tours les jours on a nos listes, l'innovation a travaillé et on dit 'celle-là est mure, celle-là ne l'est pas…' Et puis s'il y a une cinquantaine d'innovations, très vite on arrive à dire qu'il y a une quarantaine que ça peut marcher, et petit à petit avec le filtre, on dit qu'il y en a certaines qui sont absolument nécessaires, on voit que c'est en danger, il faut savoir vite si on arrivera à les rendre mures suffisamment tôt pour les rentrer… »*

La *discipline* est également incarnée par les types de management qui coexistent chez Renault. En effet :

> *« Il n'y a pas un seul style de management Renault. Même s'il y a un 'Renault Management Way' qui a été déployé depuis 2009… Normalement tous les managers doivent avoir suivi la formation… Donc il y a eu une volonté de proposer un style de management. »*

Ce 'Renault Management Way' n'ayant pas été totalement adopté, les salariés distinguent plutôt deux styles de gestion chez Renault :

> *« En fait, Renault étant très matriciel, il y a deux managements, il y a le management hiérarchique et le management projet. Et il faut toujours naviguer entre ces deux managements. Mais dans les deux cas, c'est très top-down. Je trouve que ça reste top-down… avec la possibilité de s'exprimer du bottom, mais ça ne remonte pas. »*

Cette relation fortement hiérarchique montre un niveau élevé de normes. En revanche, elle laisse peu de place aux activités qui ne s'inscrivent pas de manière directe et explicite dans les missions définies par le management, comme le déplore un salarié :

> *« C'est génial, je trouve une superbe idée, mais après je fais quoi ? Je suis rappelé par la police, que truc, j'ai un boulot… »*

Toutefois, les managers adoptent un point de vue différent en soulignant la dimension participative du type de management, bien qu'ils admettent une certaine directivité. Trois niveaux types de management sont alors distingués, selon le niveau du décideur hiérarchique :

> *« je pense que l'objectif de Renault c'est entre le participatif et le contributif, c'est ça qu'on cherche à avoir. Sachant qu'il y a une tendance un peu au niveau des directeurs à faire beaucoup plus de directif, mais ce n'est pas bien véhiculé du tout. Les directeurs sont parfois dans le directif et donc impose des*

choses… quelques directeurs hein, ce n'est pas tous. Les chefs de service sont assez souvent dans le participatif. Et dans quelques secteurs c'est du 'bordelatif', c'est le chef de service n'a aucun pouvoir. C'est tant que tu n'as pas réussi à convaincre tout le monde tu n'obtiendras rien… »

Ces trois niveaux correspondent au management hiérarchique, au management projet et aux coopérations transversales, c'est-à-dire entre directions liées ni de manière hiérarchique, ni de façon matricielle.

L'analyse de la *discipline* a mis en avant le sentiment – de la part des salariés – d'avoir des difficultés à faire fonctionner la transversalité interne en dehors de la structure matricielle. Les efforts à fournir par un salarié pour parvenir à faire accepter un projet d'innovation freinent de nombreuses personnes.

« Ah, au niveau de la transversalité, c'est nul ! C'est un des gros gros gros problèmes qui fait qu'il y a d'ailleurs au niveau des innovations, si tu n'as pas un mec qui va prendre son bâton de pèlerin pour aller faire le tour de tous les directeurs, tous les chefs de service pour susciter leur adhésion, c'est fichu… Et tu peux te pointer avec autant de galons que tu veux, quand t'es pas dans la ligne hiérarchique du mec, il n'en a rien à [faire]. Tu es directeur, mais tu n'es pas son directeur. Donc c'est 'pffiut ![sifflement], va te faire voir !' »

De plus, l'excès de normes concernant la collaboration transversale démotive les salariés dans leurs aspirations volontaires à travailler en transversal, car le travail de mobilisation des ressources nécessaires leur paraît excessivement cadré :

« Ah ben, l'impossibilité de travailler en transversal… C'est-à-dire tu viens avec une innovation qui nécessite la contribution de 3 directions, tu dois te payer les 3 directeurs pour les convaincre et s'il y en a un qui dit non, c'est 'no way!' Il est maître de son pays, c'est le château fort, hein. »

L'analyse de la *discipline* montre que le fonctionnement général de l'entreprise guidé par les processus normés permet à chaque agent d'atteindre ses objectifs. L'efficacité des processus de la DIV à amener les salariés à atteindre leurs missions initiales n'est pas remise en cause. Toutefois, le niveau de normes perçu comme excessif se traduit en un niveau relativement bas d'empathie, ce qui se traduit, en l'occurrence, en des relations déséquilibrées et des prises de décisions subies comme autoritaires.

Cette analyse souligne également la disparité des perceptions de la *discipline* chez Renault selon le niveau de poste occupé. Les salariés considèrent le management de l'entreprise comme principalement directif, tandis que les directeurs décrivent un management accès sur la participation, bien que directif dans les activités routinières.

V.B.1.a.2. Analyse du stretch

L'analyse des données collectées au sein de la DIV a mis en évidence deux caractéristiques du contexte de cette unité organisationnelle se référant au *stretch*. L'existence d'une identité collective et la possibilité de s'investir ou de proposer des activités en dehors des missions ordinaires selon les postes occupés.

L'identité de la marque Renault est largement connue et partagée dans l'ensemble de l'entreprise et, en l'occurrence, au sein de la DIV. Une forte adhésion au positionnement de la marque s'y traduit en une appropriation des valeurs et par l'émergence d'une identité collective et revendicatrice :

> *« Et donc faut pas oublier qu'on est chez Renault. On est chez Renault et on vend des voitures qui sont moyennement chères et toute la force de Renault dans les innovations c'est de pouvoir proposer au plus grand nombre des innovations que d'autres vendent très très cher. […] Et à chaque fois quand tu regardes, les voitures innovation chez Renault, on est toujours dans le même concept, on est dans l'innovation utilitaire… utilitaire et agréable. Et ça, c'est totalement cohérent avec l'image de marque qu'on veut avoir. […] Je te dis utile et agréable… quand je dis ça, c'est pas trop cher, abordable ! Utile, agréable, abordable. »*

A la fois l'ambition de changement et le positionnement identitaire à respecter sont connus et suivis par tous :

> *« Non, ça n'a pas remplacé 'Drive the change', parce que 'Drive the change' c'est le moteur. Mais le pour quoi faire, c'est 'for a better life'. C'est la stratégie et la tactique. Donc ça c'est clair. Conduite du changement parce que justement le monde bouge, les clients bougent et attendent autre chose, donc il faut savoir conduire ce changement permanent, mais on a un cap. On a une identité de Renault, on ne doit pas perdre notre âme et nos gênes, on dit que nos gênes c'est 'innovation for a better life'. »*

Quel que soit le niveau hiérarchique, cette vision est commune à l'ensemble des collaborateurs. Il existe donc une réelle fierté à appartenir au groupe Renault et d'en prolonger l'histoire.

Les missions attribuées aux salariés sont généralement précises et formellement structurées au sein de la DIV, le niveau de *stretch* s'en voit diminuer par manque de flexibilité dans les processus. Toutefois, les métiers les plus transversaux, avec moins de poids hiérarchiques au dessus d'eux, prennent de nombreuses décisions autonomes au quotidien, au cours de leurs projets. Parfois, lorsque la situation se présente, ils peuvent

même décider de s'engager dans des activités exploratoires dans l'objectif d'apporter des innovations de rupture. L'on constate alors, à travers ce *stretch*, une appropriation du Creative Lab de la part des salariés, en totale co-construction avec les concepteurs qui animent le tout :

> *« […] on n'a pas de processus formalisé sur ces sujets-là, il y a des sujets qui viennent de notre chef, qui nous dit 'tiens, il faudrait que tu bosses sur ça et ça…', il y a des idées qui viennent de nous parce qu'on a constaté qu'il y avait un trou, et puis il y en a d'autres qui peuvent venir de ces séances d'idéation. Là, je vais probablement en organiser une justement, sur deux ou trois sujets que j'ai en tête. J'ai déjà le thème, c'est pas 'ah tiens qu'est-ce qu'on pourrait faire ?', non. J'ai déjà des idées, et je voudrais qu'on dise sur tel et tel thème, qu'est-ce qui aurait du sens pour le client dans quelques années. Donc faut quand même cadrer un peu. »*

Il est moins évident de procéder de la sorte pour la plupart des salariés, comme décrit dans l'analyse de la *discipline*. En effet, le niveau élevé de normes définissant la qualité de *discipline* de cette Direction impacte négativement le niveau de *stretch*.

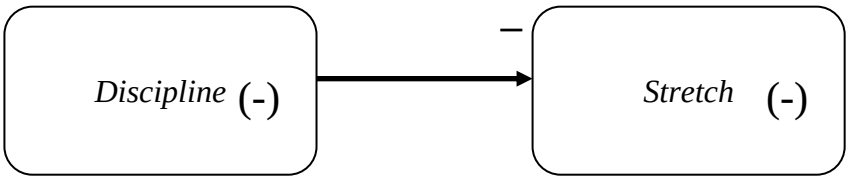


Figure V.15. Impact de la *discipline* sur le *stretch* au sein de la DIV

L'analyse du contexte à travers le *stretch* révèle une homogénéité au niveau de l'identité collective, mais souligne également une disparité dans le rapport aux projets qui ne s'inscrivent pas directement dans leurs missions initiales. Les métiers les plus transversaux s'autorisent plus facilement des initiatives, en termes de PI de rupture, que les autres.

V.B.1.a.3. Analyse du soutien

Le *soutien* est un attribut du contexte de la DIV qui se manifeste dans l'analyse de la collaboration entre métiers appartenant à des directions liées ni de manière hiérarchique, ni de façon matricielle et dans l'étude de la provenance des innovations présentes dans les véhicules.

L'analyse de la *discipline* a souligné la difficulté de réunir une équipe transversale. En l'espèce, il est à nouveau question de cette résistance systémique. En effet, lorsque le lien hiérarchique n'est pas établi entre collaborateurs, les salariés se voient libres d'accepter ou de refuser les propositions de collaboration. Il s'agit dès lors, pour le salarié ou le manager en quête de *soutien*, d'argumenter et de convaincre les personnes sollicitées sans garanties d'un succès. Les propos d'un manager illustre ce fait :

> *« on m'a déjà dit 'je ne vais pas le faire parce que ce n'est pas dans mes KPI*[43]*.' Il faut que j'arrive à argumenter et convaincre que [mon sujet] est essentielle pour fixer ses propres KPI. Parce que vous pouvez fixer vos KPI en fonction de ce que vous avez su faire par le passé… Alors ça peut être naturel pour certaines fonctions d'avoir cette ouverture, mais ça peut l'être moins pour d'autres. Donc il faut savoir redonner cette appétence… »*

Souvent, cette négociation se joue sur une dimension plus affective, en fonction des relations personnelles, de l'entente mutuelle et du réseau informel des individus, même pour les managers qui viennent de différentes directions :

> *« […] sans lien hiérarchique donc c'est beaucoup basé sur des relations interpersonnelles et sur la qualité de la relation. Et donc c'est très fragile, dans le sens où ça dépend des personnes, de la capacité à interagir, et aussi dans une relation de 'win-win', dans le sens où si je demande de l'information aux gens et qu'en retour je n'en donne pas, ça ne marche pas. Donc c'est du 'give and take'. Donc, du coup, en échange, le flux d'informations à l'inverse va pouvoir opérer. Donc je ne peux pas dire 'j'ai un dossier faites-le moi et rendez-le moi dans 15 jours', ça ne marche pas comme ça. Donc c'est un savant mélange relationnel… »*

Le *soutien* est encore moins facilement accordé à ceux qui en ont le plus besoin, c'est-à-dire les salariés au niveau hiérarchique bas. La force des idées doit alors faire tout le travail de persuasion, afin d'engager des collaborateurs dans des missions non obligatoires (*stretch*). Par ailleurs, ces activités de persuasion en interne peuvent paraître chronophages et sans garantie de succès. Certains salariés peuvent passer plus de temps à tenter de convaincre leur hiérarchie d'une idée de projet qu'à la concevoir :

> *« C'est pour ça que les gens disent ironiquement qu'il y a 3 activités dans une entreprise comme Renault, il y a la conception du hardware, la conception du software, et le slideware. Le slideware c'est faire des transparents, parce que pour que ça sorte il faut convaincre et c'est ça le Projet Innovation ça consiste à convaincre pour que ce soit fait. »*

[43] KPI est l'acronyme pour Key Performance Indicator, ce sont les Indicateurs Clés de Performance fixés par le management afin de mesurer l'efficacité, les rendements et les bons ou mauvais résultats des agents à évaluer.

En outre, souvent, trouver un soutien équivaut à présenter un projet où chaque partie peut en tirer des bénéfices. Il faut, pour ce faire, que le salarié s'associe avec les personnes qui cherchent à résoudre les mêmes difficultés qu'il rencontre. Toutefois de telles recherches peuvent être également chronophages :

> *« Le problème c'est de l'organiser, d'avoir le temps de l'organiser, de trouver des gens qui veulent bien prendre du temps sur leur priorité pour nous aider à régler nos problèmes à nous… parce que souvent c'est pas leur problème à eux, ou alors de trouver comme j'ai dit, un sujet commun qui fait que tout le monde a envie de travailler dessus parce qu'en réglant leur problème, ils règlent le notre. »*

Ainsi le niveau de *soutien* affecte, en l'occurrence, négativement le niveau de *stretch*, au sein de la DIV. Cette relation est représentée figure V.16.

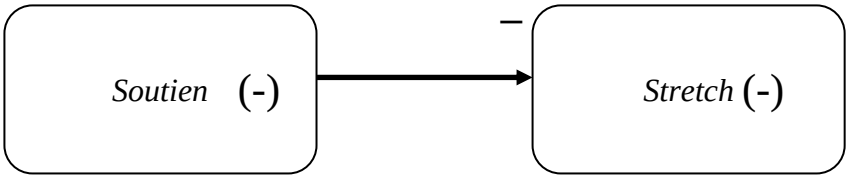


Figure V.16. Impact du *soutien* sur le *stretch* au sein de la DIV

Il faut ajouter à cela, comme montré dans les verbatims précédents que la *discipline* agit négativement sur le niveau de *soutien*.

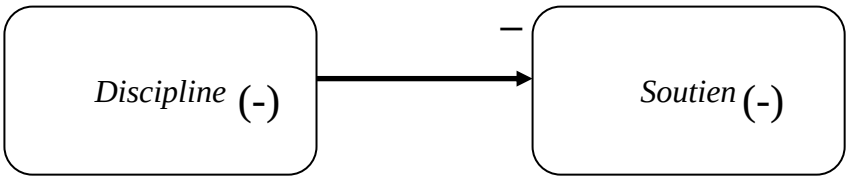


Figure V.17. Impact de la *discipline* sur le *soutien* au sein de la DIV

Le modèle hiérarchique et les processus codifiés expliquent beaucoup du sentiment du manque de soutien que ressentent les salariés. Toutefois, le contexte économique de l'industrie automobile possède sa part d'explication également. En face de cela, un soutien entre salariés s'est installé :

> *« Je pense qu'intrinsèquement on sait qu'il y a une crise économique, on sait que… voilà, on est susceptibles d'avoir un plan de licenciement… je pense que humainement parlant.. alors là je parle de la base, parce qu'au niveau du middle*

management et plus haut, j'en sais rien, en tout cas sur la base de la pyramide dont je fais partie, il y a cette solidarité qui se met en place, parce que je pense qu'inconsciemment ou de manière réflexe, c'est plus facile de lutter à plusieurs que d'être isolé dans son coin. »

L'analyse du *soutien* montre que l'autonomie des salariés est faible à la DIV. L'esprit d'entreprise n'est pas encouragé par la culture générale, ce qui rend la tâche encore plus ardue pour les salariés en quête de ressources pour l'élaboration d'un PI ou pour toute autre activité déconnectée de leurs missions initiales.

V.B.1.a.4. Analyse de la confiance

La *confiance* est peu développée au sein de la DIV. Elle se traduit principalement par le sentiment d'iniquité et de non-inclusion que les salariés peuvent ressentir.

La normativité du processus d'innovation de la DIV, nous l'avons mis en évidence avec la *discipline*, fait obstacle à de nombreuses velléités de PI. Les compétences des décideurs sur des sujets techniques ne sont pas remises en cause, mais les modes et les critères de sélection des projets sont connus pour être si sévères et fastidieux que les salariés renoncent à s'engager dans cette voie :

« il y a des gens qui ont des idées qu'ils ont commencé à travailler et qui là, sont à un stade où ils ont besoin de ressources… c'est même pas que [la demande] est refusée… ça n'arrive jamais jusqu'à ce stade-là… Euh… Pour que ce soit refusé il faut que la question soit posée, et pour que la question soit posée, il faut qu'elle soit posée par quelqu'un qui peut la poser… »

Le salarié en l'occurrence décrit un réel manque de *soutien* et de *confiance* puisqu'avec une idée exploratoire, donc insuffisamment élaborée selon les critères du processus de conception réglée, le tout associé à son niveau hiérarchique inférieur, il se sent illégitime de demander des ressources aux décideurs. L'analyse du contexte de la DIV montre ainsi la proximité entre l'attribut de *confiance* et celui de *soutien*, car le manque de *soutien* envers les salariés entraîne un manque de confiance dans la hiérarchie. La figure V.18. schématise cet impact. Par ailleurs, le manque de *confiance* détériore le niveau de stretch des salariés, comme illustré dans la figure V.19.

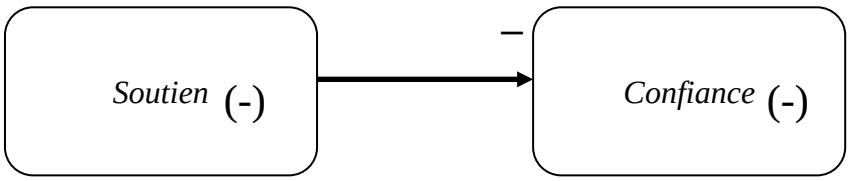


Figure V.18. Impact du *soutien* sur la *confiance* au sein de la DIV

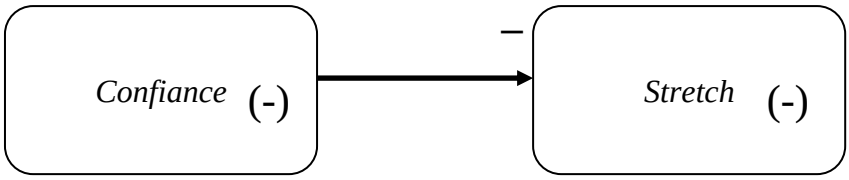


Figure V.19. Impact de la *confiance* sur le *stretch* au sein de la DIV

Un autre écueil similaire montre le niveau de confiance peu élevé au sein de cette direction, il s'agit des décisions des managers perçues comme arbitraires par les salariés :

> *« Mais il [le manager] le sait qu'il y a besoin de budget et d'ETP*[44]*. Lui il a un tableau de projet avec les budgets et les ETP alloués. Pour une réallocation, il faut déjà que lui il trouve que c'est une bonne idée. Mon ancien, chef il trouvait ça pas terrible. C'est son avis qui compte, toi t'as un avis, si t'étais chef, ben ça te plait ou ça te plait pas. Et lui ça ne lui plait pas. Pour qu'une décision soit prise, il faut qu'un décideur la prenne. »*

Le sentiment de manque de confiance du salarié envers sa Direction est explicite. Toutefois, il faut préciser que tant que les salariés ne nécessitent pas toujours de ressources pour l'avancée de leur projet, ils peuvent y consacrer du temps :

> *« Ah oui, oui... Moi mon chef de service, aujourd'hui, il ne sait pas où sont les gens. Il ne sait pas que je suis là, donc j'aurais pu faire autre chose... […] Jusqu'au point où on doit dépenser des ETP... […] Parce que on va discuter de ce qu'on veut... Après pour que la discussion aille plus loin que la discussion, il faut qu'il y ait un travaille sur l'idée... Et donc ou c'est informel, et ça va pas loin, ou c'est prévu. »*

Par ailleurs, une grande majorité des innovations qui intègrent les véhicules sont des innovations incrémentales – amélioration de fonctions techniques existantes. Les

[44] ETP est l'acronyme pour Equivalent Temps Plein, il s'agit de l'unité mesurant la charge de travail nécessaire pour accomplir une mission sur une période donnée. Une unité d'équivalent temps plein équivaut à une personne affectée à temps plein.

auteurs de ces innovations sont généralement les spécialistes des fonctions concernées. Cette logique étant ancrée dans la culture générale, les salariés qui tentent malgré tout de proposer des idées ou des projets pour une fonction dont ils ne sont pas spécialistes, sont souvent perçus comme illégitimes :

> *« […] sachant que je t'ai dit que 80 % des innovations viennent du métier… donc quand la personne propose l'idée qui est dans son métier, pas de problème, ça peut marcher. Quand la personne qui propose l'innovation n'est pas dans son métier, là ça ne débouche pas. »*

Ainsi, les salariés focalisés sur leurs missions initiales ont plus tendance à innover de façon incrémentale, contrairement aux métiers transversaux qui ont plus de facilités à conduire des PI en rupture.

Synthèse du contexte de la Direction de l'ingénierie Véhicule

En conclusion, nous avons synthétisé, au sein du tableau V.20., les différents éléments de contexte organisationnel de la DIV afin de juger de leur caractère favorable ou défavorable au développement de l'ambidextrie individuelle et contextuelle.

	ELÉMENTS FAVORABLES	**ELÉMENTS DÉFAVORABLES**
DISCIPLINE	La structure du processus d'innovation possède une organisation divisée en séquences et en jalons, le tout supervisé par des managers à l'aide de critères d'évaluation bien déterminés. Ainsi les normes et les attentes générales sont **cohérentes** entre elles et **s'appliquent à tous**.	Cette organisation est perçue comme **rigide, normative et directive.** Elle n'est pas propice aux démarches autonomes et heuristiques, ni à l'exploration d'idées en rupture. Les métiers transversaux rencontrent de grandes difficultés à faire travailler les salariés en dehors de leurs activités d'exploitation.
STRETCH	Il existe une réelle **identité collective** correspondant à l'image de marque de Renault. **L'ambition commune** de pérenniser l'histoire de Renault est revendiquée.	Seuls les métiers transversaux s'engagent spontanément dans des activités d'innovation de rupture et donc indirectement liées à leurs missions initiales. Le **management hiérarchique** freine structurellement les initiatives d'exploration des salariés.

SOUTIEN	Une certaine **solidarité** entre salariés a émergé face au contexte du secteur de l'industrie automobile ressenti comme morose.	Selon les salariés, il est **difficile d'obtenir du soutien** de la part de la hiérarchie. Les managers directs possédant eux-mêmes des évaluateurs, les **prises de risque sont rares**. Pour chaque projet, le salarié doit alors se soumettre à un exercice d'argumentation afin de convaincre sa hiérarchie, ce qui défavorise les projets exploratoires.
CONFIANCE	Le niveau des compétences des décideurs sur des sujets techniques n'est pas remis en cause par les salariés. Il est **possible de consacrer du temps** sur des idées exploratoires tant qu'elle ne nécessite pas de ressources supplémentaires.	Il existe un sentiment d'**illégitimité** chez les salariés pour demander des ressources aux décideurs ou pour s'engager dans des activités exploratoires. De plus, le manque de confiance envers les décideurs se manifeste dans la perception des salariés de **décisions prises de façon arbitraire** par les managers.

Tableau V.20. Synthèse du contexte de la DIV

Il ressort de cette analyse de la DIV que le contexte organisationnel y est plutôt **défavorable au développement de l'ambidextrie individuelle et donc, a fortiori, au développement de l'ambidextrie contextuelle**. Seuls les managers possédant un pouvoir de décision suffisant pour ne pas risquer des sanctions pourraient se permettre de concilier des activités d'exploitation et des activités d'exploration. Certains métiers transversaux, comme les pilotes innovations, font partie des rares salariés à pouvoir s'engager dans des comportements ambidextres. Cependant, ils peinent à exercer cette tâche. Il y a alors lieu de constater que l'excès de normativité des relations formelles provoque une dégradation de la qualité de la *discipline*, ce qui affaisse le niveau de qualité de l'ensemble des autres attributs. La figure V.21. expose le schéma récapitulant les impacts observés entre attributs.

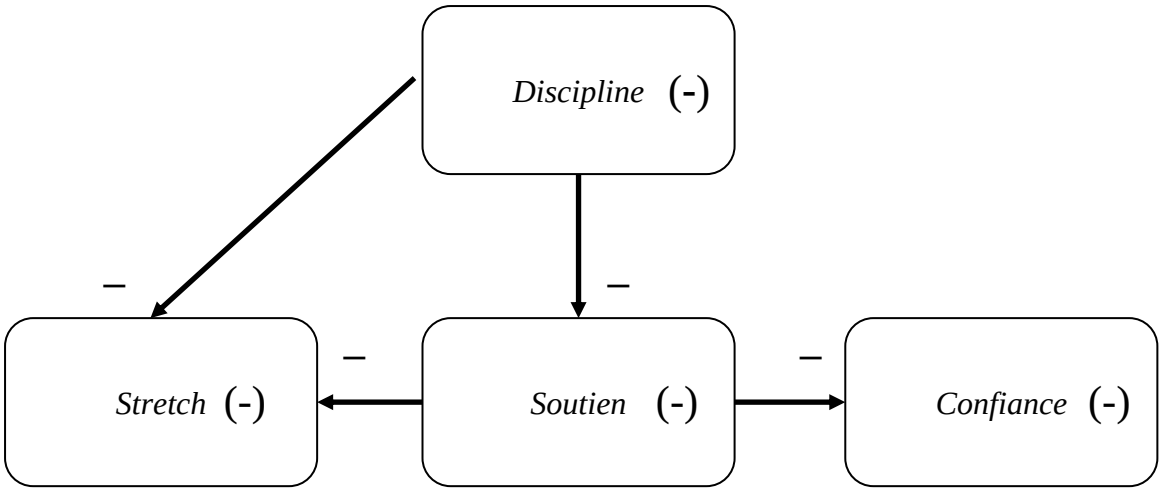


Figure V.21. Schéma des relations entre attributs du contexte organisationnel au sein de la DIV

V.B.1.b. Analyse de l'appropriation du Creative Lab par la Direction de l'Ingénierie Véhicule

Notre analyse du rapport des salariés au Creative Lab s'est effectuée à travers une vision appropriative de l'outil de gestion. La restitution de cette analyse s'appuie sur les quatre perspectives reprises de la littérature et figurant dans notre dictionnaire des thèmes, à savoir, la perspective rationnelle, la perspective socio-politique, la perspective psycho-cognitive et la perspective symbolique.

V.B.1.b.1. Perspective rationnelle

L'analyse de l'appropriation du Fab Lab interne par les acteurs de la DIV témoigne de l'utilisation effective qu'en retirent ces derniers. On y observe différents niveaux d'appropriation.

Le Creative Lab est considéré et utilisé au sein de la DIV comme un lieu qui permet de faire émerger des idées créatives et accompagne les activités d'exploration des salariés.

> *« Donc nous avons commencé par réfléchir en interne aux axes de développement qu'il fallait exploiter, et en parallèle, on a appris qu'il y avait une nouvelle structure au sein de Renault, donc, mon idée a été de contacter Dominique Levent pour que d'abord elle nous fasse une présentation de ses*

activités, et ensuite voir si on pouvait utiliser ce biais là… Au départ, ce qu'on cherchait c'était finalement une façon de nous ouvrir l'esprit, des méthodes pour trouver des idées… »

Les bénéfices retenus par les utilisateurs se confondent avec les missions du Creative Lab, ce qui montre une certaine rationalisation des activités. L'apport du lieu et l'opportunité de procéder à des activités de conception innovante sont les principales fonctions mises en avant par les salariés ayant fait appel au Creative Lab :

« Ça nous a apporté 3 choses, d'abord un lieu, qui nous permet d'être ailleurs que dans nos bureaux habituels et puis du matériel et des outils, […], deuxièmement la méthode C-K que nous avons lancé sur un chantier et que nous continuons d'exploiter… Et puis aussi quelques contacts un peu inattendus avec des allemands, des japonais et des anglais qui avaient des réactions d'étonnements… ce qui nous a permis de bien nous aider à cadrer nos études. »

Du fait de la récence du Fab Lab interne, nombreux sont les salariés méconnaissant ou n'ayant pas réellement pratiqué ce tiers-lieu. Néanmoins, ces salariés partagent un bon a priori sur le principe de son existence bien qu'ils l'aient peu utilisé :

« Je pense que c'est une idée chouette ! Mais après… moi j'étais dans le service d'[une collègue], donc on connaît le lieu parce qu'elle a fait son pot de départ là bas, et qu'on a participé à des réunions, mais ce n'est pas assez connu… quand j'en parle à des collègues, les gens ne sont pas au courant. »

« Ben si vous voulez, par exemple, par rapport au Creative Lab… Je suis sure et même intimement convaincue que les gens ne savent pas à quoi ça sert. »

Dans la même logique, certains déplorent ce manque de notoriété du Fab Lab interne au sein de leur Direction et l'impute à un manque de communication :

« le problème c'est qu'une bonne idée utile qui ne trouve pas sa place est vouée à disparaître. Et ce serait un gâchis. Donc je pense qu'il y a tout ce qu'il faut pour réussir, sauf peut-être une certaine visibilité vis-à-vis de l'extérieur [du Creative Lab]. Ceux qui y sont allés ont un avis plutôt positif là dessus, mais il faut probablement faire plus de marketing du sujet pour dire voilà ce qu'on a produit. Au début c'est difficile pare qu'il faut commencer, mais il faut qu'il puisse y avoir un marketing, pour qu'il puisse perdurer. »

Chez les salariés ayant côtoyé le Fab Lab interne, on constate une forte adhésion au concept, en l'utilisant comme moyen de contournement des processus habituels que les agents considèrent comme désuets :

« Parce qu'on peut parler toute la journée, mais dès que tu as un objet physique, ça rend les choses compréhensibles. »

« Quand c'est un Powerpoint, les gens ont plus de mal à palper, du coup ça génère beaucoup d'incompréhension… »

Ainsi, ceux qui ont côtoyé ce tiers-lieu s'inscrivent dans la même philosophie que les concepteurs. Ces derniers jugent qu'il existe un besoin de modifier le processus de conception en place et que le Creative Lab fait partie des potentiels moyens pour le faire :

> *« Moi je pense qu'il faut qu'ils interviennent plus, qu'ils soient plus présents. C'est vraiment un support, un outil qui n'est pas encore… L'industrie automobile est comme une vieille dame, qui n'aime pas trop les trucs nouveaux qui arrivent… Donc c'est quand même quelque chose de nouveau par rapport à tous les processus qu'on connaît, on est dans une industrie donc on est sur des processus normés, réglés… Et bon… cette vieille dame qui a plus de 100ans maintenant, elle regarde quand même ses petits jalons…. Et puis un jour elle s'apercevra qu'elle pourra en tirer un profit énorme. »*

Cette analyse de l'appropriation selon la perspective rationnelle montre une conformation à l'outil pour les salariés s'y impliquant. Le Creative Lab semble répondre à un besoin réel d'espace de créativité et de liberté dans les activités d'exploration. Cependant, cette analyse témoigne également d'une appropriation balbutiante au sein de la DIV pour le moment, faute de notoriété du Creative Lab. Toutefois, parmi ceux qui ont découvert le tiers-lieu, ils sont une majorité à adhérer au concept en tant qu'espace de créativité et de prototypage et à se projeter dans une future sollicitation du lieu en tant qu'initiateur de projet d'exploration.

V.B.1.b.2. Perspective socio-politique

Le Creative Lab est en lui même un outil de gestion à caractère hautement socio-politique puisque la philosophie instaurée par les concepteurs consiste à développer une logique bottom-up au sein de l'entreprise. En effet, il s'agit d'inclure les salariés dans des activités d'exploration qu'ils n'avaient, jusque là, pas l'opportunité de pratiquer.

L'analyse du rapport des agents de la DIV au Creative Lab selon une perspective socio-politique confirme une hétérogénéité d'appropriation et précise qu'elle s'inscrit dans des enjeux de pouvoir.

L'usage et le bénéfice que les managers de la DIV voudraient tirer du Fab Lab interne ne correspond pas, voire entre en contradiction avec les missions déterminées par les concepteurs du Creative Lab et sa démarche heuristique. En ce sens il existe une opposition d'intérêts calquée sur le rôle social des individus. Les managers souhaitent ainsi obtenir davantage de contrôle sur les différentes activités :

> *« ce qu'on cherche à faire avec Creative People Lab, c'est de trouver la pépite, c'est-à-dire au milieu d'un monceau de cailloux, il y a peut-être la pépite. Et ce qui me fait rager, c'est que je ne suis pas en mesure de garantir que dans ce tas de cailloux je trouve la pépite. »*

L'objectif des managers de la DIV est ainsi de développer une innovation entièrement au Creative Lab en la considérant comme une *business-unit* à part entière : « *Ça apporte pas encore assez…* », alors que les concepteurs du lieu l'ont créé comme un support à l'innovation, comme un espace qui facilite les innovations d'exploration, sans chercher impérativement à délivrer des innovations véhicules à chaque projet, comme le précise l'un des fondateurs du lieu :

> *« C'est-à-dire que moi depuis le début, j'ai la certitude que ce n'est pas ici que l'on va construire la nouvelle Renault, je crois qu'il faut être modeste. »*

Enfin, l'initiative du Creative Lab n'est pas acceptée par tous les salariés, certains ne se l'approprient pas et vont jusqu'à le rejeter, car ils considèrent que la démarche est naïve et irresponsable :

> *« […] on ne se met pas autour d'une table avec des M&M's pour faire de la recherche… […] je connais plein de gens autour de moi qui se demandent ce qu'ils bricolent… Que c'est effectivement de l'argent foutu en l'air, qu'on ne sait pas ce qui y est produit… »*
>
> *« Ce qu'il faut c'est arrivé à leur donner une légitimité suffisante, pour que les gens ne considèrent plus que c'est un gadget. Et que ce n'est pas un endroit où les gens font un truc rigolo pendant que les autres triment à faire un boulot difficile… »*

L'analyse selon la perspective socio-politique souligne un enjeu de pouvoir de contrôle pour les managers et d'autonomie pour les salariés. L'outil étant conçu dans l'objectif de supporter l'autonomie des salariés, l'appropriation des managers en question entre en contradiction avec l'esprit du Creative Lab. Par ailleurs, nous avons relevé un certain rejet du Creative Lab – toutefois sans s'y être rendus – de la part de certains salariés au sein de la DIV.

V.B.1.b.3. Perspective psycho-cognitive

L'analyse de l'appropriation du Creative Lab selon la perspective psycho-cognitive se résume en deux aspects principaux : le support à la créativité et à l'élaboration de scénarii et l'apport du prototypage dans la réflexion.

La possibilité de travailler sur des idées d'innovation en étant aidés dans l'exercice de clarification d'un projet est primordiale pour les salariés de la DIV. Les méthodes d'aide à la créativité et à l'élaboration de scénarii sont donc considérées comme des sources d'apprentissage et d'amélioration des activités de conception :

> *« Je pense que dans les innovations, une expression doit être 'en bon français', c'est-à-dire qu'une expression doit être rédigée, quand on dit je vais décrire l'innovation et puis on commence à mettre une liste de verbes… déjà il manque quelque chose pour moi. On doit voir une rédaction de ce qu'on va vivre. Raconter une histoire. Raconter un use-case. Après, un dessin, va énormément aider en plus. Alors tout ça, ça finit généralement dans des slides. Et je pense qu'une idée, elle est beaucoup plus innovante, beaucoup plus marquante pour les esprits quand on a quelque chose de concret, comme au Fab Lab. »*

Le Creative Lab donne l'opportunité de bricoler avec des matériaux physiques à l'aide notamment de la mise à disposition d'imprimantes 3D et de découpeuses laser. Ces machines et outils apportent une réelle plus-value pour les activités cognitives des individus, puisqu'elles permettent aux salariés de mener de nouveaux exercices de conception :

> *« Et quoiqu'on en dise, toutes les innovations qu'on fait sur les voitures, qui pour certaines sont extrêmement complexes. Et qu'on a des personnes qui expliquent ça avec des slides sans avoir conduit la voiture dont ils parlent, ils se racontent des histoires ! Il faut toucher, il faut voir, il faut mettre en pratique. Et le Créative Lab là est très intéressant puisque son objet c'est de pouvoir faire des petites maquettes très vite, c'est de pouvoir faire des petits process très vite, et de pouvoir matérialiser les idées qui, par ailleurs, même quand elles sont couchées sur un papier doivent être propres et rédigées avec un process. »*

Le Fab Lab interne est considéré comme un outil facilitant la réflexion en profondeur sur des sujets exploratoires et la communication d'idées entre collaborateurs, choses qui sont perçues comme défaillantes au sein du groupe Renault par les salariés de la DIV.

V.B.1.b.4. Perspective symbolique

L'analyse des rapports des agents de la DIV au Creative Lab selon une perspective symbolique attribue deux qualités au Fab Lab interne : l'apport en termes de communication sur l'innovation chez Renault et l'importance des éléments de forme vis-à-vis du Creative Lab.

Le Fab Lab interne représente un lieu d'innovation, qui se veut original et inédit dans l'entreprise par son ouverture à tous. S'il propose des activités concrètes à réaliser en son sein, son existence dans une entreprise comme Renault a aussi un impact positif sur les salariés à qui il donne un signal fort pour innover, comme le souligne un manager :

> *« L'autre utilité que je vois à Creative Lab, c'est que ça sensibilise les gens du Technocentre à l'innovation. C'est de la communication. Ça, pour moi c'est indéniable. C'est-à-dire les braves hommes qui vont s'investir dans le Creative Lab […] Au moins on sait que ça existe et que Renault veut innover, donc déjà ça, en termes de communication interne, je trouve ça extraordinaire ! »*

En marge des activités d'animation et de prototypage, le Fab Lab interne propose un service gratuit de boissons et de nourriture à grignoter, comme décrit précédemment, la décoration du lieu se veut accueillante, et dans ce sens, de nombreux efforts de détails sont effectués. Ces éléments impactent symboliquement les salariés de la DIV qui y voient une richesse pour l'échange de connaissances :

> *« le lieu, l'agencement du lieu, ça ne doit pas être ce qu'on répond habituellement, j'imagine. Euh… les accessoires, la table, avec le café, le thé, et des trucs à manger… […] Tout ça c'est très important ! … L'absence d'agenda rigide, c'est-à-dire que si les gens ont envie de causer et qu'on sent que c'est nécessaire, ben on oublie l'agenda, on n'est pas dans une réunion de travail, on est dans une réunion de partage et de réflexion… »*

Ainsi, le Creative Lab, par son positionnement, sa volonté, ses services et autres éléments de forme liés aux valeurs qu'il défend, représente un symbole d'encouragement à l'innovation pour ces salariés.

Synthèse de l'analyse de l'appropriation du Creative Lab au sein de la Direction de l'ingénierie Véhicule

Le Creative Lab étant un outil récent, il fait l'objet de pré-appropriations et d'appropriations originelles de la part des agents de la DIV. Il s'agit d'un outil de gestion hybride, car d'une part, il s'inscrit au sein d'une Direction (la DCVPI) et propose des activités en fonction du processus d'innovation général, et d'autre part, le lieu est ouvert à toutes expérimentations et explorations. Le tableau V.22. synthétise les éléments propices et les éléments néfastes à l'appropriation de cet outil qui ont été constatés dans cette analyse selon les différentes perspectives utilisées.

Perspective rationnelle	Perspective socio-politique	Perspective psycho-cognitive	Perspective symbolique
•L'usage des salariés est conforme à la conception des instigateurs de l'outil et il existe un bon a priori des salariés, de manière globale •Le Creative Lab fait l'objet d'un faible taux d'appropriation du fait de sa nouveauté et du manque de communication	•Forte adhésion au concept du Fab Lab comme alternative au processus habituel, mais manque à être connu. •Menace de détournement par l'usage de la part des managers qui souhaitent faire du Creative Lab un processus comme un autre.	•Le Lab est utlisé pour ses méthodes de stimulation de la créativité. Les outils proposés pour le prototypage et le bricolage sont également considérés comme importants pour les activités de conception.	•L'existence du Creative Lab est reçu comme un signal d'encouragement à l'innovation. Le lieu en tant que tel facilite les activités d'exploration et l'échange de connaissances.

Figure V.22. Récapitulatif de l'appropriation du Creative Lab au sein de la DIV selon les différentes perspectives

L'appropriation du Creative Lab par les agents de la DIV est encore balbutiante. Toutefois, les salariés semblent y voir une opportunité de mener des activités d'exploration en échappant aux normes et structures habituellement imposées par leur hiérarchie.

V.B.1.c. Analyse transversale de l'ambidextrie au sein de la DIV

La DIV est caractérisée par sa structure formelle et ses processus normés. Si cette configuration est propice à l'accomplissement des missions initiales des salariés (activités d'exploitation), le contexte organisationnel est plutôt défavorable au développement des activités exploratoires. Concrètement, les salariés se voient restreindre dans leurs velléités d'exploration dès lors qu'ils nécessitent des ressources dans leurs projets exploratoires. Face à ces freins structurels et à ce manque de soutien pour ce type d'activité, les salariés abandonnent leurs potentiels projets, parfois sans même en partager l'idée. Quelques rares individus ont la capacité de concilier activités d'exploitation et activités d'exploration – faire preuve d'ambidextrie individuelle –, cependant leur métier transversal est particulièrement indépendant comparé aux autres salariés. Il n'est pas représentatif. L'ambidextrie contextuelle reste donc un phénomène absent de cette Direction.

Le Creative Lab est né d'une volonté de mettre en place une logique bottom-up permettant aux salariés des différentes unités organisationnelles du groupe Renault de s'investir dans des activités d'exploration et d'y mener à bien des PI. Il s'inscrit comme un outil de gestion support au processus structurel d'innovation.

Le rapport entre les différents agents de la DIV et le Creative Lab est ainsi d'abord caractérisé par la nouveauté de l'outil. Les acteurs tentent de faire sens et appréhendent ce nouvel outil en échangeant sur ses missions et en se rendant sur place afin d'assister à des démonstrations de différentes activités. Il existe une volonté de s'engager dans des activités d'exploration et le Creative Lab semble, aux salariés de la DIV, une opportunité unique et intéressante. En outre, en se rendant plusieurs fois au Creative Lab et en s'engageant dans un projet exploratoire, certains salariés peuvent être considérés comme ambidextres puisqu'ils mènent des activités d'exploration en parallèle de leurs activités d'exploitation initiales. Par ailleurs, les retours d'expériences positifs circulent d'ores et déjà au sein de la DIV et provoque de nouvelles adhésions au concept du Creative Lab. Cependant, au moment où nous écrivons ces lignes, la DIV ne peut pas être considérée comme une unité organisationnelle ambidextre.

V.B.2. Le cas de la Direction du Produit

La Direction du Produit (DP) est un pivot de l'organisation de l'innovation chez Renault. Elle partage l'axe horizontal de l'organisation matricielle *Produit-Programme/Métiers* de l'entreprise avec son binôme représenté par la Direction Programme Véhicule (DPV). Le Produit – comme il est coutume de le désigner au sein de Renault – se caractérise par sa force de proposition dans l'élaboration de PV. Son rôle est de formuler « une demande[45] » aux directeurs de Programme Véhicule portant sur les futurs véhicules des différentes gammes. Cette Direction intervient ainsi tout au long de la conception des PV. Son objectif est d'assurer la cohérence de l'image de marque et la cohérence de l'identité de la gamme, au fur et à mesure que celle-ci se décline (par exemple, Clio 1, Clio 2, etc. pour la gamme Clio). Cette DP veille également à ce que les produits soient visibles et différencients afin de rester compétitifs. Il s'agit donc avant tout d'élaborer une réponse à des besoins clients exprimés, c'est pourquoi elle dispose d'une sous-Direction de la Valeur Client qui analyse et lui soumet une « *expression de besoins clients* ». Située en amont de la conception des PV et les accompagnant tout au long du développement la conception, la DP a pour missions d'acquérir, consolider et transmettre des connaissances du marché à la DPV. Ses missions comprennent également de décliner l'identité de marque, dont les fondamentaux du véhicule de Renault (sécurité, qualité, environnement), sur l'ensemble des véhicules, mais également d'élaborer des propositions de scénarii d'exploitation commerciale des innovations. Cette Direction peut ainsi être assimilée à une Direction Markéting Stratégique.

Elle a peu été impactée par les successives réorganisations et par le rapprochement avec Nissan dans le cadre de l'Alliance.

V.B.2.a. Analyse du contexte de la Direction du Produit

[45] La demande du Produit vers la DPV regroupe les différents codes et caractéristiques que le Produit souhaiterait voir respecter tout au long de la conception d'une gamme de véhicule.

V.B.2.a.1. Analyse de la discipline

L'analyse de la *discipline* au sein de la DP a mis en évidence trois aspects déterminants : la forte influence de l'organisation matricielle du processus d'innovation sur son management, la financiarisation des critères d'évaluation des projets et le caractère transversal de la DP dans l'entreprise.

L'organisation matricielle de l'activité de conception chez Renault structure la DP. En effet, à travers des modes séquentiels d'évaluation et des livrables définis et nécessaires à la validation de ces projets, le Produit conceptualise des projets de véhicule :

> *« Donc vous savez qu'on est organisés de manière extrêmement précise avec des jalons, des contenus très précis, des attendus à chaque jalon. »*

Si cette structuration générale impose un cadre temporel, elle restreint également la liberté dans les activités de conception et de créativité. Et quand bien même, la DP proposerait des idées en rupture, leurs idées ne feraient pas automatiquement l'objet d'un projet, puisque toute proposition est soumise à la validation de la hiérarchie :

> *« Le Produit propose. […] Par contre, c'est le chef qui décide en disant « ça me plait, ça me plait pas, vos trucs. » Donc, c'est bien Carlos Ghosn qui a dit 'oui, effectivement un jour il n'y aura plus de pétrole, donc il faut bien trouver des énergies alternatives…' Et là, eh ben c'est le tri des patates, donc à la fin, ne gagne que les meilleurs projets, et c'est comme ça qu'à un moment donné, il y a les grands chefs qui disent 'oui, très bien votre proposition Zoé, elle me plait, je la fais. Votre proposition Twizy, elle me plait, je la fais, votre Kangoo électrique elle roule, je la fais, et la Fluence électrique, ça roule, je la fais.' »*

Les propositions des salariés de la DP sont ainsi présentées au sein des comités de validation qui sont composés des directeurs des Métiers (au sein de la DIV). L'évaluation des idées se fait selon des critères bien définis. Outre la faisabilité et le caractère stratégique du projet qui prennent une place importante dans la décision, les calculs financiers sont regardés de très près et nécessitent des arguments précis de la part des détenteurs d'idées :

> *« On définit des Unique Selling Point [argument clé de vente]. En fait pour faire simple, les points forts. Si on dit… Point unique et fort on va dire. Il y a bien 'unique', on l'oublie parfois. Généralement les Unique Selling Point (USP) il y en a 3 dans une voiture, c'est la règle. Ces USP il faut les fonder sur des éléments concrets parce qu'il ne s'agit pas juste de dire ma voiture c'est la plus belle, la plus confortable et la plus pratique. Tu vas dire à tes clients un jour, 'voilà, c'est sur ça que l'on va vendre la voiture.' »*

Ce besoin de rentabilité pour l'avancement d'un projet exploratoire est vivement critiqué par les salariés qui pensent qu'une telle rigidité sur ces critères est incompatible avec la logique de l'innovation :

> *« En plus on disait, on calcule en valeur actualisée nette. En gros tu dis, est ce qu'il vaut mieux que j'investisse en banque ou dans une bagnole ? Donc c'est un peu antinomique avec l'innovation, que de dire « j'investis et j'espère que je vais gagner », là, si t'en es à la conclusion qu'il faut mettre en banque, vu l'industrie automobile en ce moment, c'est sûr vaut mieux investir en banque ou dans des appartements que de faire des bagnoles… »*

La *discipline* au sein de la DP se manifeste dans le rapport matriciel, donc structuré, des rapports inter-Directions, mais également dans les critères de sélection de projets. En cela elle est critiquée des différents acteurs, salariés et managers, car elle réduit les ambitions et les efforts d'exploration de ces derniers.

V.B.2.a.2. Analyse du stretch

L'analyse du *stretch* au sein de la DP montre qu'il existe une unité affichée des salariés face aux autres Directions et que les salariés de cette unité organisationnelle font preuve d'un caractère passionné et volontaire. Enfin, la vision de l'innovation partagée par les salariés et les managers promeut l'équilibre entre structure et chaos.

La particularité de la Direction du Produit réside dans le fait qu'elle accompagne les PV tout au long de leur conception, jusqu'à la mise en œuvre sur le marché, en passant par la production. Différents salariés peuvent se charger de cette tâche, ce travail implique ainsi une volonté commune préalable entre les membres afin de représenter une DP unie dans les différentes instances de l'entreprise. Une certaine identité collective est alors revendiquée par les salariés :

> *« […] on est là, à côté pour vérifier si tout se passe comme prévu. Parce qu'il y aura x raisons pour ne pas faire ce qu'on a dit. Autrement, si on faisait juste une lettre au père noël et après on partait à la plage, on ne reconnaitrait pas la voiture. Tout le monde s'y mettrait avec leur prisme. On passe notre temps à défendre ce qu'on a mis dans la voiture. Et le programme qui dit : 'J'ai pas les sous…' »*

Toutefois, cette unité ne s'affiche qu'une fois le projet validé. Avant cela, au sein de la phase d'exploration, d'idéation et de créativité, l'ambition individuelle peut

l'emporter sur l'ambition collective au risque de manquer des occasions de mutualisation et de synergie d'idées :

> *« C'est-à-dire, si je suis un peu caricatural : mon collègue, il va faire un produit, moi je vais faire un produit, on va se battre pour exister, et il y a assez peu de moments où on s'arrête pour savoir si on aurait pu faire un seul produit, par exemple. C'est un peu dans cette logique-là. Et chacun des chefs de produit va essayer de justifier l'existence de son produit en cherchant des USP. Et c'est là où il y a un phénomène un peu de marché. »*

Néanmoins, cette volonté potentiellement nocive traduit tout de même une motivation profonde des salariés pour l'innovation d'exploration.

Au sein de la DP, il existe une envie des salariés d'aller plus loin que leurs missions initiales. En effet, la passion de l'objet automobile qui anime les salariés est une source de motivation importante. Néanmoins le rôle des managers est de savoir optimiser ses ressources tout en respectant l'identité de la marque Renault. Ainsi, si la recherche de l'amélioration continue peut sembler une bonne chose en soi, elle possède également des limites dans le monde industriel, comme le relève un manager :

> *« La principale dérive… et c'est ça qui caractérise Renault dans le monde automobile : les gens sont passionnés. Les gens adorent la voiture. En fait, ils adorent la voiture ou ils adorent leur pièce dans la voiture, et donc ils veulent faire le meilleur dans leur pièce. Mais le meilleur de tout c'est juste trop. Le meilleur siège, avec le meilleur volant, avec le meilleur compteur, ben c'est juste trop cher. C'est juste la somme de trop. Et in fine, le client qui veut acheter la voiture, le client de la voiture consolidée, il a besoin d'un équilibre, il n'a pas besoin du meilleur de tout. Parce qu'il ne paiera pas le trop cher… sauf Rolls Royce. »*

Certains managers considèrent qu'ils font face à des besoins paradoxaux et qu'ils se doivent de mener une gestion de leurs ressources « *un peu schizophrène* ». En effet, dans une Direction comme celle du Produit, où les objectifs sont à la fois de se projeter dans les 3, 5, 7 années à venir, et de répondre à des besoins exprimés aujourd'hui, tout en veillant à respecter une certaine identité de marque, ces managers doivent faire preuve d'un management paradoxal. Ils peuvent ainsi être considérés comme des managers ambidextres :

> *« Il faut toujours trouver le savant dosage entre je fais les choses séquentiellement et de façon vachement carrée et ordonnée qui est contraire au principe de l'innovation mais… donc trouver ce savant dosage entre quelque chose de super structuré et quelque chose d'hyper déstructuré et qui finit par jamais atterrir dans les voitures. Donc moi j'aime bien promouvoir les deux. C'est-à-dire dire d'un côté j'ai besoin d'un processus, et de l'autre côté, dès que je peux le détourner, je le fais. (sourire) Ben ouais, s'il n'y en avait pas, je ne pourrais pas le*

détourner et ça ça m'[embêterait] ! Donc c'est bien qu'il y en ait un de façon à le contourner de temps en temps pour effectivement bousculer le système. Et donc il faut un savant mélange de cette structuration de l'innovation en quelque chose de réglé et de cette déstructuration volontaire de l'innovation pour que ça foute un peu le bordel dans le processus qui va générer de la créativité et qui va générer de la valeur. »

Cependant, bien qu'au sein de la DP, ce comportement soit courant, il l'est moins dans le reste de l'entreprise. Le sujet de l'innovation et de l'exploration est un sujet qui préoccupe ainsi une grande partie des salariés et des managers. Les processus instaurés par Renault sont considérés comme indispensables, mais trop rigides en l'état. Ainsi un besoin de changement de la culture de conception se fait ressentir aussi bien chez les salariés que chez les managers de la DP :

« Changer la culture interne. Je pense que quelque part on a besoin d'une vraie révolution culturelle sur la perception de l'innovation, sur la compréhension de l'impact de l'innovation sur les produits et les services. Et de dire qu'il faut qu'on se réapproprie en interne le concept d'innovation. »

Au final, la *discipline* de la DP, incarnée par les processus stricts, impacte négativement le niveau de *stretch* de cette même unité organisationnelle. Cependant, à travers le jugement des managers, une flexibilité et une certaine autonomie sont finalement attribuées aux salariées, rendant in fine le niveau de *strech* favorable aux salariés. La figure V.23. illustre la relation.

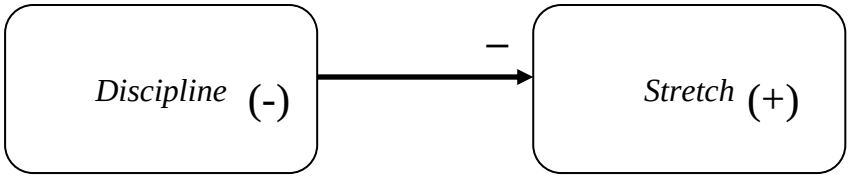


Figure V.23. L'impact de la *discipline* sur le *stretch* au sein de la DP

L'analyse du *stretch* au sein de la DP dépeint un contexte organisationnel où les salariés et les managers peuvent répondre aux exigences de la structure organisationnelle tout en s'autorisant une flexibilité dans la façon de mener leurs activités en amont. L'ambition collective et le management paradoxal qui y règnent soulignent un contexte propice aux comportements volontaires et ambitieux.

V.B.2.a.3. Analyse du soutien

Le *soutien* est un attribut du contexte de la DP qui se révèle principalement dans la sphère informelle. La nature des interactions sociales impacte fortement le cours des activités professionnelles.

La première caractéristique à relever est que le réseau informel est un puissant accélérateur de projet au sein de la DP. Bien que l'ensemble des processus soit structurés et codifiés par des comités de décision et par des jalons bien définis, il existe une certaine flexibilité due au management moins formel qu'ailleurs des managers qui permettent aux salariés de mettre en avant leurs idées. Ces possibilités situées hors processus passent par le réseau informel :

> « *ça fonctionne beaucoup en réseau dans ces histoires-là, donc c'est le réseau qui fait que… donc c'est soit dans l'organisation il faut pousser, il faut créer des réseaux, tisser des liens en interne… Ou mettre en place des systèmes qui font que ça porte sur plusieurs sujets, et que c'est l'équipe qui fait que ça marche. Mais je pense que ça fonctionne pas mal en réseau. Donc il faut trouver ces leviers pour pouvoir… Enfin quelques fois… pas toujours… Tout dépend de l'émergence… d'où provient l'idée… Si elle vient d'une hiérarchie, ça coule, si ça vient du top, ça va vite… mais si ça vient du bottom, il faut avoir les réseaux…* »

Mener à bien un projet pour un salarié implique donc de faire appel aux mécanismes informels en mobilisant son réseau, toutefois l'engagement des managers n'est pas automatique. Un travail de « *lobbying* » est nécessaire, car un projet qui serait soutenu par un manager avant qu'il ne passe dans les comités de décision a plus de chances d'être validé qu'un projet sans soutien préalable :

> *« Il faut un parrain pour que ça marche. »*
> *« La problématique elle est… je reviens à mes termes initiaux : argumenter et convaincre, […] c'est complètement du lobbying en interne. Donc du coup, il faut arriver à argumenter et convaincre pour faire passer votre idée et rassurer en interne sur le fait que ce vous proposez c'est ça qu'il faut faire. Donc je dirais que ce n'est ni un problème de quantité ni un problème de qualité d'idées. Mais c'est le problème de les faire passer. Donc c'est-à-dire que c'est la capacité à fédérer l'entreprise autour de vos idées. C'est ça, pour arriver à la transformation d'une idée en vrai projet, il faut arriver… C'est ce processus de connaissance… la condition sine qua non pour que ça marche bien… »*

Ainsi, le soutien est difficile à obtenir pour un salarié, même dans le cas où l'idée de projet serait objectivement pertinente, il reste que le soutien de la hiérarchie est

indispensable : « *Ça c'est très très important ! On ne peut pas avoir raison tout seul. Sauf si on est chef.* »

Au final, le soutien au sein de la DP s'acquiert davantage dans la sphère informelle que dans la sphère formelle, ce qui l'a rend difficilement prévisible. Quelques freins à cette dynamique existent, ils sont inhérents à la structure. En effet la *discipline* incarnée par les processus laisse peu de flexibilité aux salariés. Toutefois, le *soutien*, à travers la sphère informelle, est suffisamment important pour inciter les salariés à s'impliquer dans des projets ambitieux et originaux (*stretch*). Ainsi, la figure V.24. montre la relation entre la *discipline* et le *soutien*. Et la figure V.25. résume la relation entre le *soutien* et le *stretch* au sein de cette Direction.

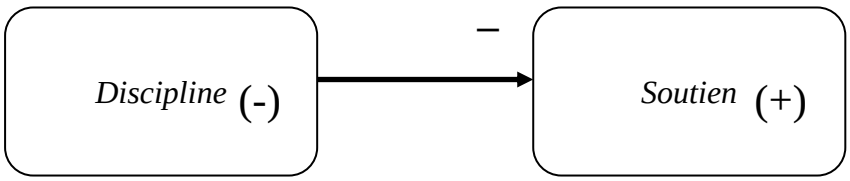


Figure V.24. La relation entre la *discipline* et le *soutien* au sein de la DP

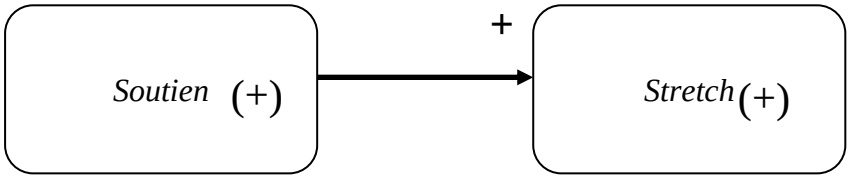


Figure V.25. La relation entre le *soutien* et le *stretch* au sein de la DP

V.B.2.a.4. Analyse de la confiance

La *confiance* au sein de la DP fait écho aux mêmes éléments que le *soutien*, à savoir le réseau informel et la nécessité de persuader et convaincre la hiérarchie.

Les mécanismes liés aux réseaux informels au sein de la Direction peuvent être utilisés par les managers qui, par intuition ou conviction intime, croient en des projets qui ne sont pas passés par les processus traditionnels et veulent les mettre en œuvre. Ce type

d'action repose sur une confiance importante entre le manager et les salariés concernés, comme le montre cette déclaration d'un manager :

> *« j'ai pas lâché pour que Zoé soit 'santé bien-être'. Et ça j'ai trouvé l'idée dans les études prospectives de la DCC [Direction de la Connaissance Client, sous-Direction du Produit]. J'ai vu un mec qui m'a parlé de ça, j'ai dit que son idée était trop bien. Il m'a dit que c'était des signaux faibles, je lui ai dit que j'en avais rien à foutre, moi je te crois ! Je l'ai cru, et on est allé voir tous les gens de l'entreprise en disant 'ça c'est bien, comment on peut mettre santé bien-être dans Zoé'. Et j'ai trouvé des gens qui m'ont dit 'ah j'ai ça, ça et ça !' Et on a tout pris […] Et on a mis tout ça dans la voiture, tout ça n'existe pas sur le segment de Zoé. »*

L'exercice de « *lobbying en interne* » des salariés, afin de trouver un « *parrain* » pour une idée de projet, peut poser des problèmes liés au manque de confiance. En effet, le fait de présenter ses idées de projet à l'ensemble des potentielles parties prenantes donne l'occasion à ces dernières – de manière totalement consciente ou de façon inconsciente – de reprendre l'idée à leur compte :

> *« Ah ça, c'est un autre problème, celui de la réappropriation… Mais au final ça peut être ça… Et c'est le risque… Et je sais que c'est pour ça que certains ne proposent pas pour ça… Parce que ça peut être réapproprié par d'autres personnes. Mais bon… »*

Enfin, bien que non impactées directement, les Directions avec lesquelles les salariés de la DP ont à traiter subissent des réorganisations fréquentes qui peuvent avoir des effets sur la perception de la confiance de la hiérarchie envers les salariés. En effet, ces derniers peuvent se sentir exclus des décisions structurelles :

> *« Ce qui était un peu difficile, c'est que finalement la réorganisation n'a pas vraiment eu d'explication du pourquoi. Dans quel but ? En général, on peut se dire quand je fais une réorg, je fais un diagnostic, et le tri de ce qui marche et ce qui marche pas, j'imagine faire une réorg qui va répondre aux besoins de préserver ce qui marche. Donc tout ça… Pfff… Peut-être qu'il y a des gens qui l'ont lu ? Vu ? Mais à mon avis… »*

L'analyse de la confiance au sein de la DP montre que malgré la possibilité de mener des activités d'exploration et de proposer des idées de projet, l'autonomie des salariés à conduire un projet d'innovation est limitée au bon vouloir d'un « *parrain* » de faciliter son développement. Etroitement lié au soutien, le « *lobbying en interne* » devient une activité en soi. La figure V.26. représente cette relation positive entre le *soutien* et la *confiance* dans cette unité organisationnelle.

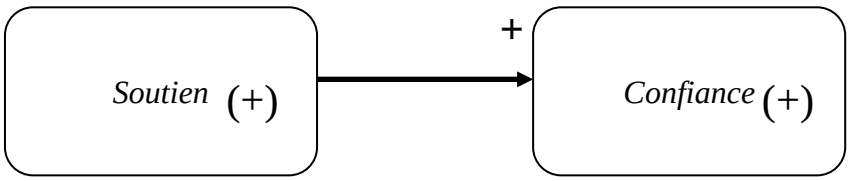


Figure V.26. Relation entre le *soutien* et la *confiance* au sein de la DP

Synthèse du contexte de la Direction du Produit

En conclusion, nous avons synthétisé, au sein du tableau V.27., les différents éléments de contexte organisationnel de la DP afin de juger de leur caractère favorable ou défavorable au développement de l'ambidextrie individuelle et contextuelle.

	ELÉMENTS FAVORABLES	**ELÉMENTS DÉFAVORABLES**
DISCIPLINE	La structure des processus d'innovation est clairement établie et connue de tous. Cette structuration générale impose un cadre stricte, mais laisse néanmoins **une certaine liberté** dans les activités de conception et de créativité.	La demande de rentabilité des projets exploratoires qui se **focalisent donc sur les aspects financiers**, quand bien même le projet est à un stade embryonnaire, est considérée comme un frein à l'innovation.
STRETCH	La DP est permissive et donne l'opportunité aux salariés de profiter d'une certaine **flexibilité** dans l'accomplissement de leurs missions. De plus, il existe une réelle **identité collective** défendue par les représentants de la DP, qui font face aux contradictions des différentes Directions, tout au long des projets.	Les activités d'exploration n'étant pas structurées, le **manque de coordination** entre les agents se fait sentir et va parfois jusqu'à provoquer des doublons dans les projets.
SOUTIEN	De réels **échanges sur le fond des projets exploratoires** ont lieu au sein de la DP. Ils ont lieu au sein du **réseau informel** qui ouvre des opportunités d'explorer pour de nombreux salariés.	L'activation du réseau interne est parfois apparentée à du **« *lobbying en interne* »** pour les salariés, et peut être **chronophage** et sans garantie de succès. De plus, selon la taille et la qualité du réseau des salariés, leurs projets ont plus ou moins de chances d'aboutir, ce qui peut paraître injuste pour certains.

CONFIANCE	Les managers attribuent volontiers de **l'autonomie** à leurs salariés au sein de cette unité organisationnelle. Tant qu'il n'y a pas besoin de ressources, les salariés disposent d'une grande flexibilité.	La moindre concrétisation dans l'avancement d'un projet encore exploratoire demande **le soutien d'un manager**, ce qui atténue le niveau de confiance général.

Tableau V.27. Synthèse du contexte de la DP

In fine, l'analyse du contexte de la DP montre qu'il y existe une certaine autonomie des salariés leur permettant de s'investir dans des projets exploratoires et éventuellement en rupture, en parallèle de leurs missions initiales. Ce contexte semble ainsi représenter un environnement propice au développement d'ambidextries individuelles et potentiellement d'ambidextrie contextuelle. Certains salariés peuvent d'ores et déjà être considérés comme ambidextres, d'autant plus que quelques uns sont même conscients de l'être et le promeuvent au sein de leur Direction. Cela ne garantit cependant pas l'émergence d'une dynamique contextuelle d'ambidextrie. En effet, les cas d'ambidextrie individuelle sont aussi fréquents qu'isolés. Le manque de coordination entre les différents acteurs s'inscrivant dans cette démarche et la difficulté pour obtenir des ressources pour l'avancement d'un projet est une lacune de cette Direction. Malgré ces limites, l'ensemble des attributs du contexte analysés sont favorables au développement de l'ambidextrie contextuelle. La figure V.28. résume les relations entre ces attributs au sein de cette unité organisationnelle.

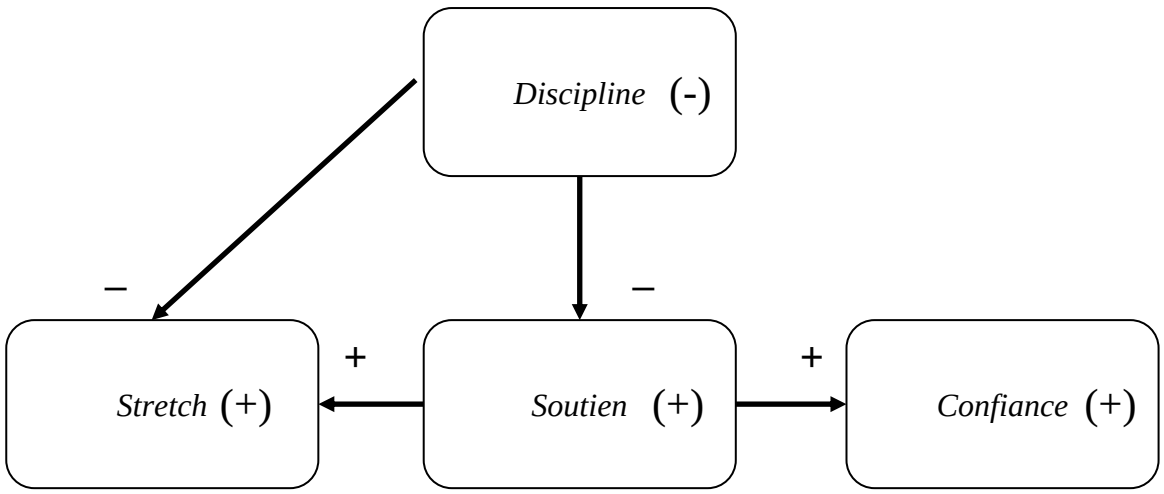


Figure V.28. Schéma des relations entre attributs du contexte organisationnel au sein de la DP

V.B.2.b. Analyse de l'appropriation du Creative Lab par la Direction du Produit

V.B.2.b.1. Perspective rationnelle

L'analyse du rapport des agents de la DP au Creative Lab selon la perspective rationnelle montre une réelle utilisation et une adhésion aux missions de l'outil.

Le Fab Lab interne est parfois perçu et utilisé spécifiquement pour sa fonction de prototypage. Les salariés y soulignent cette fonction pragmatique et nécessaire pour le bricolage et le développement de projets innovants. Les maquettes produites leur servent à mieux persuader et convaincre leurs managers de soutenir leurs idées :

> *« Ce qui est intéressant c'est que [le Creative Lab] permet de montrer l'innovation… la montrer, la démontrer, montrer ses limites aussi, c'est important, puis demander si c'est intéressant ou pas. Et ça, ça permet de mettre tout le monde d'accord sur la suite à donner à ce concept. Et quoiqu'il en soit, on en revient sur la preuve par la démonstration concrète, elle est extrêmement précieuse. Il ne faut pas croire qu'il faut se prendre la tête, refaire les équations d'Einstein, non, non, au contraire, il faut [juste] voir si ça fait des adhésions ou pas. »*

Cette dimension du prototypage d'objets physiques cumulée à l'aide – fournie par les animateurs – au travail de conception est également apprécié par les salariés de la DP. Il faut préciser que la sollicitation du Fab Lab est spontanée mais pas prioritaire, elle survient plutôt lorsque les salariés font face à des difficultés liées à des problématiques conceptuelles :

> *« Et aussi ce qui s'est passé chez nous, c'est qu'on a un concept qui est un peu compliqué, un peu innovant et qu'on n'arrive pas à faire murir, et là Guillaume est allé voir Lomig, et ils ont fait un scénario et ils ont fait une maquette avec l'imprimante 3D pour dire voilà c'est ça qu'on veut faire. »*

Certains travaux ont fait l'objet d'une focalisation particulière et d'un travail demandant quelques ressources à la fois humaines et financières. Le travail collaboratif, permettant des transferts de connaissances et de compétences, est alors considéré comme essentiel :

> *« Ben c'est quand même énormément de travail pour faire quelque chose de bien, il y avait quand même 2 mecs, on avait une stagiaire de haut niveau et Lomig et Mickael qui ont quand même fait un sacré boulot d'organisation, de process. La stagiaire elle était en full time dessus, et donc tout ça c'était très bien, on l'a présenté niveau Ghosn [le Directeur Général] quand même… »*

Toutefois, pour le moment, les projets d'innovation travaillés au sein du Creative Lab ne sont pas encore allés jusqu'à être intégrés au sein de Projets Véhicule, au sein du processus général. Les salariés le déplorent :

> *« Mais en fait ce qu'il se passe ce n'est pas d'avoir des idées, parce que les idées sont toujours un peu partout et on a juste consolidé les idées en un seul endroit, mais le problème c'est le déploiement. C'est ce que j'ai déjà dit. Après il faut un mec qui dit 'ok, c'est trop bien, il y en a trop je déploie lesquels', donc problème de déploiement. »*

Les fonctions du Creative Lab font l'objet d'un vif intérêt au sein de la DP. Les trois missions principales de l'outil sont sollicitées par les salariés : celle de prototypage, celle d'aide à la créativité et celle d'interaction sociale et de travail collaboratif. L'usage du Fab Lab interne par les salariés de cette unité organisationnelle semble ainsi conforme à la conception de ses instigateurs.

V.B.2.b.2. Perspective socio-politique

L'analyse de l'appropriation du Creative Lab par les agents de la DP selon la perspective socio-politique met en évidence une adhésion au Fab Lab interne à travers un discours critique de la part des salariés, mais également des managers, sur la structure générale.

Au sein de cette Direction, les salariés et les managers expriment explicitement leur vision critique des processus communs à toutes les Directions. Ils voient alors dans le Fab Lab interne une solution de contournement à la rigidité de la structure et une opportunité d'élargir le champ des possibles en termes d'activité d'exploration. Ainsi, il existe une

réelle adhésion à l'objectif général du Creative Lab d'instaurer un processus de conception innovante au sein de l'entreprise :

> *« Parce que quand on n'a qu'un marteau dans sa trousse à outils, on ne fait que des projets en forme de clous. Il y a un process et le process tu répètes, et tu… voilà. Si t'as un process de congélation, tu ne sors que des produits congelés […] Des fois c'est parce qu'on ne sait pas faire qu'on ne fait pas. Et on choisit que ce qu'on sait faire. Et là, c'est pour ça qu'au Creative Lab ils ont inventé tout ça, c'est pour que dans notre trousse à outils, il n'y ait pas que des marteaux. Il faut qu'on ait tous les outils, pour faire tous les trucs, sinon ça marche pas. »*

Dans la même logique, le positionnement du Creative Lab sur les valeurs de rupture et le développement des activités de conception innovante favorisent l'adhésion à l'outil. En effet, en plus des fonctions concrètes et tangibles, les valeurs prônées par le Fab Lab interne sont sources d'appropriation et d'engagement :

> *« On s'est dit tout à l'heure l'innovation à la Renault c'est une innovation d'ingénieur, ça veut dire quoi ? C'est l'innovation traditionnelle, c'est une innovation plutôt tirée par une évolution technologique. Et quand on dit innovation technologique, c'est une innovation où la technologie va chercher à faire mieux ce qu'elle fait déjà aujourd'hui, donc elle va moins polluer, ou offrir plus d'accélération, ou offrir plus de rangement. L'innovation ingénieuse, elle, va chercher à apporter quelque chose qu'elle ne fait pas aujourd'hui, ou qu'elle va faire complètement différemment. Et en ça, […] j'aurais tendance à dire que la valeur forte elle est là. »*

De manière plus précise, la fonction d'interaction sociale du tiers-lieu est un élément qui fédère particulièrement, car le besoin de rencontrer des individus travaillant sur des sujets connexes existe chez Renault :

> *« Ce que je sais c'est que leur proposition qui dit 't'as un problème, essayons de le résoudre ensemble grâce à l'intelligence collective et à tous les acteurs du problème', c'est une bonne idée ! »*

A nouveau, le Creative Lab est plébiscité par les salariés en tant qu'outil permettant de résorber des lacunes du processus d'innovation général de l'entreprise. La gestion du temps constitue, selon eux, un problème fondamental dans le travail de conception et de créativité. En effet, ce travail d'exploration se réalise dans l'optique d'insérer une innovation dans le cadre d'un Projets Véhicule. Ainsi, la possibilité de se confronter rapidement au potentiel d'une idée à l'aide du Fab Lab est une plus-value importante pour les salariés :

> *« Et dans l'automobile les cycles de conception étant tellement long, cette idée, de l'intérêt de l'innovation ne se confronte au réel, qu'un an, 2ans, une fois qu'il y a un démonstrateur, ou 5ans quand il faut que ça se trouve dans la rue, ce*

qui est trop long. Ce qui est bien trop long. La pertinence d'une idée, ça doit se confronter au bout de 2 jours, pas au bout d'un an. Et avec les outils du Créative Lab il y a moyen de pouvoir confronter des idées, beaucoup plus rapidement que dans les cycles traditionnels. »

La perspective socio-politique de l'appropriation du Creative Lab par les agents de la DP souligne la volonté des salariés d'acquérir plus d'autonomie dans la conduite de leurs activités d'exploration, à travers le Fab Lab. Elle témoigne aussi du besoin d'accompagnement dans les activités d'exploration. Cette Direction est également caractérisée par le fait que les managers partagent également le discours critique des salariés à l'égard de la rigidité des processus.

V.B.2.b.3. Perspective psycho-cognitive

L'analyse de l'appropriation du Creative Lab par les agents de la DP selon la perspective psycho-cognitive traite principalement d'un sujet : la stimulation du travail de conception.

Le Creative Lab est perçu par les salariés comme un tiers-lieu de développement des idées et comme un accélérateur de PI. De plus, dans la logique d'exploration, l'aspect original des activités du Fab Lab interne par rapport au reste de l'entreprise suscite un intérêt particulier :

« C'est-à-dire qu'un mec comme Steve Jobs, il était pas du tout dans le 1+1=2… du tout ! Il s'est dit 'il faut que je trouve un truc qui soit séduisant ! Qui en mette plein la tronche au client !' Et moi je pense que pour avoir cette approche il faut développer des outils. Et comment passer de l'idée au concept, ça c'est le lab, c'est bien le Fab Lab, donc la boucle courte. Ça c'est précieux. »

Cependant, il y a lieu de souligner que les salariés de la DP ne font appel au Fab Lab interne qu'en dernier recours. En effet, ces derniers considèrent le tiers-lieu comme une solution aux problèmes difficiles à surmonter à l'aide des méthodes plus traditionnelles. Le Creative Lab permet ainsi aux agents de la DP de repousser les limites des activités de conception au sein de Renault. Il faut préciser que la démarche pour s'y rendre implique une certaine improvisation, les individus peuvent s'y rendre sans connaître, au préalable, les activités qui seront proposées :

« Il y a de la créativité, on en a besoin dans notre métier, on se fait soit des bilatérales, des trilatérales, on se fait une réunion on se dit 't'as une idée ?', etc.

Soit quand c'est plus complexe on utilise des méthodes, on fait des post-it, on fait des chapeaux de toutes les couleurs, et quand on ne sait vraiment plus quoi faire, on va au Creative Lab ! »

Enfin, pour les acteurs de cette unité organisationnelle, la rupture culturelle que le Fab Lab propose constitue une opportunité de sortir des schémas des processus de l'entreprise et de mettre en avant une logique plus autonome et intuitive :

« Moi je pense que c'est très utile parce que j'ai été impressionné par leur travail sur le parcours client, parce que je pense que ça c'est quelque chose qui n'était pas fait avant, et j'aime bien Lomig aussi parce que c'est quelqu'un qui a du bon sens, et je trouve que tout ce qui se passe autour du Créative Lab, il y a du bon sens. Et ça, du bon sens on en a jamais trop. Et même avant on en avait pas assez, en fait. Avant on avait un fonctionnement en silos… moi je le vis comme ça parce que c'est pas ma culture à moi. Une culture technicienne n'est pas la garantie du bon sens, elle est la garantie de 'je creuse, j'essaie de faire au mieux, etc.' Mais certaines fois une logique technique n'est pas une logique, pour moi, humaine de bon sens. »

Le Fab Lab interne constitue une opportunité de repousser les limites des activités de conception selon l'analyse de l'appropriation du Creative Lab par les agents de la DP selon une perspective psycho-cognitive. Le Fab Lab est utilisé comme un puissant outil de créativité.

V.B.2.b.4. Perspective symbolique

L'analyse à travers la perspective symbolique montre que malgré une forte adhésion au concept du Fab Lab interne, l'impact de la valeur symbolique agit peu sur l'appropriation qu'en font les membres de la DP.

Il est clair que les salariés voient dans le Creative Lab un lieu unique dans l'entreprise :

« Soit quand c'est plus complexe on utilise des méthodes, on fait des post-it, on fait des chapeaux de toutes les couleurs, et quand on ne sait vraiment plus quoi faire, on va au Creative Lab ! »

Toutefois, quelques salariés souhaitent démystifier le rôle du lieu dans la conduite des activités, sans pour autant en retirer l'utilité, ni en niant l'originalité. Ils pensent malgré tout que l'aspect symbolique est trop mis en avant et que les avantages du Creative Lab se

trouvent dans les valeurs, la démarche d'ouverture et dans l'animation et les animateurs, mais pas dans le lieu en lui même :

> *« A nouveau, c'était bien de s'asseoir, mais j'aurais pu faire la même chose sur cette chaise-là. On aurait pu tirer des draps pour mettre des post-its ici. Finalement les seuls choses qui ont changé, c'est l'animateur, et le groupe construit, l'intelligence qui a permis de construire le groupe. Ce n'est pas propre au lieu. C'est peut-être propre à la personne qui a organisé la chose, mais ce n'est pas le lieu qui a fait qu'on a pris les bonnes personnes et les bons animateurs. Je pense qu'on se fait plaisir en disant [que le lieu, et les animateurs, et la culture qui y règne forment un seul et même concept]. »*

Sur l'aspect communicationnel, les agents déplorent le manque de publicité du Creative Lab au sein de l'entreprise. L'appropriation de cet outil de gestion s'accélèrerait si les responsables s'engageaient dans cette voie :

> *« Concrètement, la communication n'est pas encore claire. C'est des petits bouts. Je pense que ce serait très bien qu'à un haut niveau, par exemple Dominique Levent, vienne dans chaque entité nous présenter le Fab Lab. Et je pense que ce serait très positif pour elle et pour nous tous, parce que c'est un moyen de présenter l'activité du Fab Lab. »*

L'analyse de l'appropriation du Fab Lab selon la perspective symbolique souligne le faible rôle joué par le symbolique du Creative Lab dans l'appropriation par les salariés de la DP. Le manque de communication et d'ancienneté en est une explication.

Synthèse de l'analyse de l'appropriation du Creative Lab au sein de la DP

Dans ce contexte d'appropriation originelle du Creative Lab, l'analyse de la DP montre une connaissance et un usage particulièrement développés du tiers-lieu. Cette analyse fait également état d'une importante adhésion au concept et aux valeurs du Fab Lab de la part des salariés et des managers, ce qui dévoile une volonté de s'investir dans des activités d'innovation en rupture. Le fait qu'à la fois des salariés et des managers partagent le même discours critique à l'égard de la rigidité des processus provient de la subordination – dans les décisions finales – de la DP à la DPV. Toutefois, de manière globale, l'appropriation originelle du Creative Lab est assurément en voie de devenir une appropriation que l'on pourrait qualifier de fonctionnelle, c'est-à-dire où l'usage du

Creative Lab par les membres de la Direction serait fréquent et maitrisé. La figure V.29. récapitule cette appropriation en regroupant les différentes perspectives convoquées.

Perspective rationnelle	Perspective socio-politique	Perspective psycho-cognitive	Perspective symbolique
•Utilisation et forte adhésion aux missions de l'outil, l'usage est donc conforme à la conception des instigateurs de l'outil •Le Creative Lab est sollicité pour des problématiques conceptuelles et d'innovation d'exploration	•Appropriation du Fab Lab interne à travers un discours critique de la part des salariés, mais également des managers, envers la culture d'innovation de la structure.	•Le Lab est utlisé comme un outil de stimulation au travail de conception et surtout comme opportunité de concevoir autrement que dans l'entreprise, le tout dans une démarche d'improvisation.	•Valeur symbolique faible par rapport aux autres perspectives dû au manque de communication et de publicité de l'outil.

Figure V.29. Récapitulatif de l'appropriation du Creative Lab au sein de la DP selon les différentes perspectives

V.B.2.c. Analyse transversale de l'ambidextrie au sein de la DP

La DP se situe à l'amont du processus d'innovation des PV. Ayant pour rôle de fixer un cadre identitaire pour chaque PV tout en innovant, elle incarne ce besoin des entreprises de proposer des produits et services en cohérence avec leur image de marque, en même temps que de la nouveauté et de l'innovation. Cette Direction tente ainsi de remplir ces deux missions en menant à la fois des activités d'exploitation – en cherchant à réintroduire les éléments qui ont servi aux versions précédemment commercialisées – et des activités d'exploration – en cherchant à revisiter le véhicule, à le développer et à y intégrer de nouvelles fonctionnalités, voire à développer de nouvelles gammes.

Ainsi, l'organisation de la DP est structurée de telle sorte que les agents, bien qu'étant affiliés à des tâches claires et procédurales à remplir, possèdent, par ailleurs, une certaine autonomie dans la définition de leur emploi du temps. Comme analysé précédemment, à travers les quatre attributs le définissant, le contexte organisationnel est

entièrement propice au développement d'ambidextries individuelles et d'une ambidextrie contextuelle. Or, ces ambidextries y sont faiblement développées.

L'analyse de l'appropriation du Creative Lab par les membres de la DP révèle, par ailleurs, une forte adhésion aux missions de l'outil qui se manifeste notamment à travers un usage conforme à la conception de ses fondateurs. Plus précisément, la sollicitation du Creative Lab s'effectue après avoir eu recours aux ressources habituellement à disposition des membres de la Direction. Cela souligne la valeur ajoutée d'un tel tiers-lieu au sein de cette entreprise : *il incarne un puissant recours aux activités d'exploration*. En effet, face à une structure où les activités d'exploration restent relativement peu développées pour la plupart, donner l'opportunité d'entreprendre des activités de développement de projets d'innovation, d'exploration de concepts nouveaux et de bricolage d'objets physiques, constitue une réponse au besoin d'exploration de nombreux salariés. Ce faisant, ce Fab Lab interne participe au développement d'ambidextries individuelles et au développement d'une dynamique collective naissante d'ambidextrie contextuelle au sein de la DP. De plus, le rôle des managers est également important dans cette dynamique, car adhérant au discours critique sur la rigidité des processus d'innovation structurels et aux missions du Creative Lab, ils attribuent un soutien et une confiance favorisant l'autonomie et l'ambidextrie de leurs salariés.

V.B.3. Le cas de la Direction de Programme Service de Mobilité et d'Equipements Transverses

La Direction de Programme Service de Mobilité et d'Equipements Transverses (DP-SMET) est une Direction de Programme qui, cependant, n'a pas pour objet de concevoir une gamme de véhicule comme les autres DPV, mais vise plutôt à développer des services en lien avec les gammes de véhicules. Cette Direction se situe sur l'axe horizontal de l'organisation matricielle *Produit-Programme/Métiers* de l'entreprise, et représente donc – avec les autres DPV – le cœur du processus d'innovation général de Renault. Seulement, sa spécificité de traiter de services plutôt que directement de gamme véhicule l'amène à interagir également de manière verticale avec les autres Directions de Programme, les DPV.

La DP-SMET est une Direction récente, elle a été créée en 2009 en fusionnant deux entités qui étaient dédiées, pour l'une aux services automobiles et pour l'autre aux services connectés. Elle a pour missions principales d'élaborer et déployer de nouveaux services dans une ou plusieurs gammes de véhicules. En l'espèce, étant en étroite collaboration avec la Direction de Programme Véhicule Electrique, la DP-SMET accompagne le développement des véhicules électriques Renault. Elle est à l'origine de la création et du déploiement d'un libre-service d'auto-partage Renault disponible en zone urbaine, avec une mise à disposition de véhicules du modèle Twizy. Les activités d'exploration et la recherche d'innovations incrémentales et de rupture constituent donc une partie intégrante de cette unité organisationnelle.

V.B.3.a. Analyse du contexte de la DP-SMET

V.B.3.a.1. Analyse de la discipline

La DP-SMET comprend cinq agents centraux – dont le directeur – qui articulent un réseau de quinze acteurs appartenant à différentes directions. Les missions sont principalement transversales et le type de management est essentiellement fonctionnel, et non hiérarchique.

L'analyse du contexte à travers l'attribut de la *discipline* permet de s'apercevoir que la DP-SMET est une Direction autonome, mais qui nécessite une collaboration intense et permanente avec les autres Directions.

La DP-SMET est une Direction qui suit une démarche heuristique. En effet, bien que la plupart des missions sont de l'ordre des activités routinières, la nature exploratoire des projets en cours lui confère une certaine imprévisibilité qui est perçue par les membres de cette unité comme de la souplesse dans la gestion des activités :

> *« […] je ne sais pas de quoi demain sera fait… Tout dépendra de la volonté stratégique de Renault, s'il y a un marché émergent, de notre partenariat qu'on est en train de mettre en place avec Bolloré, il y a plein de points d'interrogation… Dans quelque mois je ne sais pas… […] Et c'est sûr qu'il faut une souplesse mentale parce que tous les jours il y a des choses qui sont remises en question. Donc il faut toujours trouver des solutions, moi c'est ce que j'aime dans mon métier. »*

L'autonomie dont bénéficient les membres de cette Direction est assez rare pour le relever. Il est donc difficile de raisonner dans les mêmes termes que pour les autres Directions. Ici, les conditions sont vraiment propices aux activités exploratoires. En outre, les membres en sont conscients et le revendiquent :

> *« Par exemple pour Twizy way, on s'est mis un peu en mode start-up, en toute petite équipe et on a fait en boucle rapide pour mettre en place ce service. Sinon les process de l'entreprise comme toute grosse entreprise, automobile, sont tels que si on veut faire de l'innovation sur des sujets qui vont très très vite, on ne peut pas avoir les plannings classiques des autres projets… Voilà… Donc c'est un peu, on travaille un peu par mini task force en fait… »*

Le niveau de normes et de contraintes à l'innovation qui peut exister au sein des autres Directions est absent de cette unité organisationnelle. L'état d'esprit d'ouverture et d'engagement dans la liberté d'initiatives est partagé par l'ensemble des membres de la DP-SMET :

> *« Mais c'est vrai que je pense que quand on est dans les directions de l'ingénierie c'est très fort ce poids, à la direction commerciale c'est très fort aussi, parce que ce qu'on doit déployer, c'est très lourd, etc. C'est normal, c'est obligé, mais pour faire de l'innovation, de mon point de vue, ça ne peut se faire que dans des petites équipes un peu dédiées, à part, qui ont plus de possibilités de respirer et de sortir des sentiers battus… »*

Toutefois, les exigences qui peuvent freiner les activités d'exploration dans les autres Directions s'appliquent à eux lorsqu'ils collaborent avec ces différentes unités de l'entreprise. Dans ce cas de figure les normes sont aussi strictes pour ces salariés que pour les autres dans l'avancement d'un PI :

> *« Mais moi la manière dont je vis l'innovation au quotidien, la manière dont je dois pousser pour que mes sujets soient pris par la direction commerciale, tout ce qu'on veut, c'est 'on va vendre plus de voitures' si je ne commence pas mon discours en disant ça, je sais qu'on ne me m'écoute pas. Je ne peux même pas dire je travaille l'image de marque, ou la visibilité… Ça ne marche pas. Il me faut un ROI… »*
>
> *« mais justement là qu'on a dit qu'on n'avait pas de modèle de rentabilité, c'est parler à un mur. »*

L'analyse de la discipline au sein de la DP-SMET dénote un contexte particulièrement flexible qui laisse l'opportunité aux salariés de mener les activités qu'il leur semble bon de développer. Une grande autonomie caractérise cette unité organisationnelle qui réunit des individus revendiquant leur liberté. Cependant une grande partie de leurs activités s'inscrivent en transversal dans l'entreprise, dès lors, les normes et

contraintes leurs sont appliquer. La conciliation entre activités d'exploration et activités d'exploitation se mène ainsi naturellement.

V.B.3.a.2. Analyse du stretch

Selon l'analyse du *stretch*, la DP-SMET représente une Direction qui s'illustre par une ambition commune affichée et un sentiment d'implication particulièrement développé.

Les membres de cette Direction profitent au maximum du niveau de liberté dont ils bénéficient. Tant qu'ils peuvent éviter les contraintes imposées par les processus structurels, ils le font afin de mener à bien des projets qu'ils ont eux-mêmes élaborés. Ils se décrivent comme intrapreneurs :

> *« Aussi le fait que ça soit une petite structure. C'est même de l'intrapreunariat qu'on fait, on ne va pas se mentir. Donc on cherche aussi, à sortir des cadres de l'innovation classique chez Renault, pour pouvoir faire quelque chose de réellement nouveau. »*

Cet état d'esprit de start-up est partagé par l'ensemble des membres et atteste non seulement de la présence d'une identité collective, mais également d'une ambition commune. Ils cherchent tous à apporter des services nouveaux à l'entreprise.

De plus, selon les agents de la DP-SMET les normes qu'impliquent les processus structurels sont incompatibles avec l'ambition de développer des innovations de ruptures :

> *« Si on respecte les process de l'entreprise, c'est impossible… Quand on parle de nouvelles technologies liées à la téléphonie, etc., ça évolue tellement vite qu'on ne peut pas garder ces cycles-là… Voilà, je pense que c'est encore une autre problématique. »*

Ainsi, c'est en obtenant un statut spécial au sein de l'entreprise et un niveau de liberté élevé que ces acteurs déclarent avoir pu concevoir et implémenter un PI rompant avec les services existants :

> *« Et là où on est allés, c'est exceptionnel, normalement une direction de programme s'arrête à la conception et une fois, ça passe à la direction commerciale. Mais là pour le moment on n'avait personne pour nous accueillir à la direction commerciale parce que c'est un métier nouveau, ce n'était pas structuré donc, on nous a demandé de faire une expérimentation de A à Z. […] C'est un bon moyen de tester des concepts innovants… »*

Le niveau de *stretch* est donc élevé au sein de la DP-SMET, en effet il y existe une telle appropriation des missions que l'identité collective et l'ambition commune génèrent

de grands efforts. Cela s'explique notamment par le niveau de *discipline* qui confère une grande autonomie et une flexibilité importante aux agents qui se décrivent eux-mêmes comme intrapreneurs. La Figure V.30. illustre cette relation.

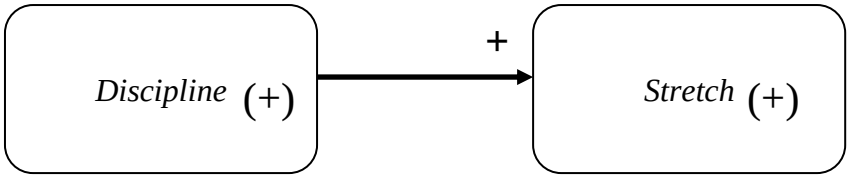


Figure V.30. La relation entre la *discipline* et le *stretch* au sein de la DP-SMET

V.B.3.a.3. Analyse du soutien

L'attribut contextuel du *soutien* permet de distinguer deux cas de figure dans lesquels les membres de la DP-SMET nécessitent du soutien : au sein même de la Direction et dans les activités transversales qui sollicitent d'autres Directions.

Tout d'abord, comme précisé dans l'analyse de la *discipline*, cette Direction mène ses activités à la manière d'une start-up. Les différents membres se qualifient eux-mêmes d'intrapreneurs. En effet, l'autonomie seule pourrait être synonyme de manque de soutien, or, en l'espèce, la DP-SMET est directement soutenue par un membre de la plus haute instance de l'entreprise :

> *« Moi je suis rattachée à Klein qui est membre du CEG [Conseil Exécutif Général] Renault. Donc je suis rattaché... enfin c'est mon N+2, donc on est très haut dans la hiérarchie, et heureusement d'ailleurs, c'est ce qui nous permet d'avancer et d'être autonomes… Si on était trop bas, on pourrait pas… »*

C'est donc ce soutien haut placé qui leur permet d'atteindre des objectifs ambitieux. Cela signifie que le niveau de soutien de la DP-SMET exerce une influence positive sur le niveau de *stretch* de cette Direction. Cette relation est schématisée à la figure V.31.

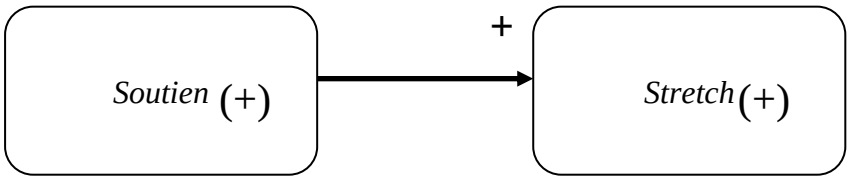


Figure V.31. La relation entre le *soutien* et le *stretch* au sein de la DP-SMET

Toutefois, lorsque l'avancement des travaux repose sur la collaboration avec d'autres Directions, les agents de la DP-SMET intègrent le schéma classique de collaboration inter-Directions. Puisque leur projet ne porte pas en soi sur le véhicule, ils n'ont pas à répondre aux exigences de jalons. Cependant, ils doivent tout de même négocier avec leurs collègues afin de les faire adhérer à leurs sujets. Cette tâche demande de fournir des efforts supplémentaires d'argumentation afin de convaincre les potentiels partenaires internes de collaborer. Malgré cela, le caractère exploratoire des projets séduit souvent ces collaborateurs :

> *« Après si vous voulez nous on a des sujets considérés par l'entreprise comme micro-sujet puisque ce n'est pas le cœur de métier, donc après ce qui est un peu plus délicat quand on innove comme ça c'est qu'on doit faire appel à la bonne volonté, à la petite flamme qu'il y a chez l'un ou chez l'autre puisque ça ne sera pas son objectif principal […]Mais souvent ils aiment bien parce que ça sort de l'ordinaire, ça permet d'utiliser plus sa tête qu'objectivement que de suivre les process habituels… C'est quelque chose qui intéresse intellectuellement les gens. »*

Autre élément, la coordination d'agents de l'entreprise travaillant sur des sujets similaires s'opère laborieusement. Ce trait propre à la structure de Renault de manière plus générale, cumulée à l'autonomie de la DP-SMET, peut provoquer un sentiment d'isolement :

> *« Ce que je trouve dommage c'est que j'ai l'impression qu'il y a plusieurs personnes dans l'entreprise qui parle de mobilité, mais on n'est pas forcément au courant, chacun fait dans son coin, ce n'est pas simple… On commence un peu à travailler, après c'est une question de personne… Si on a des affinités on arrive à… et je pense qu'on arriverait à s'enrichir. Nous on se sent un peu isolé, je trouve… »*

Le *soutien* au sein de DP-SMET relève donc d'abord de la *discipline* favorable à l'exercice de ses missions dans une grande liberté. La figure V.32. représente cette relation. La nature exploratoire leur permet de mobiliser les ressources nécessaires dans l'entreprise, cependant pour les différents acteurs, il reste encore une marge d'amélioration pour atteindre une coordination satisfaisante entre collègues Renault travaillant sur les mêmes sujets.

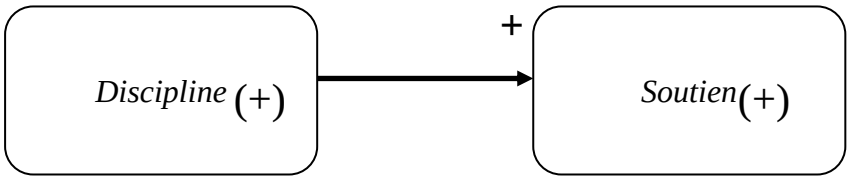


Figure V.32. La relation entre la *discipline* et le *soutien* au sein de la DP-SMET

V.B.3.a.4. Analyse de la confiance

L'analyse de la confiance au sein de la DP-SMET se manifeste dans la coordination des différents acteurs dans la résolution d'un problème et, à nouveau, dans leur niveau d'autonomie.

L'absence de normes et de rigidité au sein de cette Direction rend les interactions souples et rapides. Les décisions sont rarement figées, ce qui leur laisse une marge de manœuvre utile dans les projets exploratoires. Cette configuration caractérisée par une flexibilité générale et une disponibilité de la part des différents collègues crée un environnement empli de confiance. De plus, les acteurs sont fiers de ce mode de fonctionnement :

> *« L'avantage qu'on a ici dans cette structure c'est justement que la hiérarchie n'est pas… Je veux dire on est des collègues, mais s'il y en a un qui pilote un sujet qui a besoin d'aide on va l'aider, on n'est pas là en train de se dire ça c'est mon sujet et ça le tien… Ça peut paraître fou à l'extérieur, mais on se dit, quand on a une question on y répond, que ce soit l'un ou l'autre… Alors il y en a qui ont beaucoup de mal à travailler dans ce contexte-là… Moi j'adore ça, mais il y en a certain qui ont besoin de savoir à 8 h je vais faire ça, à 9 h faire ça… Si on a ce profil-là pour moi, on ne peut pas faire de l'innovation. »*

Cette liberté dans le choix des sujets et des projets à mener provient du soutien de la principale instance de direction de Renault. Cette marque de confiance envers les agents de la DP-SMET est la source de la légitimité de cette autonomie. Cette situation a créé une identité collective où la liberté et la confiance sont les maîtres mots :

> *« Dans une direction comme la mienne, alors là, franchement… Moi j'estime être complètement autonome… voilà… J'ai un objectif bien sûr à atteindre… mais je me laisse libre complètement… Ça doit dépendre des secteurs, je pense qu'à l'ingénierie c'est beaucoup plus structuré. Au programme, on est un peu des chefs d'orchestre, il y a des process à respecter, etc., mais au niveau hiérarchique… En tous cas, chez nous au niveau 'nouvelles mobilités' on est très*

autonomes, et on organise le travail comme on veut… On ne sent pas le poids de… de la structure… »

L'analyse du contexte de la DP-SMET à travers son attribut de *confiance* montre un niveau élevé d'implication des membres et d'engagements les uns envers les autres. Cela s'explique par le niveau de *soutien* représenté principalement par une liberté et une autonomie supérieur au reste de l'entreprise. La figure V.33. renvoie à cette relation positive entre le *soutien* et le niveau de *confiance*.

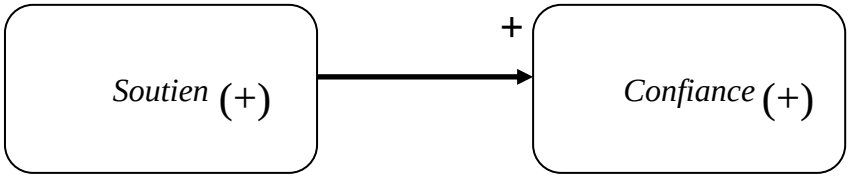


Figure V.33. Relation entre le *soutien* et la *confiance* au sein de la DP-SMET

Synthèse du contexte de la DP-SMET

En guise de synthèse, nous avons récapitulé, au sein du tableau V.34., les différents éléments de contexte organisationnel de la DP-SMET afin de juger de leur caractère favorable ou défavorable au développement de l'ambidextrie individuelle et contextuelle.

	ELÉMENTS FAVORABLES	**ELÉMENTS DÉFAVORABLES**
DISCIPLINE	Le niveau de *discipline* au sein de la DP-SMET facilite les **prises de décisions autonomes** dans les choix des sujets et des projets exploratoires à mener. Par ailleurs, ses missions, par essence transversales, exigent **un certain pragmatisme** dans l'implémentation de ces projets. Le niveau de *discipline* permet ainsi de procéder, à ces deux types d'activités, exploratoires et opérationnels.	Dès lors que cette Direction sollicite des collègues appartenant à différentes Directions, les membres de la DP-SMET se heurtent à des **exigences de rentabilité financières immédiates** auxquelles ils doivent se soumettre.

STRETCH	**L'ambition commune** des membres de cette Direction est élevée. Se décrivant comme **intrapreneurs** et comme membres d'une start-up, ces agents sont particulièrement engagés dans leur travail. Ces caractéristiques sont, en plus, revendiquées par les membres de cette Direction.	L'ambition des agents est limitée par les engagements effectués auprès des Directions avec lesquels la DP-SMET se doit de traiter afin de mener à bien leurs projets transversaux. Parfois, les projets **sont bloqués, car la rigidité des différentes unités** s'applique à la DP-SMET, par leur intermédiaire.
SOUTIEN	La DP-SMET est rattachée à une instance de Direction hiérarchiquement haut-placé. Les membres bénéficient ainsi d'une **légitimité incontestable** au sein de l'entreprise et ils sont récipiendaires d'une mise à disposition de ressources financières afin de mener à bien leurs projets.	Les projets de la DP-SMET ne passent **pas en priorité** au sein de l'entreprise. Les PV sont prioritaires, car ils s'inscrivent dans les objectifs des missions initiales des salariés. Les projets de la DP-SMET peuvent ainsi être mis à l'écart pendant un certain temps.
CONFIANCE	**L'identité collective** qui existe au sein de cette Direction représente le niveau de confiance élevé qui y existe. Chaque acteur considère la DP-SMET comme une unité où chaque agent est disponible pour co-construire un projet avec ses collègues.	A nouveau, la possibilité de se fier à l'engagement des collègues qui n'appartiennent pas à la même Direction s'avère **instable**. Ce niveau de confiance inter-directions impacte le niveau de *confiance* pour la DP-SMET.

Figure V.34. Synthèse du contexte de la DP-SMET

L'analyse du contexte organisationnelle de la DP-SMET révèle l'existence de facteurs propices au développement simultané d'activités d'exploration – car l'une des principales missions est de proposer de nouveaux services – et d'activités d'exploitation – car cette Direction a également en charge l'implémentation des services dans le marché. L'organisation de la DP-SMET est ainsi élaborée de telle sorte que ses agents puissent procéder à ces deux types d'activités d'innovation. En effet, d'une part l'autonomie et la liberté dont ils bénéficient leur donnent une grande possibilité d'explorer et d'autre part, la nécessité de s'inscrire dans certaines normes de l'entreprise leur donne pour mission de collaborer avec les autres Directions dans un travail plus procédural. Nous pouvons donc considérer que les agents de cette Direction sont ambidextres. De plus, il existe, de fait, une dynamique propre à cette unité organisationnelle qui engage les acteurs dans la

conciliation des activités d'exploitation et des activités d'exploration. Dès lors, il est possible de qualifier cette dynamique propre à la DP-SMET d'ambidextrie contextuelle.

Pour finir, la figure V.35. résume les relations entre les différents attributs contextuels au sein de cette unité organisationnelle.

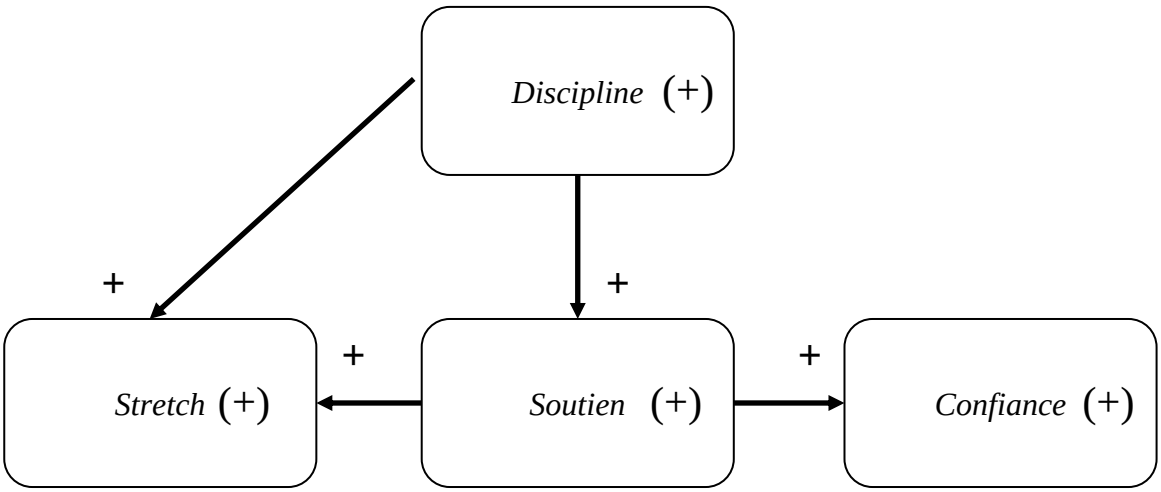


Figure V.35. Schéma des relations entre attributs du contexte organisationnel au sein de la DP-SMET

V.B.3.b. Analyse de l'appropriation du Creative Lab par la DP-SMET

La DP-SMET fait partie des premiers clients du Creative Lab. La fréquente sollicitation de ce tiers lieu leur a permis de développer des idées de projets de service et de rencontrer de futurs collaborateurs. L'analyse qui s'ensuit détaillera ces apports par perspective.

V.B.3.b.1. Perspective rationnelle

L'analyse de l'appropriation du Creative Lab par les agents de la DP-SMET selon la perspective rationnelle dévoile un usage développé de l'outil et une conformité à sa philosophie.

La sollicitation du Creative Lab au sein de la DP-SMET s'effectue dès lors que les acteurs souhaitent s'engager dans des activités d'exploration. Cet outil de gestion est utilisé

comme une opportunité de mener des activités d'exploration de manière collaborative afin de parvenir à ou de développer des idées de projets de service. Depuis sa mise en place, les agents de cette Direction ont ainsi créé un rapport d'évidence entre les activités du Fab Lab et leurs besoins d'exploration :

> *« Ben en fait c'est simple, le directeur programme a eu une idée, et en fait la chef de projet est venue me chercher pour prendre cette idée-là et construire les services qui vont bien à déployer pour la rentrée 2014. Donc du coup, moi j'ai sauté sur l'occasion pour tester mes outils et proposer un certain nombre de sujets avec cette question de comment on conçoit de manière collaborative. Donc on a testé à la fois les outils et le lieu du Creative Lab. »*
>
> *« Parce que j'intègre forcément Lomig et Mickael, l'un ou l'autre ou les deux quand j'ai de la chance dans tous ce que je farfouille dans les outils de conception… »*

Cela s'explique notamment par les résultats fructueux des précédentes utilisations du Lab. L'un des acteurs de la DP-SMET a relaté clairement son expérience heureuse :

> *« Le jour où on dit, il faut qu'on développe une application mobile, on n'avait pas de budget… il fallait trouver un moyen de le faire avec peu de budgets, moi je regardais si je pouvais faire ça tout seul… Et le lendemain de cette réunion, on reçoit un mail d'un bonhomme qui nous dit « ben salut... », on n'avait contacté personne, hein ! Véridiquement, on lit dans une liste de mail énorme de gens qui sont passés de près ou de loin au Fab Lab, et le gars disait : 'j'ai développé un proto cet été, et ça ressemble à ça…' et on regarde, et c'était exactement ce dont on avait besoin ! Le mec on le contacte 'ah ouais ? Ben carrément, ça m'intéresse de bosser', on l'embarque, ça nous coûte zéro euro, si tu veux c'est… un mec interne quoi… qui avait fait ça pendant ses vacances, pour le loisir à développer… En pensant que ça pourrait servir… »*

Le Creative Lab a ainsi servi à faire se rencontrer des individus qui avaient peu d'espérance de travailler ensemble dans les activités traditionnelles de Renault. En effet, la personne ayant développé l'application se trouve à la Direction de l'informatique qui n'a jamais eu de contact avec la DP-SMET auparavant.

L'importance des interactions sociales et de l'aspect relationnel du Creative Lab représentent l'un des principaux avantages mis en exergue par les salariés. En effet, en plus de la création de connaissances, les rencontres et collaborations peuvent engendrer de la création de valeur économique :

> *« C'est aussi un lieu d'échanges qui est porteur pour plein d'autres sujets en parallèle. Si tu veux le fait que moi j'ai rencontré [un collègue Renault] via le Creative Lab, c'est une valeur ajoutée pour la DP-SMET qui représente plusieurs kilo euros… qu'eux ne retrouveront jamais dans leur bilan, mais cette mise en relation, c'est pour moi un investissement de développement, d'implication, ça peut-être 20k euros que j'ai gagné, via eux, très concrètement. »*

Le Fab Lab interne permet aussi aux différents acteurs de procéder à des méthodes d'exploration et de conception différentes de ce qui est habituellement proposé au sein de l'entreprise. Le Lab proposant un accompagnement au cas par cas, les utilisateurs tirent profit de cette co-construction des outils et méthodes afin de renforcer le travail de collaboration de leur équipe :

> *« sur le sujet de service, ce que je suis en train de mener… je suis en train de mener plein d'expérimentation pour savoir comment ça marche… En fait, j'emmène les gens dans ma manière de travailler avec le Creative Lab. »*

V.B.3.b.2. Perspective socio-politique

L'analyse de l'appropriation du Creative Lab par les agents de la DP-SMET selon la perspective socio-politique souligne le besoin – auparavant non assouvi – d'exploration et d'accompagnement dans l'activité d'exploration. Ils décrivent le Fab Lab interne comme : « *Un lieu de dé-frustration !* »

Le Creative Lab est perçu par les agents de la DP-SMET comme une alternative aux processus établis au sein de Renault. Les membres de cette Direction, qui possèdent pourtant de larges possibilités de d'exploration, trouvent dans le Fab Lab de nouvelles opportunités nécessaires à leur travail qu'ils ne possédaient pas auparavant, notamment dans la conduite des activités collaboratives :

> *« Parce qu'il n'y avait pas d'autres structures me permettant ce type de collaboration. Parce qu'en fait il y a tout dans cette structure-là, il y a à la fois les outils, il y a l'idéologie où la valeur d'une approche collaborative, transversale, systémique et puis les méthodes, parce que moi je suis intimement convaincu, et eux aussi d'ailleurs, qu'il faut vivre avec notre temps. Et que le fait de travailler en collaboratif, ça doit s'outiller, c'est pas juste les gens comme ça qui sont dans une pièce. Il y a une posture, il y a des outils, il y a une manière d'organiser, une manière de prendre les questions, de renvoyer, de dynamiser le groupe qui n'est pas forcément inné. »*

Il s'agit donc d'une démarche volontaire qui s'inscrit dans les missions initiales du Creative Lab, plus précisément celle de favoriser le bottom-up au sein de l'entreprise :

> *« on a des trajectoires d'innovation pas du tout habituelle, par rapport à ce qui se fait chez Renault. Et le côté Fab Lab, pour en revenir au point de départ, c'est aussi l'occasion de se sortir volontairement des flux d'innovation classique… »*

En effet, les avantages du Fab Lab interne sont perçus par les acteurs de la DP-SMET comme un accélérateur de projet qui permet de passer rapidement de l'idée à la conception du projet :

> *« Moi typiquement, donc le sujet dont je vous ai parlé […] j'y suis depuis le mois de mai… c'est quand même super long quoi. Voilà. Donc, si on pouvait avoir quelque chose de plus dynamique… Et pour moi c'est le Creative Lab qui porte ça. »*

Il faut toutefois préciser que bien que l'utilisation du Fab Lab n'est pas synonyme de rejet du processus général, elle révèle plutôt un besoin complémentaire auquel cet outil semble répondre :

> *« Donc c'est pas mal, des idées émergent. Il faut qu'il y ait des gens qui aient le temps de creuser jusqu'au bout, et c'est là que je vois que c'est très complémentaire. Nous on est plus dans l'opérationnel donc il y a des choses à côté desquels on risque de passer sans les voir, avec sa méthode elle nous permet de balayer plus large et plus profond, et du coup d'avoir d'autres idées »*

Le Fab Lab interne permet ainsi aux salariés de la DP-SMET de profiter d'opportunités en contournant les processus classiques de l'entreprise. Cet outil remplit une fonction de stimulation de l'interaction sociale propice à l'échange de connaissances et à des collaborations inédites. Les gains tirés de ces rencontres sont parfois difficiles à retracer bien que changeant considérablement la marche des activités.

V.B.3.b.3. Perspective psycho-cognitive

L'analyse de l'appropriation du Creative Lab par les agents de la DP-SMET selon la perspective psycho-cognitive met en avant les bénéfices tirés de l'accompagnement d'une telle structure dans les activités d'exploration.

Tout d'abord, l'appropriation du Creative Lab nait d'une adéquation entre les besoins d'exploration des acteurs de la DP-SMET et les services proposés par le tiers-lieu :

> *« ben disons que ça a répondu à moi ma manière de fonctionner : de ne jamais rester seul avec un problème. Donc du coup, c'est comme je suis moi, donc ça me va parfaitement. »*

Ensuite, le rôle des intervenants, pour ces salariés, est considéré comme indispensable pour l'étude de concepts nouveaux, l'apport de méthodes originales de conception et surtout pour l'accompagnement dans ces activités conceptuelles :

> *« Et en plus après toute cette partie aide à la conception, ils apportent en plus de l'endroit, la cellule Lomig et Mickael, via eux deux, ils ont acquis des compétences en animation d'ateliers, notamment en méthode de conception qui sont évidemment supers utiles. Et ils ont aussi ce côté force de proposition et de stimulation de concept. Ils te poussent toi à produire des idées. »*
> *« Ils nous bousculent dans les postures qu'on a… »*

Plusieurs projets ont fait l'objet d'un travail élaboré, dans la phase d'exploration, au sein du Fab Lab. L'impact sur la qualité du projet est loué par les utilisateurs :

> *« Et en fait, je reste intimement convaincue qu'on ne serait pas arrivé à ça si on n'avait pas choisi les gens en place, si on n'avait pas eu cette conception collaborative, etc. »*

Il faut toutefois préciser que ces activités nécessitent un investissement en termes de temps :

> *« C'était pour les parties de conception, très clairement on passait beaucoup de temps là bas, des ateliers avec beaucoup de gens… Parce qu'on a… si on suit le procédé CK, il y avait pas mal de briques de connaissance qui nous manquait… »*

Le rôle du Creative Lab est considéré comme fondamental au sein de la DP-SMET, dans la mesure où la recherche de nouvelles méthodes de conception et de créativité se heurte au manque d'expérience des individus dans ce domaine :

> *« on s'était posé des questions sur certains outils, je ne sais plus lesquels… Mais finalement on passait plus de temps à comprendre l'outil qu'à l'utiliser... Quand on n'est pas spécialistes de la chose... Finalement, ça nous bridait plus qu'autre chose… »*

Le Fab Lab interne est considéré comme un important levier de créativité et un outil d'accompagnement dans les efforts d'exploration.

V.B.3.b.4. Perspective symbolique

L'analyse effectuée de l'appropriation du Creative Lab par les membres de la DP-SMET n'a pas permis de relever d'éléments affiliés à la perspective symbolique. Etant donné le rapport étroit entre les différents acteurs de cette Direction et le Fab Lab, leurs

discours décrivaient plus précisément leur propre utilisation de l'outil que le rôle symbolique qu'il lui attribuait.

Synthèse de l'analyse de l'appropriation du Creative Lab au sein de la DP-SMET

La DP-SMET est une Direction de Programme qui fait partie des premiers et plus assidus « clients » du Creative Lab. L'engagement des acteurs de cette unité organisationnelle dans cet outil de gestion répond à un besoin d'accompagnement dans les activités d'exploration et révèle une adhésion forte et entière au concept du Fab Lab interne. Utilisé en complément des ressources habituellement mis à disposition au sein de Renault, le Fab Lab permet également de rencontrer de potentiels collaborateurs directs et utiles pour l'avancement de projets. Les apports concrets que la DP-SMET a pu tirer de ce tiers-lieu montre son potentiel pour les autres Directions. Pour finir, la figure V.36. récapitule cette appropriation en regroupant les différentes perspectives convoquées.

Perspective rationnelle	Perspective socio-politique	Perspective psycho-cognitive	Perspective symbolique
• L'appropriation du Creative Lab est telle que les activités d'exploration passent systématiquement par le Creative Lab. Les salariés ont bénéficié à la fois d'accompagnement dans les efforts d'exploration et de rencontre à l'origine de collaborations fructueuses.	• L'utilisation du Fab Lab interne se fait dans une démarche de recherche d'alternatives aux outils et processus disponibles au sein de l'entreprise, néanmoins cet outil est considéré comme complémentaire au reste.	•Le Creative Lab est considéré en tant qu'aide au travail d'exploration.Il s'agit du lieu de stimulation au travail de conception afin de générer des idées de projets de services nouveaux.	•La valeur symbolique n'a pas été évoquée par les agents de la DP-SMET.

Figure V.36. Récapitulatif de l'appropriation du Creative Lab au sein de la DP-SMET selon les différentes perspectives

V.B.3.c. Analyse transversale de l'ambidextrie au sein de la DP-SMET

La DP-SMET représente une petite structure au sein de Renault, néanmoins ses enjeux d'innovation en termes de services relèvent d'une importance considérable pour l'entreprise. Libre et autonome, cette Direction se charge de l'ensemble de la chaîne de valeur des services de la conception à l'implémentation sur le marché. Ce type de conduite de projets implique une conciliation des activités d'une part correspondant à l'amont du projet, à savoir la conception et l'exploration et d'autre part, correspondant au pendant et à l'aval, à savoir le développement et l'opérationnalisation.

Peu nombreux – cinq personnes –, chaque individu de cette Direction se doit de s'investir dans les activités d'exploitation et conduire concomitamment des activités d'exploration. Ainsi, l'ensemble des agents mènent à la fois des activités d'exploration et des activités d'exploitation, en se chargeant de plusieurs projets parallèlement, ce qui les qualifie, de fait, d'individus ambidextres. Comme décrit dans l'analyse du contexte de la DP-SMET, il existe en plus une réelle dynamique d'ambidextrie contextuelle puisque cette conciliation d'activités est sous-jacente aux missions de la Direction. L'ensemble des attributs composant le contexte de l'unité organisationnel montre que l'environnement y est propice au développement de cette dynamique. Cependant, les agents dont il est question ont également la nécessité de collaborer avec les différentes Directions de l'entreprise afin de mener leurs projets à terme. Or, celles-ci s'inscrivent dans des normes et des contraintes plus resserrées. Les exigences qu'implique cette collaboration entraînent un ralentissement dans l'avancement des projets de la DP-SMET, et dans la dynamique d'ambidextrie.

Par ailleurs, l'analyse de l'appropriation du Creative Lab par les membres de la DP-SMET montre que le Fab Lab interne est perçu et utilisé comme une alternative au processus considéré comme trop rigide pour les processus d'exploration, mais également pour le développement. Le tiers-lieu constitue ainsi une opportunité d'accélérer la phase d'exploration des projets et de rencontrer des collaborateurs potentiellement source de valeur ajoutée pour les projets. Le Fab Lab a ainsi permis aux agents de la DP-SMET de développer l'ambidextrie contextuelle qui y existe.

V.B.4. Le cas de la Direction de la Créativité-Vision et Promotion de l'Innovation

La Direction de la Créativité-Vision et Promotion de l'Innovation (DCVPI) est une sous-Direction de la Direction de l'Engineering et de l'Innovation (DE-I). Une description de la DE-I est nécessaire afin de contextualiser la DCVPI.

La DE-I est l'unité organisationnelle chargée de la conception de Projets de Recherche et dont le but est de créer des innovations à intégrer dans les PV ou dans les nouveaux services. Elle correspond à une portion de l'ancienne Direction de la Recherche, des Etudes Avancées et des Matériaux (DREAM). Ainsi, elle dirige la partie amont de l'ensemble du processus d'innovation général de Renault. Au sein de la structure matricielle, elle se situe donc sur l'axe vertical, en amont de l'ensemble de la DIV et des Métiers. La DE-I représente ainsi le premier interlocuteur de la DP et des Directions de Programme dans la conception d'innovations et de PV ou de projets de service.

Au cours de ces quinze dernières années, les activités de recherche, aujourd'hui affiliées à la DE-I, ont fait l'objet de multiples restructurations. Son évolution a ainsi suivi un mouvement de balancier entre deux extrêmes. Lorsque les salariés dédiés à la Recherche et à l'Innovation étaient réparties entre les différents Métiers – au sein de la DIV –, les échéances courtes liées aux PV provoquaient un délaissement de ces activités pour contribuer aux projets en cours :

> *« ils n'arrivaient pas à faire d'innovation parce que ces équipes-là, ces effectifs-là, se faisaient bouffer par du court terme qui était du Projets Véhicule. »*

Mais ensuite, lorsque la première Direction de la Recherche fut créée, en isolant les salariés dédiés à la Recherche et à l'Innovation, la Direction de la Stratégie a considéré « *que l'innovation était déconnectée des Projets Véhicule.* » La décision a alors été prise de remettre les activités exploratoires dans les Métiers. En passant de la DREAM à la DE-I, la Recherche a subi une diminution drastique de ses ressources, elle a vu ses effectifs passer de 600 salariés à 180 salariés. Le ratio ayant été repositionné au sein des Métiers pour accompagner directement les innovations à court terme des PV.

Dans ce mouvement de balancier, les effectifs liés à la Recherche et à l'Innovation n'ont cessé de décroître au profit d'acteurs externes – comme les sous-traitants – qui proposent directement et de plus en plus d'innovations à Renault.

Le processus actuel régissant la Recherche et la conduite de PI est le plan R&AE.

La DCVPI joue un rôle important au sein de la DE-I, ses missions peuvent être résumées à trois activités complémentaires :

(i) L'activité de veille qui a pour objectif de faire de l'exploration et de l'analyse de connaissances. Elle informe l'entreprise sur les tendances des marchés et détecte les signaux faibles.

(ii) L'activité de fonds documentaire qui est géré par la bibliothèque s'ajoute à la fonction d'exploration de la Direction. Elle a une fonction transversale sur l'entreprise, en mettant à disposition de tous des livres techniques, des articles scientifiques ou des magazines, et en donnant accès à des bases de données à tous.

(iii) L'activité de créativité et de promotion de l'innovation a pour fonction de « *renforcer l'ouverture de l'entreprise au monde extérieur, contribuer à préparer les ruptures et anticiper sur les évolutions de l'écosystème de la mobilité*. » Le Creative Lab a été créé et reste rattaché à cette unité, au sein de la DCVPI.

V.B.4.a. Analyse du contexte de la DCVPI

V.B.4.a.1. Analyse de la discipline

L'analyse du contexte de la DCVPI à travers l'attribut de la *discipline* éclaire les différents rapports à la Stratégie et aux processus des salariés d'une part, et des managers d'autre part.

Les normes imposées par le management et incarnées par les processus d'innovation sont ressenties par les salariés comme incommodants dans leurs activités d'exploration :

> *« C'est-à-dire que l'innovation ne devrait pas toujours répondre à des règles et suivre des processus. Alors, moi je suis très allergique aux processus. C'est pas qu'il faut les supprimer complètement mais on a quand même la spécialité, dans cette entreprise, de se noyer dans les processus, de mettre des processus ici et là pour un oui ou pour un non. »*

De plus, la Stratégie de Renault en termes d'innovation reste floue selon les agents de la DCVPI. Les objectifs et les motivations soutenant les processus restent ambigus :

« Souvent on se dit mais qui s'occupe de stratégie ? Mais il y a une Direction de la Stratégie… Ah, j'en sais rien, mais en tout cas elle existe. Je sais pas ce qu'elle fait, mais… je ne les jamais rencontré, je ne sais pas ce qu'elle communique, je ne sais pas quels sont leurs processus, comment ils interviennent sur la stratégie de l'entreprise, je ne sais pas. Je ne suis pas sûr d'avoir une bonne compréhension de la stratégie de l'entreprise. »

« Il y a un problème, c'est que moi membre de la DE-I, je ne sais pas où se situe la Stratégie chez Renault. »

Cette exclusion des salariés dans la conduite de la Stratégie du groupe montre le management directif existant chez Renault. Ainsi, peu de décisions stratégiques sont prises au sein de la DCVPI.

Cette situation inquiète davantage les salariés lorsque la disparité d'informations existe au sein même de la Direction. Bien que les managers justifient cette différence de traitement par de la confidentialité, les salariés déplorent une circulation peu fluide de l'information :

« pratiquement tout est confidentiel dans cette entreprise donc c'est… Et puis alors, au sein de la direction, n'en parlons pas… Donc par exemple, pour te donner un peu le niveau, nous on a eu… Ça fait juste quelques mois qu'on a accès au plan de recherche. […] on ne savait pas sur quoi bossait notre propre direction en termes de Projet de Recherche. Donc je ne suis pas capable de te dire quels sont les Projets de Recherche de l'année. »

Les processus appliqués à l'ensemble de la DE-I – incarnés par le [R] et le [T] – et la conduite de ces processus sont également vivement critiqués par les acteurs de la DCVPI. En effet, ils dénoncent le poids des normes technico-économiques imposées trop tôt et donc défavorables aux activités d'exploration :

« il en faut des gestionnaires, mais pas pour faire de la stratégie, parce que pour faire de la stratégie il faut prendre des risques. Il faut avoir une vision, il faut accepter des parts d'inconnus, et après faire mouliner les gestionnaires pour conforter ta vision, mais pas avant. Donc aujourd'hui aucune innovation ne passe si elle n'a pas montré patte blanche, c'est-à-dire dès les premières années : 'je vais rapporter tant d'argent.' Dans le domaine de l'innovation, c'est impossible. Et je ne sais pas quand de nouveau Renault l'acceptera si tu veux… »

Selon les salariés, l'innovation d'exploration est ainsi délaissée au profit de l'innovation d'exploitation au niveau même de la Direction de la Recherche qui est incarnée par la DE-I :

« Pour moi il y a deux types d'innovation, et toute la problématique c'est qu'ils en ont pris qu'une, ce qui est embêtant pour la deuxième partie. Pour eux, une innovation c'est quelque chose de transférable à un Projets Véhicule. Ben, déjà, juste avec ça, t'as cassé juste le fruit de l'innovation. Personnellement, je

trouve hein… ça a juste détruit… si déjà dans la conception tu es en train de te dire faut que ce soit transférable dans ce véhicule... Ben c'est déjà bien fermé. »

Parallèlement, les managers de la DE-I partagent le constat de la normalisation des processus, cependant ils en tirent des conclusions différentes. En effet, ces derniers se focalisent davantage sur les résultats positifs et les apports de ces processus plutôt que sur les contraintes qui ont émergé pour les salariés :

« C'est devenu extrêmement structuré, ce qui est bien. Il y a des tas d'instances… Il fut un temps c'était vraiment très difficile quand tu étais à la recherche de transférer une idée. Maintenant il y a tout un processus qui fait que c'est choisi de manière collégiale avec le secteur aval, ça assure le transfert. »

Certains managers pensent d'ailleurs qu'il s'agirait de modifier les processus, mais afin de le renforcer et d'élever l'efficacité du tri sélectif des idées et des innovations exploratoires, contrairement aux salariés qui souhaiteraient davantage de flexibilité dans les activités d'exploration. Voici ce qu'affirme un manager de la DE-I :

« le processus, tel qu'il est là, il doit être absolument réformé, parce qu'il y a beaucoup trop de projets, on a trop d'idées et de sujets qu'on travaille en parallèle. On a trop de sujets travaillés, donc il faut qu'on se concentre sur les bonnes, et pour se concentrer sur les bonnes, il faut être meilleur sur la sélection. »

Il existe donc une réelle opposition de vision entre les managers et les salariés au sein de la DE-I vis-à-vis des processus d'innovation établis et plus précisément entre les managers de la DE-I et les salariés de la DCVPI. D'une part, les stratégies sont claires pour les premiers tandis qu'ils sont méconnus des seconds, d'autre part, les premiers demandent plus de flexibilité dans l'exploration tandis que les seconds cherchent à imposer un processus sélectif plus important. Il y a lieu de constater que cette situation impacte négativement les salariés dans leurs efforts d'exploration (voir Figure V.31.)

V.B.4.a.2. Analyse du stretch

L'analyse du contexte de la DCVPI à travers l'attribut du *stretch* souligne l'ambition présente dans la vision et les comportements des salariés, malgré les normes imposées.

L'ambition des salariés au sein de la DCVPI est d'abord celle du changement. La structuration actuelle des activités d'exploration ne correspondant pas à leur vision commune, des restructurations locales se préparent afin de se réapproprier leurs missions :

> *« L'idée de départ c'était justement d'apporter un nouveau regard à l'entreprise pour pouvoir apporter de nouveaux sujets de recherche, plus innovants, pour ne pas être le nez dans le guidon comme on peut être parfois, ou pas trop près du court terme. »*

Il s'agit, en réalité, d'une redéfinition des apports de la Recherche à l'entreprise. Ce faisant, les salariés se réattribuent des objectifs personnels et collectifs :

> *« Alors après nous les rôles on se les donne. On considère que ça fait avancer le sujet, donc on le fait. »*

Ce travail est basé sur des jugements subjectifs et locaux, ce qui montre un investissement non feint de la part de ces acteurs dans l'amélioration des activités de l'entreprise, en accord total avec la directrice de cette unité :

> *« Nous, on a une entreprise qui est axée sur la propriété intellectuelle, cacher sa copie, etc. Je suis convaincue que c'est une source de mort rapide. […] Il faut surtout échanger le plus possible quand les idées sont floues, justement c'est encore possible. »*

En cela, la DCVPI se distingue des autres Directions de la DE-I. En effet, les salariés revendiquent leurs transgressions volontaires de certaines normes établies par la hiérarchie afin d'améliorer les activités de Recherche du groupe Renault :

> *« Oui, il y a une culture particulière [à la DCVPI], un peu village Gaulois et pas forcément respectueux des règles et des processus, plutôt envie de secouer le cocotier… »*

Les salariés de la DCVPI considèrent que les normes et les processus établis par la hiérarchie sont difficilement compatibles aux missions de recherche et d'innovation qui leur sont confiées. Cependant, l'ambition commune de restructurer ces activités les pousse alors à transgresser et à redéfinir leur rôle dans l'entreprise. La Figure V.37. représente la relation entre la *discipline* et le *stretch*.

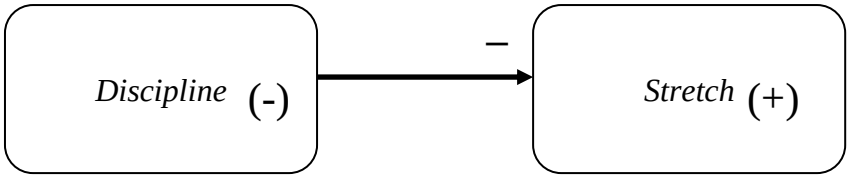


Figure V.37. La relation entre la *discipline* et le *stretch* au sein de la DCVPI

V.B.4.a.3. Analyse du soutien

L'analyse du contexte de la DCVPI à travers l'attribut du *soutien* met le rôle du *middle manager* au centre de la dichotomie entre les processus imposés par la hiérarchie et la volonté des salariés de les contourner.

Les managers occupent différents niveaux dans la hiérarchie. Ainsi, les managers qui gèrent directement des équipes sont responsables d'un périmètre défini. Ils possèdent une forme d'autonomie dans leur management, bien que les processus s'imposent structurellement – notamment les exigences de preuves de rentabilité pour la poursuite d'un projet. La directrice de la DCVPI – Dominique Levent – exerce ainsi un management plus flexible et se pose en garante de l'autonomie qu'elle accorde à son tour aux salariés. Ces derniers en sont conscients :

> *« Donc globalement [chez Renault] je pense que c'est un management autoritaire, d'exécution… C'est très vertical. C'est très réglé, il y a des processus qu'il faut appliquer, et on ne dévie pas des processus… […] A tous les niveaux… Mais ça c'est une vision macro, c'est absolument pas le cas ici… Chez Dominique [Directrice DCVPI]. […] Ben comme nos sujets sont sur l'innovation, on est sur la prospective, on est sur bousculer les idées dominantes… on se nourrit de l'extérieur, on est… on nous demande d'être hors processus quelque part… »*
>
> *« Je pense que Dominique joue un rôle de protecteur qu'on ne voit pas forcément. »*

La Figure V.38. montre ainsi que malgré une *discipline* difficile, la directrice fait en sorte qu'au sein de la DCVPI le soutien améliore le contexte de l'unité.

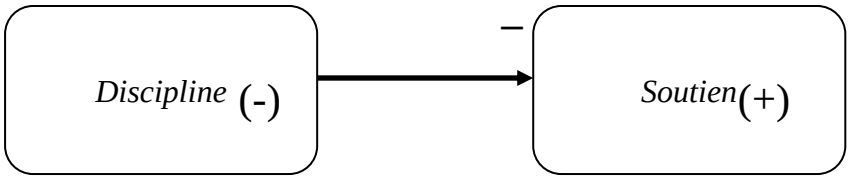


Figure V.38. La relation entre la *discipline* et le *soutien* au sein de la DCVPI

La directrice en question attribue de la liberté à ses salariés et les accompagne dans la redéfinition de leurs objectifs, comme elle l'affirme :

> *« de toute façon ça ne sert à rien d'avoir une démarche exhaustive, il faut un panier avec des trous c'est normal. Moi c'est ce que je dis à mon équipe, nous on est là pour aider quand il y a des trucs qui ont du mal à entrer et dont on sait qu'il faut absolument que ça rentre. »*

De plus, malgré le poids de la structure et des processus, elle favorise l'esprit d'intrapreneuriat au sein de son unité :

> *« J'ai vraiment fait du bottom-up. Mais c'est le hasard qui a fait j'ai pu le faire. [….] Mais là on est encore en train de forcer, on fait du forcing, parce que l'entreprise a du mal… »*

Les autres unités de la DE-I peuvent partager le constat de rigidité des processus et d'exigences anticipées de rentabilité, cependant, les comportements diffèrent de celui des agents de la DCVPI. Au sein de ces autres unités, le respect des processus prévaut malgré la critique des processus, comme le révèle un salarié de la DE-I :

> *« Et c'est une des difficultés qu'on a qui est tout à fait incompressible, c'est que l'innovation fait prendre un risque important, on ne peut pas innover sans prendre de risque. Et si on est dans une culture qui veut tuer le risque on peut aussi tuer l'innovation sans faire attention. C'est pour ça que c'est difficile, et ça c'est de la faute de personne mais c'est le système de management qui doit permettre de réduire le risque induit par l'innovation. »*

Ainsi, les processus et les normes dictent le cours de la plupart des projets au sein de la DE-I. Toutefois, les membres DCVPI se permettent une forme de transgression de ces règles à l'aide notamment du rôle de la directrice qui les soutient en leur attribuant une certaine liberté d'initiatives. La figure V.39. illustre cette relation entre le *soutien* et le *stretch* au sein de la DCVPI.

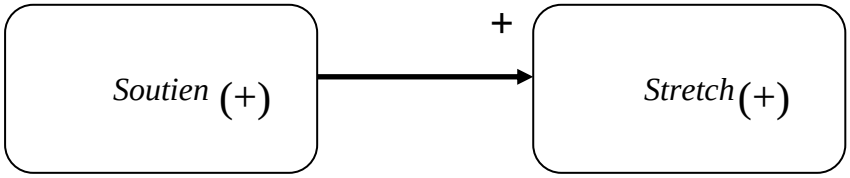


Figure V.39. La relation entre le *soutien* et le *stretch* au sein de la DCVPI

V.B.4.a.4. Analyse de la confiance

L'analyse du contexte de la DCVPI à travers l'attribut de la *confiance* souligne à nouveau le rôle du *middle manager* – qui, en l'occurrence, est représentée par la directrice de la DCVPI – dans la qualité du travail collaboratif et dans l'engagement mutuel des salariés.

La directrice accompagne les différentes redéfinitions d'objectifs que les salariés opèrent en leur attribuant de l'autonomie et de la liberté d'initiatives. La flexibilité est un élément clé dans la gestion de cette unité :

> *« comme tout ce qu'on fait chez Dominique, on commence tout en étant souple et frugal, c'est-à-dire qu'on ne demande pas 35 millions pour mettre en œuvre des actions. C'est-à-dire qu'on commence et ensuite on demande. »*

La DCVPI se veut contrastante avec le reste de l'entreprise, les membres et la directrice estiment qu'il s'agit là de son rôle. Ainsi, la gestion de la directrice se veut permissive dans le développement d'activités exploratoires, tout en cherchant à collaborer avec des collègues de l'entreprise plus ancrés dans l'avancement de projets plus immédiats et donc plus contraints :

> *« Au sein de la direction créativité-vision promotion de l'innovation. On n'a pas une hiérarchie marquée. On a une hiérarchie bien sûr qui nous donne des orientations, je veux dire Dominique, bien entendu, donne des orientations, par rapport au sujet de veille par exemple, ou sur tel ou tel projet. Sur le fait que l'on puisse s'impliquer ou non. Après derrière, on est totalement libres de voir comment on s'organise, avec qui on discute. Donc là-dessus on a énormément d'autonomie, et c'est ce qui nous est demandé. »*

La DCVPI est ainsi basée sur un système de confiance, où l'ambition commune de permettre la poursuite d'activités exploratoires l'emporte sur la volonté de respect stricte des exigences technico-économiques, des normes et des processus :

> *« Que ce soit entre collègues, ou collègues/chefs. Je pense que ça vient de plusieurs choses, une grande confiance… et puis parce qu'on est dans un environnement qui n'est pas sous pression… On n'est pas dans un environnement hostile… »*

Le niveau de *confiance* qui existe au sein de la DCVPI est particulièrement élevé. Il se manifeste dans une ambition commune d'accorder aux projets exploratoires des opportunités de se poursuivre, en mettant, momentanément, les normes et processus de côté. Le soutien de la directrice, garante de cette liberté assumée, joue un rôle fondamental dans ce contexte. La Figure V.340. schématise cette relation entre le *soutien* et la *confiance* au sein de la DCVPI.

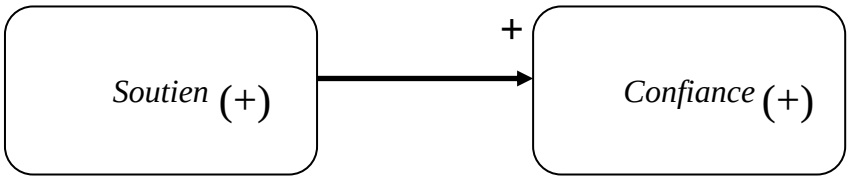


Figure V.40. Relation entre le *soutien* et la *confiance* au sein de la DCVPI

Synthèse du contexte de la DCVPI

En guise de synthèse, nous avons récapitulé, au sein du tableau V.41., les différents éléments de contexte organisationnel de la DCVPI afin de juger de leur caractère favorable ou défavorable au développement de l'ambidextrie individuelle et contextuelle.

ATTRIBUTS	ELÉMENTS FAVORABLES	ELÉMENTS DÉFAVORABLES
DISCIPLINE	Le processus est instauré pour permettre de transformer les Projets de Recherche en PI puis de **les intégrer au sein des PV**. Les managers s'en félicitent et considèrent qu'il faut persister dans cette voie.	Le niveau de *discipline* est perçu comme **contraignant** par les membres de la DCVPI. Les managers de la DE-I et les membres de la DCVPI ont des visions qui s'affrontent sur les processus optimaux pour la bonne conduite des activités d'exploration. Par ailleurs, la **Stratégie du groupe est peu connue** des salariés.

STRETCH	**L'ambition commune** des membres de cette Direction est élevée. En plus, en contradiction avec certaines normes et processus imposés à l'ensemble de la DE-I, ils ouvrent de nouvelles possibilités jusque là inexplorées.	Le sentiment d'intégration des salariés de la DCVPI au sein de la DE-I est freiné par leur volonté de proposer des services différents et en rupture. La DCVPI possède une identité collective, mais **au niveau de la DCVPI et non au niveau de la DE-I**.
SOUTIEN	L**'autonomie et la liberté d'initiatives** dont bénéficient les membres de la DCVPI est dû au mode de management **de la directrice** de cette entité. Le soutien qu'elle apporte aux salariés dans la redéfinition de leurs objectifs est fondamental.	La directrice joue le rôle de médiateur entre les normes et les processus imposés par les managers de la DE-I et la volonté des salariés de la DCVPI d'ouvrir leurs objectifs à davantage d'exploration. Ainsi, la liberté qu'elle accorde aux salariés implique sa responsabilité au niveau de la Direction de la DE-I., ce qui comporte un **risque d'isolement**.
CONFIANCE	**L'ambition commune** aux membres de la DCVPI et le soutien apporté par la directrice **favorisent le travail collaboratif et l'entraide** au sein de cette unité.	Le niveau de confiance au sein de la DCVPI crée un sentiment d'appartenance, mais uniquement au sein de cette unité organisationnelle, ce qui comporte, à nouveau, **des risques d'isolement au sein de la DE-I**.

Tableau V.41. Synthèse du contexte de la DCVPI

L'analyse du contexte de la DCVPI révèle un contexte positif malgré un cadre structurel contraignant. En effet, située au sein de la DE-I, la DCVPI, à travers ses membres, déplore un sentiment de promotion des innovations incrémentales à insérer dans les PV en cours, au détriment de PI exploratoires et en rupture. La DCVPI souhaite promouvoir les deux.

Ainsi, la directrice possède un rôle fondamental dans la conduite de ces activités au sein de la Direction. Elle accorde une large autonomie aux salariés tout en promouvant la collaboration avec les différentes Directions de Renault plus contraintes en termes de normes et de processus, et donc focalisées sur les innovations incrémentales. A travers le soutien de la directrice, l'ambition commune des salariés et la confiance mutuelle qui existe au sein de cette unité organisationnelle, le contexte peut être qualifié de favorable au

développement d'une dynamique conciliant des activités d'exploitation et des activités d'exploration, de manière concomitante – l'ambidextrie contextuelle.

La figure V.42. récapitule dans un schéma unique l'ensemble des relations entre les différents attributs du contexte de la DCVPI.

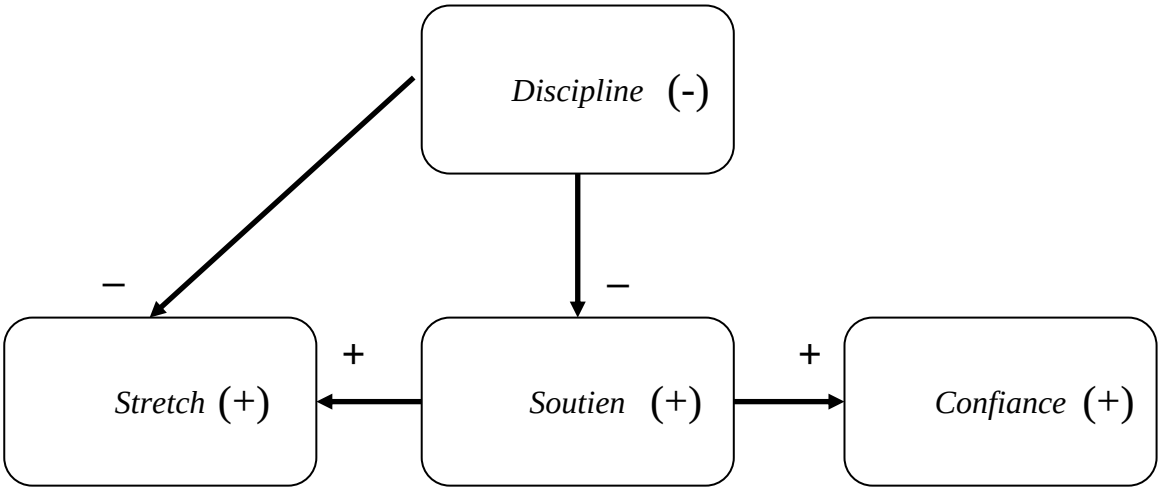


Figure V.42. Schéma des relations entre attributs du contexte organisationnel au sein de la DCVPI

V.B.4.b. Analyse de l'appropriation du Creative Lab par la DCVPI

La DCVPI est la Direction à l'origine et responsable du Creative Lab. Toutefois, il s'agit du projet de deux salariés qui en sont aujourd'hui les deux responsables et animateurs principaux. Les autres membres de la Direction peuvent alors faire appel aux services du Fab Lab interne, comme tout autre salarié. La restitution de l'analyse de l'appropriation du Creative Lab par la DCVPI se fera donc dans cette optique.

V.B.4.b.1. Perspective rationnelle

L'analyse de l'appropriation du Creative Lab par les agents de la DCVPI selon la perspective rationnelle expose une utilisation et une adhésion aux services proposés par le Fab Lab interne.

En tant que membres de la Direction dédiée à la Recherche – la DE-I – les agents de la DCVPI ont trouvé dans le Creative Lab une opportunité de répondre aux besoins d'approfondir leurs activités exploratoires collectives avec des outils appropriés. En réalité, c'est dans le cadre de collaborations inter-Directions et d'accompagnement des salariés venant des autres Directions, que les acteurs de la DCVPI font appel au Fab Lab interne :

> *« […] ensuite pour le parcours client ça n'allait pas, parce que justement, ils n'avaient rien et on n'avait pas d'outils, et on a créé avec l'aide de Lomig et Michael, on a créé des cartes, cartes personnages, cartes véhicules, cartes diverses et variées. Et du coup on a fait le 2e chantier au Fab Lab pour utiliser le tableau magnétique et pour pouvoir poser les cartes dessinées à un trait, faire le parcours client en fait… »*

Le Creative Lab est également utilisé par les membres de la DCVPI dans le cadre purement méthodologique des activités exploratoires. Par exemple, ils s'y font former à des méthodes de créativité et de conception innovante. Ainsi, les méthodes proposées par le Fab Lab interne sont utilisées lors de séances organisées au sein du tiers-lieu en question, afin d'améliorer l'ensemble des services proposés par la DCVPI au reste de l'entreprise :

> *« On utilise la méthode C-K pour faire une exploration des concepts au départ, par exemple, là, on a des nouveaux sujets de veille qui vont arrivé. On va se faire des séances de travail entre nous pour savoir quelles pourraient être les différentes rubriques et quels sont les concepts à explorer pour notre veille. Si on a une étude de cas, comme ça arrive, on va se faire des petites séances de C-K pour comprendre le sujet en fait. »*

Toutefois, bien que l'appropriation du Creative Lab par les membres de la DCVPI soit effective par la plupart des agents, quelques exceptions existent. La principale raison de ce manque de pratique correspond à l'emplacement du tiers-lieu et non à un rejet conceptuel :

> *« Après j'en sais rien, je n'y suis pas assez, en fait, il est trop loin. L'inconvénient, c'est qu'il est loin, il est carrément à l'autre bout. »*

V.B.4.b.2. Perspective socio-politique

L'analyse de l'appropriation du Creative Lab par les agents de la DCVPI selon la perspective socio-politique montre une volonté de renforcer les missions du Creative Lab de la part des salariés et une volonté d'obtenir des résultats palpables de la part des managers de la DE-I.

Le rôle de la DCVPI est d'accompagner les différents salariés et équipes de l'entreprise dans les efforts d'exploration. Elle promeut les méthodes permettant d'investiguer des sujets en rupture avec les activités habituellement considérées au sein de l'organisation. Il existe donc, de fait, une volonté commune aux membres de la DCVPI de sortir des modèles et des processus connus chez Renault pour proposer des méthodes nouvelles et aboutir à des innovations en rupture. En cela, les acteurs de la DCVPI voient dans le Creative Lab une incarnation avancée de cet objectif et cherche à fusionner leurs efforts afin d'élargir cette opportunité d'instaurer un nouveau processus de conception innovante au sein de Renault :

> *« Déjà le Fab Lab c'est un bon point de départ, la partie de Renault Creative People c'est un… C'est déjà une bonne démarche engagée. Et maintenant, je pense par rapport à notre entité ce qu'il faut c'est avoir un package global en fait. Faut qu'on trouve, il y a une cohérence globale, maintenant faut juste qu'on l'articule, qu'on articule les outils les uns avec les autres. C'est-à-dire proposer une prestation claire. »*

De plus, les membres de la DCVPI se positionnent comme des accompagnateurs dans les activités d'exploration qu'il serait difficile de mener au sein des autres Directions. Lorsqu'ils tiennent un discours sur leurs activités, ils englobent le Creative Lab :

> *« Et ils viennent [au Creative Lab] parce qu'ils ont un projet. Ils ont envie de faire quelque chose. Ils ont envie de construire quelque chose ou ils ont besoin d'aide et ils en trouvent. On est dans un secteur privilégié pour ça. On n'est pas des censeurs. On n'est pas là pour dire c'est bien ou c'est pas bien. On est là pour accompagner, aider, ouvrir… »*

Parallèlement, les managers de la DE-I, s'approprient également le Creative Lab, toutefois, les préoccupations sont différentes. En effet, tandis que les membres de la DCVPI fournissent des efforts afin de permettre l'instauration d'un processus de conception innovante, les managers s'évertuent plutôt à rendre les résultats palpables :

> *« ce que je pourrais essayer de faire c'est d'aller voir les chefs de service de ces gens-là et de leur dire 'je te donne du budget pour que ces gens-là puissent*

creuser leur idée…' Parce que tant que ça se fera en perruque, tant que ça ne sera pas officiel, tant que tu n'auras pas de budget… […] Peut-être que si je me pointais avec du budget face aux chefs de service, peut-être qu'on aurait plus d'efficacité vis-à-vis de Créative Lab. »

Il existe donc une tension entre l'appropriation du Creative Lab par les salariés de la DCVPI et celle des managers de la DE-I. Les premiers voient le Creative Lab comme un outil propice au développement d'un processus de conception innovante support au processus de conception existant, tandis que les seconds le voient comme une business unit à intégrer dans le processus de conception existant.

V.B.4.b.3. Perspective psycho-cognitive

L'analyse de l'appropriation du Creative Lab par les agents de la DCVPI selon la perspective psycho-cognitive souligne le rôle du Fab Lab interne dans le changement de logique d'innovation.

Comme précisé, la DCVPI vise la rupture de logique dans ses activités d'exploration et les activités d'accompagnement qu'elle propose aux différentes Directions. Ce changement de perspective se manifeste ainsi dans les activités cognitives qui regroupent différentes équipes et diverses communautés de pratique, notamment par l'intermédiaire des groupes de veille[46]. En effet, selon ces salariés, les processus et les normes imposés favorisent les innovations incrémentales et négligent les innovations de rupture :

« Et puis on est vraiment dans une entreprise de conception réglée. Donc on est toujours sur de l'optimisation par rapport à quelque chose d'existant, il y assez peu de ruptures chez Renault. Donc c'est toujours une prestation améliorée par rapport à la précédente. »

Ainsi, le Creative Lab permet à ses acteurs de renforcer leur objectif d'accompagnement dans les activités d'exploration et la démarche de rupture, par le lieu dédié à ces activités, mais également par l'ouverture sur l'extérieur qui apporte continuellement des éléments nouveaux :

« Donc je crois qu'on a fait évolué la pensée, parce qu'on se nourrit de l'extérieur… parce qu'eux, ils n'ont pas le temps de faire ce travail, on leur apporte tout prémâché sur un plateau, et on ouvre des fenêtres en fait. Et dans une

[46] Les groupes de veille sont des collectifs de salariés de diverses Directions intéressés par un même sujet ou un thème commun et animés par des veilleurs appartenant à la DCVPI.

entreprise, tout le monde a la tête dans le guidon, même les grands chefs ont la tête sur leur tiroir-caisse (sourire). »

Par ailleurs, la culture d'ouverture, la convivialité, et la logique d'essai-erreur mis en avant au sein du Fab Lab interne est utile aux membres de la DCVPI qui cherchent à amener les acteurs des Métiers à développer leur capacité d'exploration :

« C'est très sain d'avoir des endroits où justement on n'est plus là-dedans, parce que faire un brainstorming dans une salle de réunion c'est compliqué, les gens restent vraiment enfermés dans leur schéma de penser, dans leurs contraintes, dans leurs… on va avoir des idées, 'oui, mais non c'est pas possible, ça coute trop cher…' Oui mais on s'en fout ! C'est pas le sujet… Donc voilà, déjà dans la mesure où ils sont dans un lieu un peu différent, dans une configuration un peu différente, assis en hauteur, assis bas, assis ceci… pouvoir se lever, debout, etc. ça leur permet de sortir un petit peu de ça. »

La perspective psycho-cognitive montre que le Fab Lab interne est sollicité en tant qu'outil de renforcement de la démarche de rupture dans les activités d'exploration. Il sert à la DCVPI qui accompagne les membres des autres Directions dans leurs activités d'exploration.

V.B.4.b.4 Perspective symbolique

L'analyse de l'appropriation du Creative Lab par les agents de la DCVPI selon la perspective symbolique révèle la valeur du tiers-lieu en tant qu'espace explicite de liberté.

Le Creative Lab met à disposition de tout salarié Renault, un lieu dédié aux activités d'exploration. La décoration ainsi que les objets et les outils forment un ensemble significatif selon les participants et ceux qui organisent des séances de créativité. Cet ensemble permet ainsi de donner un cadre – ou plutôt un non-cadre – explicite et propice aux activités d'exploration organisées par les agents de la DCVPI :

« Donc le lieu, l'agencement du lieu, ça ne doit pas être ce qu'on répond habituellement j'imagine. Euh… les accessoires, la table, avec le café, le thé, et des trucs à manger… l'absence d'agenda rigide, c'est-à-dire que si les gens ont envie de causer et qu'on sent que c'est nécessaire, ben on oublie l'agenda, on n'est pas dans une réunion de travail, on est dans une réunion de partage et de réflexion, donc si tu commences à mettre des barrières, c'est compliqué. »

« il n'y a pas d'évaluation et on offre le café, le thé, et les biscuits et tout ça. Tout ça c'est super important en fait. »

Le signal envoyé aux participants des séances de créativité et d'exploration à travers le Creative Lab est un élément à prendre en compte dans son appropriation par les membres de la DCVPI qui sont conscients de sa valeur symbolique :

> *« Et bon, après ça paraît peut être anecdotique, mais le côté convivial et positif c'est pas mal aussi. C'est-à-dire qu'on est quand même une zone où c'est une zone constructive, enfin, quand des gens viennent nous voir c'est dans une démarche de construction la plupart du temps. Donc, c'est vrai qu'on est dans une zone qui est quand même une 'zone de plaisir'. On n'est pas dans une zone de contrainte. »*

De plus en tant que participants à des workshops, ces acteurs ressentent également des effets positifs, notamment des effets psychologiques, en tant que salariés :

> *« Ben [le Creative Lab] c'est un poumon d'oxygène… C'est un espace de liberté, un espace de parole, il augmente les gens qui le fréquentent… Tu ressors de là, tu te sens plus intelligent, t'es valorisé, t'es porté… l'entreprise ne porte plus maintenant… »*

La perspective symbolique dévoile la valeur du lieu et de l'atmosphère qui est entretenue au sein de ce tiers-lieu selon les membres de la DCVPI ainsi que leurs réseaux internes. Ils font appel au Creative Lab en tant que signal d'ouverture dans les activités d'exploration et de lieu favorable à l'informalité.

Synthèse de l'analyse de l'appropriation du Creative Lab au sein de la DCVPI

La DCVPI, en tant que Direction détentrice du Creative Lab, s'approprie le Fab Lab interne différemment des autres Directions. En effet, les membres de cette Direction cherchent à améliorer leurs propres propositions d'activités d'exploration au reste de l'entreprise. Ainsi ces derniers voient dans le Creative Lab une opportunité de renforcer leur rôle de promoteur de l'innovation et plus particulièrement de l'innovation de rupture au sein du Technocentre. Les outils matériels et méthodologiques, le cadre et l'atmosphère proposés par le Fab Lab, sont considérés par ces agents comme propice à leurs activités. L'utilisation de ce Fab Lab s'inscrit dans une volonté d'instaurer un processus de conception innovante face à des processus et des normes considérés comme contraignants et dominants.

La Figure V.43. récapitule cette appropriation en regroupant les différentes perspectives convoquées.

Perspective rationnelle	Perspective socio-politique	Perspective psycho-cognitive	Perspective symbolique
• Appropriation développée du Creative Lab. Les utilisateurs font appel au Fab Lab en tant qu'outil favorisant leur propre activité d'accompagnement des salariés dans les activités exploratoires. La fonction de formation en méthodes de créativité est également à retenir.	• Les missions du Creative Lab sont considérées comme l'aboutissement des missions de la DCVPI. Ainsi, les différents agents utlisent le Fab Lab afin de renforcer leur volonté de restaurer le bottom-up et les efforts d'exploration de l'entreprise face aux processus considérés comme rigides.	•Le Creative Lab est considéré comme un outil accompanant les activités d'exploration et de recherche d'innovation en rupture. Cet outil est sollicité afin de stimuler intellectuellment les communautés de pratiques réunies par les membres de la DCVPI.	•La valeur symbolique du Creative Lab est importante pour les agents de la DCVPI. Selon ces derniers, le lieu, sa décoration et son atmosphère sont propices à leurs activités d'exploration et aux échanges ouverts et informels.

Figure V.43. Récapitulatif de l'appropriation du Creative Lab au sein de la DCVPI selon les différentes perspectives

V.B.4.c. Analyse transversale de l'ambidextrie au sein de la DCVPI

En tant qu'unité de la Direction dédiée à la Recherche chez Renault, la DCVPI a pour fonction principale de mener des activités d'exploration en transversale sur l'entreprise. Elle cherche alors à accompagner les agents des différentes Directions dans leurs efforts d'exploration s'inscrivant ou non dans des PI et dans des PV. Ainsi, en tant que telle, cette Direction ne vise ni à développer des produits ni à produire des services. Il n'y existe donc aucun objectif d'engagement dans des activités d'exploitation. Cependant, elle a pour mission d'amener les membres des différentes Directions – elles dédiées aux activités d'exploitation – à s'investir dans des activités d'exploration. L'ambidextrie dont il est question est donc celle des membres des autres Directions et non celle des membres de la DCVPI. Cette unité organisationnelle constitue ainsi un support au développement des

ambidextries individuelles. L'analyse de l'ambidextrie au sein de la DCVPI reste ainsi pertinente, bien qu'il ne s'agisse pas de l'ambidextrie de ses propres membres.

Comme décrit précédemment, le contexte de cette unité organisationnelle est propice au développement d'une dynamique permettant aux salariés des différentes Directions de concilier leurs activités d'exploitation aux activités d'exploration conduite au sein de la DCVPI. Par ailleurs, la Directrice de cette unité joue un rôle majeur dans l'instauration de ce contexte. En effet, elle préserve ses salariés des normes et processus structurant l'ensemble de la DE-I et leur attribue une autonomie et une liberté importantes.

Le Creative Lab, en tant qu'outil de gestion appartenant à la DCVPI, propose une opportunité de mener ces activités exploratoires de manière collective et innovante. En effet, il propose un cadre dédié à ces activités, des outils favorisant un tel travail, et des méthodes de conception innovante. Les membres de la DCVPI se servent ainsi de ce Fab Lab interne afin de promouvoir leurs services et de mieux accompagner les salariés dans leurs activités d'exploration.

Ainsi, les membres de la DCVPI, en favorisant l'appropriation du Creative Lab par les salariés de l'entreprise, permettent à ces derniers d'étendre le contexte organisationnel de leur Direction à celui du Creative Lab. Cet outil de gestion constitue, dans ce cadre, un support du développement de l'ambidextrie contextuelle des différentes Directions.

Conclusion V.B.

L'analyse de nos études de cas multiples a révélé différents types de contexte et des appropriations du Creative Lab également diverses. Ce travail dévoile les différentes fonctions du Creative Lab qui ont permis de développer l'ambidextrie individuelle et parfois l'ambidextrie contextuelle au sein des différentes unités organisationnelles. Ces apports bruts représentent les fondements des résultats de ce travail de thèse. Le tableau V.38. récapitule les études de cas que nous avons menées et permet de conclure cette seconde partie de ce chapitre V.

	QUALITÉ DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL	MÉCANISMES D'APPROPRIATION DU CREATIVE LAB	FONCTIONS DU CREATIVE LAB DÉVELOPPANT L'AMBIDEXTRIE
LE CAS DE LA DIV	Contexte organisationnel est **défavorable** au développement de l'ambidextrie individuelle et donc, a fortiori, au développement de l'ambidextrie contextuelle. L'excès de normativité dans les relations provoque une dégradation de la qualité de la *discipline*, ce qui affaisse la qualité de l'ensemble des autres attributs. **Absence d'ambidextrie contextuelle avant le Creative Lab. Quelques rares cas d'ambidextrie individuelle.**	– Importante adhésion aux missions du Creative Lab. – Besoin d'accompagnement et de stimulation dans les activités d'exploration afin de développer des projets d'innovation. – Autonomie et liberté d'initiative existante tant qu'aucune ressource n'est requise de la part de la hiérarchie. – Pour la hiérarchie, il s'agit d'inscrire le Lab dans le processus général.	Le lieu dédié à des activités exploratoires et équipé en ressources humaines et matérielles est une opportunité d'explorer. Le caractère à la fois structuré et souple du Creative Lab donne aux salariés une opportunité unique de contourner la rigidité des processus tout en respectant leurs missions initiales et de mener des activités d'exploration. Limite : Le Creative Lab reste encore peu connu et les managers souhaitent fournir des objectifs de rentabilité.
LE CAS DE LA DP	Malgré des processus contraignants, le *soutien*, la *confiance* et le *stretch* de l'unité organisationnelle est **favorable** au développement de l'ambidextrie contextuelle. Le soutien des managers constitue le principal atout en faveur du contexte organisationnel de cette unité. **Ambidextries individuelles existantes mais faibles et sous-développées avant le Creative Lab.**	– Forte adhésion au concept et aux valeurs du Fab Lab de la part des salariés et des managers. – Autonomie octroyée par les managers – Une volonté non assouvie de s'investir dans des activités d'innovation en rupture. – Usage fréquent du Creative Lab de la part des salariés et des managers. – Identité collective attribuant une ambition commune.	Le Creative Lab offre l'opportunité de se confronter rapidement au potentiel d'une idée, à travers notamment, le bricolage et le prototypage possible sur place. La démarche heuristique et d'improvisation qu'offre le Creative Lab est considérée comme précieuse dans les activités d'exploration. Limite : Les projets du Creative Lab souffrent d'un manque de déploiements au sein des PV.

LE CAS DE LA DP-SMET	Le contexte de cette unité organisationnelle est entièrement **favorable** au développement l'ambidextrie contextuelle. En effet, les missions dont elle est responsable exigent de chaque salarié de s'investir dans des activités d'innovation d'exploitation et dans des activités d'innovation d'exploration. **Les salariés ont donc développé une ambidextrie, ainsi qu'une dynamique identifiable comme de l'ambidextrie contextuelle avant le Creative Lab.**	– Besoin d'accompagnement et de stimulation dans les activités d'exploration afin de développer de nouveaux services. – Utilisation de la plateforme numérique d'échanges et de discussions au service du Fab Lab. – Sollicitation systématique du Creative Lab pour les activités d'exploration considérées comme importantes. – Engagement dans une démarche d'intrapreneuriat.	L'accompagnement dans les efforts d'exploration et dans la conception innovante qu'offre le Creative Lab est unique dans l'entreprise. Les rencontres permises par le Creative Lab à travers son lieu et sa plateforme numérique sont aussi bénéfiques pour les activités d'exploration que pour les activités d'exploitation. Limite : La disponibilité du Creative Lab reste satisfaisante mais décroit, car il est de plus en plus sollicité.
LE CAS DE LA DCVPI	Le contexte de la DCVPI est caractérisé par le management de la Directrice qui apporte un *soutien* important et une source de *stretch* et de *confiance* à ses salariés. Toutefois, la DCVPI possède un **statut particulier** puisqu'elle représente une unité entièrement dédiée aux activités d'exploration pour les autres Directions et, par ailleurs, elle est responsable du Creative Lab. **Le contexte est ainsi favorable au développement de l'ambidextrie contextuelle des autres Directions.**	En tant que Direction responsable et détentrice du Creative Lab, l'appropriation des salariés de la DCVPI est particulière. L'ensemble des membres de cette unité renforcent et accomplissent leurs activités supports aux activités d'exploration des autres Directions, à l'aide au Fab Lab interne.	Le lieu dédié et les équipements pour les activités d'exploration constituent un atout considérable pour les membres de la DCVPI. Les méthodes de conception innovante maitrisées par les responsables du Creative Lab permettent aux collègues d'acquérir de nouvelles compétences et de mieux accompagner les salariés dans les efforts d'exploration. Limite : Le tiers-lieu se trouve géographiquement éloigné des locaux de la DCVPI.

Tableau V.44. Récapitulatif des études de cas et conclusion du V.B.

CONCLUSION CHAPITRE V.

La finalité de ce chapitre résidait dans l'analyse du Fab Lab interne de Renault et de ses effets sur les activités des salariés et de leur unité organisationnelle. Plus spécifiquement, il s'agissait, par la suite, de comprendre les fonctions du Fab Lab interne mais également de saisir les mécanismes d'émergence de l'ambidextrie contextuelle à travers cet outil.

Notre étude montre que le Creative Lab a pour fonction d'instaurer un processus de conception innovante support au processus de conception réglée de Renault. Les cas décrivent différents contextes organisationnels plus ou moins propices au développement de l'ambidextrie contextuelle et différents niveaux de dynamique identifiable comme de l'ambidextrie individuelle – pour le niveau individuel – et de l'ambidextrie contextuelle – pour le niveau du système social. Plus précisément, le cas de la DP-SMET montre que le Fab Lab interne représente concrètement un outil de gestion permettant de développer l'ambidextrie contextuelle d'une unité organisationnelle. Le cas de la DP témoigne également de l'émergence d'une ambidextrie contextuelle à l'aide du Fab Lab interne. Le cas de la DIV, quant à lui, rapporte l'émergence de certaines ambidextries individuelles, mais pas de dynamique collective et donc pas d'ambidextrie contextuelle. En effet, ce cas rappelle la nouveauté du Creative Lab au sein de Renault. Enfin, le cas de la DCVPI est un cas particulier puisque cette Direction – à l'origine du Creative Lab – ne cherche pas à développer sa propre ambidextrie mais plutôt celle des autres Directions. Elle constitue un support aux activités d'exploration de ces dernières.

Cette analyse en profondeur nous permet désormais de répondre à notre problématique et nos questions de recherche. Le chapitre suivant y est dédié.

CHAPITRE VI.

LE DÉVELOPPEMENT DE L'AMBIDEXTRIE CONTEXTUELLE À L'AIDE D'UN FAB LAB INTERNE

Ce dernier chapitre a pour objectif de formuler une réponse à la question de recherche de cette thèse. En convoquant les concepts mobilisés dans la revue de littérature, nous tirons les conclusions de l'analyse effectuée sur les quatre cas étudiés. Cette rencontre entre éléments théoriques et analyses empiriques permet de développer nos apports théoriques et managériaux indispensables à tout travail de recherche en sciences de gestion.

Le premier enjeu est de répondre à la question de recherche portant sur les mécanismes d'émergence de l'ambidextrie individuelle, puis de l'ambidextrie contextuelle à l'aide d'un Fab Lab interne. Pour ce faire, la première partie détaille le phénomène clé de l'émergence de l'ambidextrie au niveau individuel puis au niveau du système social.

Le second enjeu identifié pour ce travail de recherche est celui du pilotage du Fab Lab interne en vue du développement de l'ambidextrie contextuelle. Il s'agit alors de préciser, en tirant des conclusions de nos analyses, les éléments de gestion du Fab Lab interne favorables à ce développement. Il est également question d'indiquer la gestion adéquate du Fab Lab interne vis-à-vis du reste de l'organisation dans ce même objectif.

VI.A. Les mécanismes d'émergence de l'ambidextrie individuelle à l'ambidextrie contextuelle

Notre objet de recherche est un phénomène collectif et dynamique prenant sa source chez les individus. En effet, l'ambidextrie contextuelle a été décrite, au sein de notre travail de revue de littérature, comme la dynamique issue de la somme de comportements individuels et des interactions sociales. Notre étude empirique s'est ainsi intéressée à cette capacité individuelle puis collective à concilier activités d'exploitation et activités d'exploration dans un laps de temps donné. L'enjeu de cette première section du chapitre VI est donc de formuler une réponse à la question portant sur la nature des mécanismes (i) d'émergence de l'ambidextrie individuelle, puis (ii) du passage de l'ambidextrie individuelle à l'ambidextrie contextuelle, à l'aide d'un Fab Lab.

La première sous-partie a pour fonction d'expliciter les mécanismes d'émergence de l'ambidextrie individuelle à l'aide d'un Fab Lab interne ressortis lors de nos analyses empiriques, en regard des éléments théoriques soulignés au sein de notre revue de littérature.

La seconde sous-partie met la dynamique sociale et le phénomène d'appropriation du Fab Lab interne au centre de notre réflexion sur l'émergence de l'ambidextrie contextuelle.

VI.A.1. L'émergence de l'ambidextrie individuelle à l'aide d'un Fab Lab interne

L'individu, en tant qu'acteur de l'organisation, est au cœur de l'ambidextrie contextuelle. Ainsi, développer l'ambidextrie individuelle revient à remplir la première condition au développement de l'ambidextrie contextuelle. Toutefois, comme nous l'avons relevé au sein de notre revue de littérature, au niveau individuel, seule l'ambidextrie des managers a fait l'objet d'analyse poussée. Nous nous attelons alors à tenter de combler cette lacune en décrivant l'ambidextrie des salariés.

VI.A.1.a. Genèse de l'ambidextrie individuelle

L'ambidextrie individuelle est la notion désignant l'inclination comportementale d'un individu à mener, dans un laps de temps défini, des activités d'exploitation et des activités d'exploration au sein d'une organisation. Deux catégories d'individus ambidextres peuvent être distinguées, car leur ambidextrie respective n'a pas les mêmes implications sur l'activité ni le même impact sur le développement de l'ambidextrie contextuelle. Les managers ambidextres constituent la première catégorie, tandis que les salariés ambidextres représentent la seconde.

L'ambidextrie des managers repose sur une fonction de gestion. En effet, les managers, en tant que chefs d'équipes constituées de salariés, ont la responsabilité de l'affectation de leurs ressources en vue d'atteindre des objectifs définis. Ainsi, la gestion d'une équipe composée d'agents dédiés à l'exploitation et d'agents dédiés à l'exploration qualifie – de fait – le manager d'ambidextre. Or, si cette ambidextrie individuelle des managers peut éventuellement participer à créer un cadre propice au développement d'une dynamique d'ambidextrie individuelle au sein d'une unité organisationnelle, elle n'est pas en elle-même source de cette dynamique. L'ambidextrie des managers constitue donc un élément de contexte favorable au développement de l'ambidextrie contextuelle (comme nous le verrons par la suite), toutefois, elle n'est pas représentative de l'ambidextrie individuelle dont l'agrégation et l'interaction créent une dynamique source d'ambidextrie contextuelle.

L'ambidextrie des salariés, quant à elle, incarne effectivement la conciliation d'activités d'exploitation et d'activités d'exploration par un même salarié et dans une période de temps définie. Ce type d'ambidextrie individuelle implique une certaine autonomie des salariés dans la gestion du temps à octroyer et des efforts à fournir dans l'une ou l'autre de ces activités. Cette ambidextrie désigne ainsi un comportement réplicable au sein d'une unité organisationnelle dont la mise en dynamique collective engendre l'ambidextrie contextuelle. Elle représente donc une condition sine qua non de notre objet de recherche.

Cette distinction montre que le niveau hiérarchique représente un élément clivant dans la contribution au développement de l'ambidextrie contextuelle. Les managers possèdent un rôle d'encadrement, tandis que le comportement des salariés se situe au cœur de ce phénomène dynamique. Toutefois, la compréhension de l'émergence de

l'ambidextrie individuelle des salariés nécessite une observation de chacun de ces niveaux hiérarchiques.

Le type d'individu ambidextre au centre de l'ambidextrie contextuelle étant identifié, la question peut être reformulée : *comment un salarié devient-il ambidextre ?* Cette interrogation implique une réponse relevant de deux perspectives complémentaires, (i) le point de vue externe à l'individu et (ii) le point de vue interne.

(i) D'un *point de vue externe*, confirmant la théorie existante, le contexte organisationnel en tant que système de normes, de structure et de culture, représente un déterminant essentiel de l'émergence de l'ambidextrie individuelle au sein d'une unité organisationnelle. Ce contexte organisationnel – qui, en l'espèce, désigne le contexte d'une unité organisationnelle – correspond à l'environnement dans lequel les salariés mènent leurs activités et qui influence leur comportement et leurs actions. L'émergence de l'ambidextrie individuelle est donc bien soumise à la qualité du contexte organisationnel au sein de l'unité organisationnelle. Ce contexte peut être propice au développement de l'ambidextrie individuelle ou, au contraire, constituer une contrainte à son développement.

La littérature décline ce contexte organisationnel en quatre attributs : la *discipline* représente les caractéristiques structurelles et les normes du contexte renforçant l'engagement des salariés dans leurs activités, le *stretch* qualifie les éléments élevant les salariés dans leurs aspirations volontaires, le *soutien* désigne une atmosphère et des comportements d'assistance face à des difficultés dans l'exercice des fonctions et la *confiance* caractérise le climat de sécurité ressenti par les membres. Notre recherche confirme ces attributs présents dans la littérature, mais apporte quelques précisions. Elle ajoute qu'ils sont liés par un système de relations et nie le principe de non-substituabilité des attributs du contexte organisationnel.

Ce système de relations liant les quatre attributs met la *discipline* et le *soutien* au centre de la qualité du contexte. En effet, la *discipline*, par ses aspects structurels et normatifs, impacte – directement ou indirectement – chacun des trois autres attributs du contexte organisationnel. En l'espèce, une *discipline* qui améliore la qualité du contexte est composée d'objectifs clairs et précis et d'un système de communication réactifs, mais également d'une certaine flexibilité laissant un degré de liberté suffisant pour d'éventuelles initiatives autonomes de la part des salariés. Le *soutien*, de même, influe directement sur le niveau de *stretch* et sur le niveau de *confiance* définissant le contexte d'une unité

organisationnelle. En l'occurrence, le rôle du manager est mis en avant puisque le *soutien* dépend de son type de management. En effet, un type de management attribuant une large autonomie aux salariés tout en étant réactif à leurs besoins améliore le niveau de *stretch* et de *confiance* des salariés et peut contrebalancer un potentiel effet négatif de la *discipline*. Un type de management restrictif et trop rigide produit l'effet inverse. Nous contredisons donc le principe de non-substituabilité des attributs du contexte, car un excellent niveau de *soutien* peut compenser un niveau de *discipline* considéré comme néfaste au *stretch* et à la *confiance*. Comme vu dans le chapitre V. les différents attributs forment un système de rlations. Ce système montre l'importance des facteurs extérieurs aux salariés, et principalement de la hiérarchie, sur la perception qu'ils ont de leur environnement, sur leur comportement et sur leurs actes, et donc sur l'émergence de l'ambidextrie individuelle. La figure VI.1. illustre ce système de relations entre les différents attributs du contexte organisationnel.

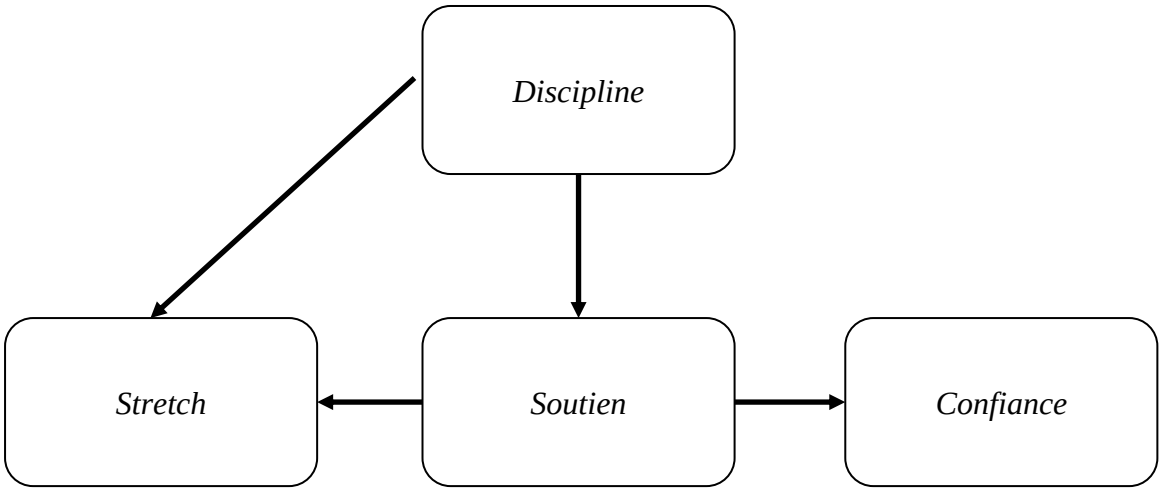


Figure VI.1. Système de relations observé entre les quatre attributs du contexte organisationnel

Cette figure permet de souligner la centralité des attributs de stretch et de soutien au sein du système.

Notre recherche met également en évidence trois différents niveaux de contexte organisationnel : le contexte défavorable, le contexte ajusté et le contexte favorable au développement de l'ambidextrie individuelle.

Le *contexte défavorable* est caractérisé par des niveaux de *discipline* et de *soutien* négatifs rendant l'ensemble du système défavorable au développement de l'ambidextrie individuelle. Les normes et les processus témoignent alors d'un manque de flexibilité,

tandis que les managers se cantonnent à un rôle de contrôle de la bonne application de ces processus et du respect des normes.

Le *contexte favorable* est composé de niveaux de *discipline* et de *soutien* élevés, rendant l'ensemble du système favorable au développement de l'ambidextrie individuelle. Les normes et les processus sont suffisamment développés pour permettre l'avancement des activités usuelles, et concomitamment, ils présentent un niveau de flexibilité permettant le développement de nouveaux types d'activité par les salariés.

Le *contexte ajusté* – que nous proposons – se situe donc entre ces deux niveaux de contexte. Le niveau de *discipline* y est négatif tandis que le niveau de *soutien* est positif. Notre recherche ne présente pas la configuration inverse qui équivaudrait à un contexte déréglé par le manque de soutien des managers – *discipline* positive cumulée à un *soutien* négatif. Cependant, le contexte ajusté étudié montre que les managers peuvent attribuer à leurs salariés une certaine autonomie que les processus et les normes de l'entreprise leur refuseraient. Dans cette configuration, le contexte peut être considéré comme favorable au développement de l'ambidextrie individuelle.

La figure VI.2. propose une matrice représentative de cette classification de types de contexte organisationnel vis-à-vis du développement de l'ambidextrie individuelle.

	***DISCIPLINE* (+)**	***DISCIPLINE* (-)**
***SOUTIEN* (+)**	Contexte favorable	Contexte ajusté
***SOUTIEN* (-)**	Contexte déréglé (non observé)	Contexte défavorable

Figure VI.2. Matrice des types de contexte organisationnels vis-à-vis du développement de l'ambidextrie individuelle

(ii) D'un *point de vue interne* au salarié, l'ambidextrie individuelle peut naître de différentes circonstances qui peuvent être résumées en deux types de cas.

Le premier type de cas fait référence aux exigences de certains métiers. En l'occurrence, le besoin de conciliation des activités d'exploitation et des activités d'exploration par un seul et même individu sur une période de temps défini provient de la nature du métier que doit exercer ce dernier. En effet, certains salariés exercent des métiers transversaux aux activités d'exploitation et aux activités d'exploration et sont, de fait,

ambidextres. Dans ce cas, l'individu concerné mène ces activités avec le soutien de sa hiérarchie qui lui fournit les ressources nécessaires, principalement en termes d'autonomie et de légitimité auprès des collaborateurs.

Le second type de cas concerne davantage les salariés affiliés à des métiers restreints – vis-à-vis de leurs missions – à un seul type d'activité : l'activité d'exploitation. En l'espèce, l'ambidextrie individuelle émane de l'initiative autonome du salarié d'étendre ses activités – habituellement cantonnées aux activités d'exploitation – aux activités d'exploration. En réalité, au sein des unités organisationnelles dédiées à l'exploitation, de nombreux salariés revendiquent un besoin d'exploration qui s'avère être non assouvi. Et pour cause, ce type de circonstances survient au sein d'entreprises structurellement ambidextres où les structures de l'organisation et les normes institutionnelles prévoient une exclusion mutuelle des deux types d'activités. Il reste alors un recours aux salariés, celui de présenter leurs projets d'innovation à leur hiérarchie afin de les convaincre et d'obtenir les ressources nécessaires. Le cas échéant, le salarié devient ambidextre, sans cela, il abandonne ses projets et renonce à son ambidextrie. Ainsi, comme souligné, l'émergence de l'ambidextrie individuelle dépend du contexte de l'unité organisationnelle des individus. Notre étude confirme ces éléments théoriques portant sur l'émergence de l'ambidextrie individuelle et y apporte quelques compléments. Principalement, elle y ajoute une dimension jusque là ignorée, celle du rôle d'un outil de gestion dans l'émergence de l'ambidextrie individuelle. Cette nouvelle donne permet développer un raisonnement liant l'intrapreunariat et l'ambidextrie individuelle. La sous-partie suivante a pour objet d'expliciter cette dimension ouvrant un nouveau champ des possibles à l'émergence de l'ambidextrie individuelle.

VI.A.1.b. Le Fab Lab interne comme source d'intrapreneuriat

Les outils de gestion en tant que moyens d'organisation de l'action collective permettent aux différents acteurs de l'entreprise de surmonter les contraintes inhérentes à leur environnement. Face au défi des salariés dédiés aux activités d'exploitation de s'investir concomitamment dans des activités d'exploration, notre recherche décrit la quasi-structure comme un type d'outil de gestion permettant aux salariés de s'engager dans des comportements ambidextres.

La quasi-structure est une structure « *quasi-formelle* », d'une nature intermédiaire entre la *structure formelle*, dans laquelle l'ensemble des actions et interactions sont régies par un ensemble de codes et de normes, et la *structure informelle*, qui désigne l'ensemble des actions et interactions qui ne sont pas prescrites par la structure formelle. Les fonctions de la quasi-structure sont reconnues et parfois nécessaires à l'organisation – à la structure formelle –, mais elles ne font pas l'objet d'officialisation ni d'inscription normée dans les processus institutionnels.

Par ailleurs, la quasi-structure peut se révéler sous différentes formes au sein des organisations. En effet, de simples pratiques collectives comme des réunions ou des séances de brainstormings, ou encore des communautés de pratiques peuvent être considérées comme telles. Toutefois, la quasi-structure s'incarne entièrement lorsqu'elle désigne un lieu constituant un espace de liberté et répondant néanmoins au minimum de règles empêchant la perte totale de repères dans ses activités. Ainsi, à travers un lieu dédié aux activités d'exploration, la quasi-structure peut constituer une opportunité pour les salariés de bénéficier de l'autonomie nécessaire pour développer des activités d'exploration en parallèle de leurs missions initiales d'exploitation.

Notre travail propose alors l'ancrage théorique du Fab Lab interne en tant que quasi-structure potentiellement propice à l'émergence de l'ambidextrie contextuelle, et a fortiori à celle de l'ambidextrie individuelle. En effet, le Fab Lab interne répond aux trois critères fondateurs d'une quasi-structure et essentiels au bon développement de l'ambidextrie contextuelle : (i) l'environnement en équilibre, (ii) l'autonomie des individus et (iii) l'intégration dans l'organisation.

(i) Il n'impose aucune contrainte stricte, mais possède néanmoins une mission générale qui est de favoriser l'innovation de rupture dans l'entreprise à travers un travail d'accompagnement dans la conception innovante et en s'appuyant sur l'intelligence collective des salariés. En cela, le principe de toute quasi-structure, qui est d'évoluer dans un environnement équilibré entre une organisation totalement réglementée et une organisation chaotique, est respecté.

(ii) La démarche inhérente au Fab Lab est une démarche bottom-up qui favorise les initiatives autonomes. L'autonomie des individus est, par définition, soutenue et encouragée.

(iii) Il s'agit d'un lieu interne à l'organisation, reposant sur une communauté de pratique ouverte à l'ensemble des salariés de l'entreprise et dédiée aux activités d'exploration.

En conséquence, pour les salariés de l'entreprise, le Fab Lab interne représente une opportunité de mener des activités d'exploration au sein de l'entreprise concomitamment à leurs activités d'exploitation initiales. Cette quasi-structure possède donc le potentiel de développer des initiatives autonomes d'exploration auparavant avortées par manque de moyens et/ou de soutien au sein de leur unité. En outre, son ouverture et ses animateurs en font un outil de gestion appropriable par tout salarié, sans accord préalable de sa hiérarchie. Ainsi, à travers une appropriation du Fab Lab interne, chaque salarié peut procéder à une *extension de son contexte organisationnel*, et peut y entreprendre l'initiative autonome d'explorer concomitamment à ses missions initiales d'exploitation.

Notre recherche conçoit alors le Fab Lab interne comme une source d'intrapreneuriat au sein des organisations. En effet, cet outil de gestion constitue une opportunité, pour les salariés, de s'investir dans des activités d'exploration lorsque celles-ci sont difficiles à développer au sein de leur unité. Dès lors, contrairement à ce que la littérature affirme, les conditions d'émergence de l'ambidextrie individuelle ne sont plus réduites à la qualité du contexte de l'unité organisationnelle *stricto sensu*. En l'espèce, ce contexte peut être étendu au Fab Lab interne si ce dernier est approprié par les membres de l'unité organisationnelle. Il en résulte que le Fab Lab interne en tant qu'opportunité d'autonomie et d'intrapreneuriat peut être saisi par les salariés de deux manières différentes, comme le montre notre étude.

(i) Cette démarche intrapreneuriale de salariés peut être accompagnée de l'aval des managers. En effet, dans une optique de développement de nouvelles compétences, la recherche d'activités d'exploration par les salariés peut être encouragée par la hiérarchie, afin de développer et améliorer les activités de l'unité organisationnelle. Cette première configuration s'inscrit dans le cadre d'un contexte organisationnel favorable ou ajusté malgré un constat commun – entre directeurs et salariés – de besoin d'accompagnement dans les efforts d'exploration de l'unité organisationnelle. Dès lors, au besoin, chaque agent, avec le soutien de son directeur, est libre de bénéficier des services du Fab Lab interne.

(ii) Cette démarche intrapreneuriale peut provenir d'un salarié appartenant à une unité organisationnelle au contexte défavorable au développement de l'ambidextrie

individuelle. Ce cas de figure illustre alors une situation conflictuelle, qu'elle soit explicite ou implicite, entre la volonté d'un salarié de mener des activités d'exploration et le contexte de l'unité organisationnel perçu comme un obstacle pour parvenir à cet objectif. Si le salarié, sans ressources et sans soutien, souhaite poursuivre ses projets d'exploration, il pourra pratiquer ces activités au sein du Fab Lab, sans l'aval de ses managers. Un tel comportement peut alors être qualifié de transgressif dans la mesure où cette pratique ne correspond pas aux règles établies. Cette transgression face à la tension entre deux visions différentes de l'innovation – celle du salarié et celle du management – se pratique comme un moyen de conciliation de contraintes perçues par le salarié comme contradictoires. En effet, entre le manque de soutien aux initiatives d'exploration et les objectifs ambitieux en termes d'innovation, le salarié, en l'occurrence, cherche à acquérir de l'autonomie dans la conduite de ses activités afin d'atteindre ces objectifs ambitieux. Le Fab Lab a alors pour fonction d'accompagner le salarié dans ses efforts d'exploration. Cette transgression à l'origine de l'ambidextrie individuelle fait donc écho au concept de *déviance positive* (Hatchuel et al., 2009) décrit dans notre revue de littérature. Notre étude rejoint ainsi d'une part, la théorie de la *régulation sociale* de Reynaud (1989) en affirmant que le Fab Lab interne a vocation à servir la *régulation autonome* des salariés, et d'autre part, celle de la déviance positive – similaire à celle de la *transgression ordinaire* (Babeau & Chanlat, 2008, 2011) –, en considérant le Fab Lab comme un outil de contournement du processus d'innovation réglée.

En résumé, l'émergence de l'ambidextrie individuelle provient de deux éléments : un contexte propice aux activités d'exploration et l'initiative du salarié de devenir ambidextre. Le Fab Lab interne, en tant que quasi-structure propose de remplir une fonction support aux activités d'exploration en offrant une opportunité d'acquisition d'autonomie et un accompagnement dans les efforts d'exploration. Ainsi, lorsque le contexte de l'unité organisationnelle est défavorable au développement des activités d'exploration, et donc à l'ambidextrie, il reste la possibilité au salarié de rejoindre le Fab Lab de manière autonome. Lorsque le contexte est favorable au sein de l'unité, le Fab Lab facilite également l'ambidextrie. **Le Fab Lab enrichit et améliore donc le contexte organisationnel des salariés qui se l'approprient et favorise ainsi leur ambidextrie.** En effet, la pratique des activités d'exploitation au sein d'une unité et des activités d'exploration au sein du Fab Lab par un seul et même salarié, constitue une forme d'ambidextrie individuelle. La figure VI.3. schématise ce phénomène.

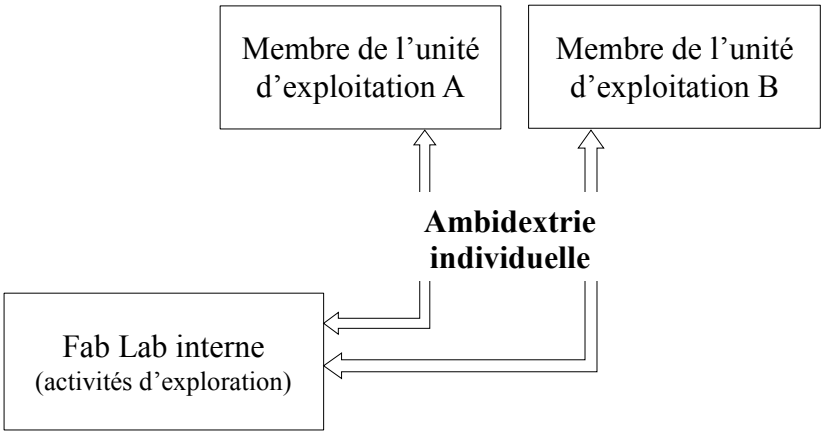


Figure VI.3. Ambidextrie individuelle de salariés

Par ailleurs, l'émergence de l'ambidextrie individuelle repose sur le phénomène – implicite aux mécanismes décrits – d'appropriation du Fab Lab interne par le salarié. Or, ce phénomène d'appropriation, de même que l'émergence de l'ambidextrie individuelle, s'inscrit dans une dynamique collective. Notre recherche a mis en relief l'importance des mécanismes d'interactions sociales et de la perspective socioconstructiviste dans l'organisation de l'action collective, la sous-partie suivante poursuit cette logique.

VI.A.2. Processus d'appropriation et dynamique collective

L'ambidextrie contextuelle est un phénomène collectif, ascendant et dynamique. Il est décrit au sein de la littérature comme un mode de conciliation des activités d'exploitation et des activités d'exploration dans la même unité de temps, d'espace, et pratiquées par les mêmes individus. Notre recherche prolonge cette théorie en (i) considérant le Fab Lab interne comme un outil de gestion appropriable par les membres de toute unité organisationnelle, et en (ii) décrivant explicitement les mécanismes de passage de l'ambidextrie individuelle à l'ambidextrie contextuelle.

VI.A.2.a. Les mécanismes d'appropriation du Fab Lab interne

Notre étude de l'appropriation provient de notre intérêt portant sur le rapport de l'acteur social à l'outil, au sein des organisations. En effet, l'individu se situe au centre du phénomène d'appropriation des outils de gestion et s'inscrit dans une dynamique sociale et collective. La littérature portant sur l'étude des rapports entre individus, outils de gestion et structure montre la nécessité de considérer ces entités simultanément et dans un mouvement dynamique. Notre travail valide ces théories relevées et apporte des détails sur les mécanismes d'appropriation conduisant les individus à devenir ambidextres avant de préciser les mécanismes d'interactions sociales menant à une dynamique de réplication de comporetments ambidextres : l'ambidextrie contextuelle.

Au sein de notre revue de littérature, nous avons résumé le rapport des acteurs à l'outil de gestion par le phénomène d'appropriation. Toutefois, ce rapport n'est pas univoque. En l'occurrence, entre les individus et le Fab Lab interne, il existe une structuration réciproque. L'individu est un acteur *structurant* et *structuré* de l'outil de gestion :

- *Structurant*, car pour évoluer dans son environnement, l'individu procède à une organisation de sa perception mentale des phénomènes en établissant des liens entre ses connaissances détenues et son environnement social, il s'agit de la construction de sens. Afin d'appréhender et de rendre son environnement intelligible, il structure mentalement l'inconnu, en l'espèce, l'outil de gestion que représente le Fab Lab. Il s'agit, plus précisément, d'une *interprétation* de l'outil dans la mesure où le salarié projette sa construction mentale sur l'utilité subjective de l'outil. Cette opération itérative annonce alors continuellement l'usage et donc l'appropriation projetés de l'outil. En effet, l'individu peut adapter son usage du Fab Lab interne en fonction de ses différents besoins d'exploration.

- *Structuré*, car l'outil possède des propriétés intrinsèques introduites par les concepteurs. Or, ces propriétés déterminent, en partie, l'usage qui en sera fait par les utilisateurs. Toutefois, en l'occurrence, la visée de l'outil du Fab Lab est particulière, dans la mesure où le cœur de son concept réside précisément dans sa flexibilité, la promotion du bottom-up, et l'accompagnement dans les exercices de conception innovante. En outre, en tant que quasi-structure, les règles minimales existantes ne sont pas significativement contraignantes ou directives. Plus précisément, le Fab Lab interne possède un rôle

d'*exploration du nouveau* où l'outil de gestion donne l'opportunité aux membres de l'organisation de s'engager dans une démarche heuristique. La visée de cet outil remet donc en question les règles et les structures organisationnelles et s'insère dans une logique de changement organisationnel. En cela, l'*appropriation* du Fab Lab par les salariés nécessite une adhésion préalable aux missions générales de cet outil et aux valeurs qui le définissent[47]. Elle acte donc l'intégration des nouveaux membres à la communauté du Fab Lab interne.

Ainsi, l'appropriation de ce tiers-lieu par les salariés s'effectue à travers un constat commun entre les salariés et les concepteurs du Fab Lab sur le besoin d'exploration des salariés non assouvi au sein de l'organisation.

In fine, la relation de structuration réciproque entre le Fab Lab interne et le salarié peut être résumée par une interaction récursive entre l'interprétation du Fab Lab par le salarié et l'appropriation qu'il en fait, comme représenté à la figure VI.4.

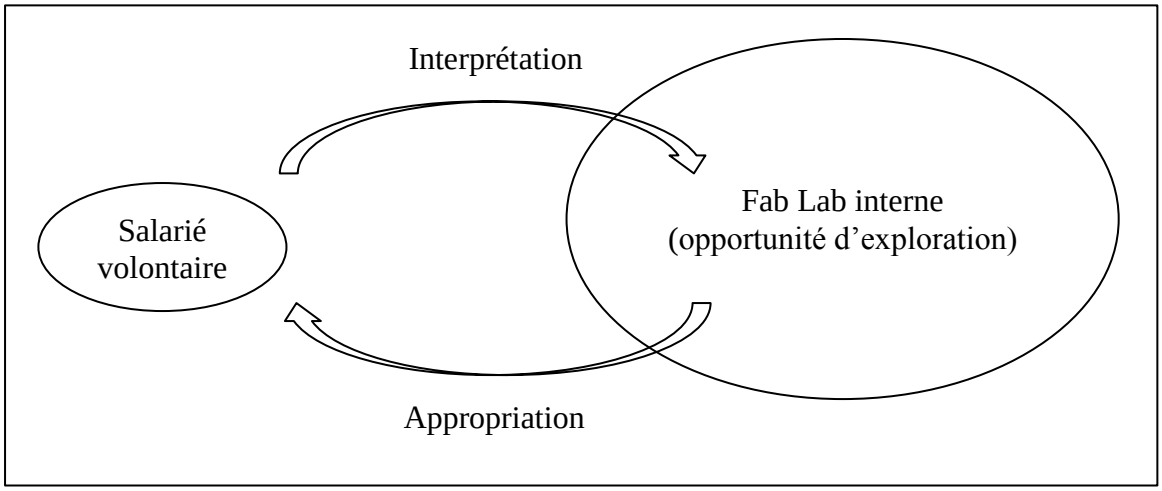


Figure VI.4. Structuration réciproque entre les salariés et le Fab Lab interne

Notre recherche expose alors deux types d'appropriation : (i) *l'appropriation opportuniste* par laquelle les individus assistent et participent à des séances d'activités d'exploration dont ils ne sont ni à l'initiative, ni leaders, et (ii) *l'appropriation active* par laquelle les individus initient effectivement des sujets d'exploration à travailler et deviennent porteurs de projet. Dans les deux cas, cette structuration réciproque décrit, par prétérition, un mécanisme central du phénomène d'appropriation : *l'apprentissage*. En

[47] Pour plus de détails sur les missions et les valeurs du Fab Lab, voir V.A.3.a.

effet, le rapport de l'acteur à l'outil, nous l'avons souligné, implique une interprétation basée sur une *construction de sens* de la part du salarié. Or, cette construction de sens s'ensuit d'une acquisition de connaissances de deux natures différentes, qui façonne davantage l'interprétation de l'individu. Le premier type de connaissances est *explicite*, ce sont les missions et les valeurs revendiquées et communiquées par le Fab Lab. Cette acquisition de connaissances peut s'effectuer dans une phase de pré-appropriation, avant un quelconque usage de l'outil. Le second type de connaissances est *tacite*, il s'agit de connaissances de l'ordre du ressenti et s'acquiert à travers l'usage de l'outil. Ainsi, le salarié volontaire, à travers son adhésion aux missions et aux valeurs du Fab Lab interne et sa décision de saisir cette opportunité d'explorer, développe une appropriation de l'outil. L'utilisation évolue alors en fonction de son expérience et renforce son ambidextrie, si l'expérience est considérée comme positive. Ainsi, comme décrit dans notre revue de littérature, en récapitulant les étapes que rencontre l'individu de l'*expérience* à l'*atteinte du but visé* (*purpose*), d'après le modèle d'apprentissage de Dewey (Kolb, 1984), nous pouvons dégager quatre phases essentielles de l'émergence de l'ambidextrie individuelle : l'expérience, la construction de sens, l'apprentissage, initiative autonome et l'ambidextrie individuelle. Cette représentation issue de nos résultats complète notre cadre conceptuel, au niveau individuel. Ce parcours individuel est illustré dans la figure VI.5.

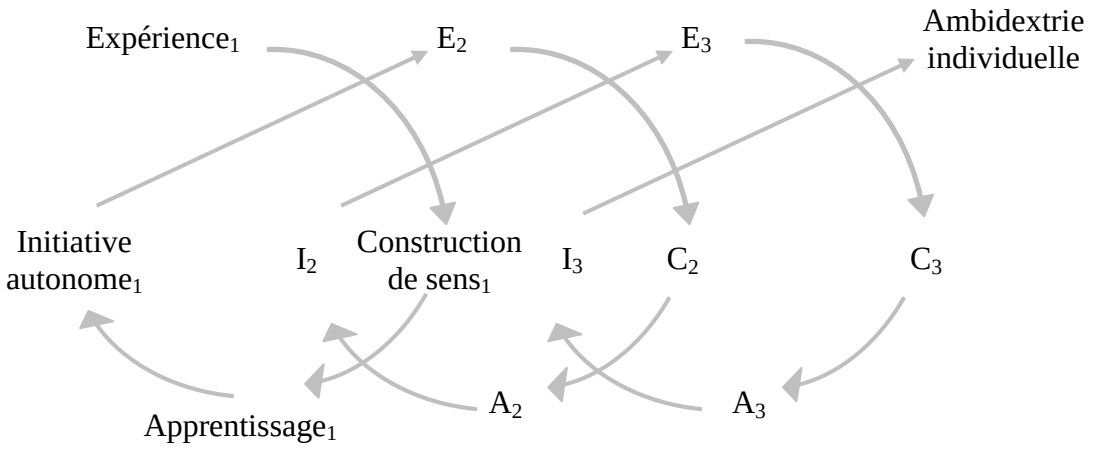


Figure VI.5. Les différentes phases de l'émergence de l'ambidextrie individuelle

Les mécanismes mis en avant par notre recherche permettent de comprendre l'émergence de l'ambidextrie individuelle à l'aide d'un Fab Lab interne, au sein d'une organisation. La figure VI.6. propose un schéma récapitulatif de ce phénomène.

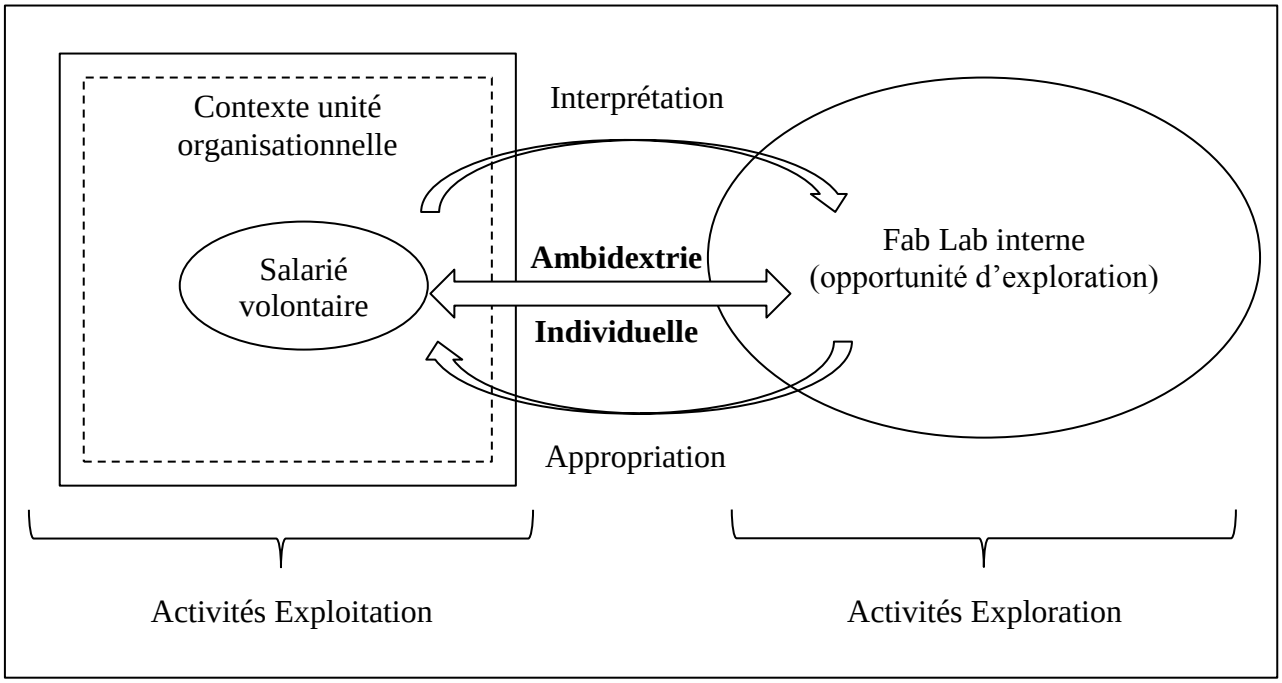


Figure VI.6. L'émergence de l'ambidextrie individuelle

En se focalisant sur une perspective appropriative, notre analyse des cas a nécessité l'a convocation des quatre regards interdépendants présents dans la littérature : rationnel, socio-politique, psycho-cognitif et symbolique (Grimand, 2012). Notre étude confirme l'apport de ces différents regards dans la visée d'une analyse rigoureuse et complète.

Nos résultats renseignent particulièrement sur la perspective rationnelle dans l'analyse d'un outil de gestion instauré par des salariés et dans une logique ascendante. En effet, cette perspective, dans la littérature, « *appréhende l'outil comme un vecteur de rationalisation de l'action et de la décision managériale.* » (Grimand, 2012, p.243). Ce regard a donc pour fonction d'analyser la conformité de l'usage à « l'esprit de l'outil. » Or, le Fab Lab interne ayant pour objectif l'octroi de nouvelles opportunités et non la restriction des actes, la rationalisation qu'il implique désigne un état d'esprit et une conformation aux valeurs plutôt qu'une normalisation des comportements.

L'ensemble de ces mécanismes d'émergence de l'ambidextrie individuelle s'accomplit dans un environnement social dans lequel le rapport entre individus se situe au centre des décisions considérées comme individuelles. La sous-partie suivante a pour objectif de retranscrire les résultats de notre recherche concernant la dynamique collective donnant naissance à l'ambidextrie contextuelle.

VI.A.2.b. La dynamique collective de l'émergence de l'ambidextrie contextuelle

Notre recherche a présenté l'ambidextrie contextuelle comme un phénomène collectif prenant sa source dans le comportement des individus. Toutefois, notre travail rejoint la littérature pour préciser qu'un tel phénomène collectif et complexe se manifeste pleinement dans une dynamique collective et interactionnelle et non uniquement dans la somme des comportements individuels. Cette nuance majeure est à souligner puisqu'il s'agit de distinguer des *actions conjointes* que représentent les ambidextries individuelles, de l'*acte social* que représente l'ambidextrie contextuelle.

En réalité, l'ensemble des mécanismes de l'émergence de l'ambidextrie individuelle décrits précédemment se contextualisent au sein d'un environnement socialisé : l'organisation. Chaque acte et chaque comportement d'un individu sont reçus par ses collègues comme un signal – en tant qu'élément porteur de sens, explicite ou tacite – et se voient attribuer une signification qui participe à la construction de sens de chaque acteur. Ainsi les individus interagissent continuellement dans cet environnement social et symbolique formant un système d'interprétations réciproques et d'actions. Ces échanges sont source de divergences et d'apprentissage collectif. En effet, la divergence, dans un contexte d'échange de connaissances, est un état de conflit d'interprétations entre deux ou plusieurs individus sur un même sujet, elle relève d'un conflit cognitif et constitue une source d'apprentissage mutuel. Ces interactions sont ainsi à l'origine de la convergence des interprétations des individus concernant l'environnement qui les entoure. La figure VI.7. schématise ce système d'interactions sociales.

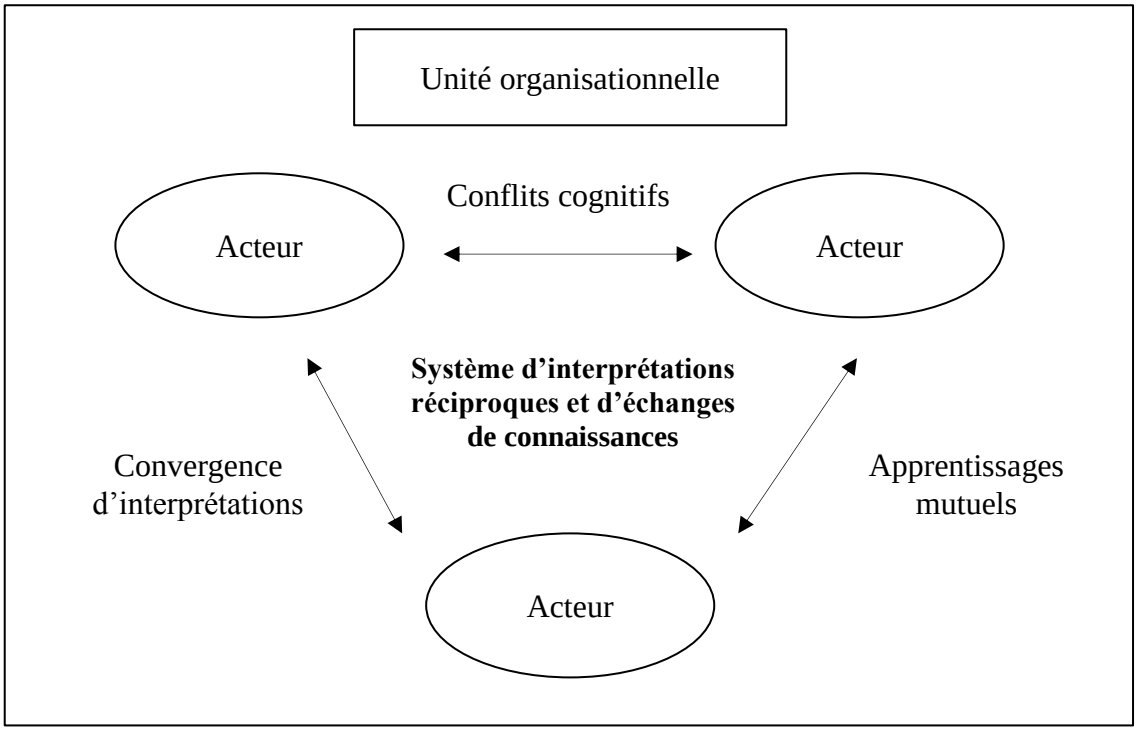


Figure VI.7. Système d'interactions sociales

Ce système que l'on pourrait qualifier de *système d'interactions sociales* favorise la circulation des informations et des connaissances détenues par les différents membres de l'organisation. De plus, au sein des unités organisationnelles, ces interactions sont naturellement plus intenses du fait de la proximité physique et des collaborations fréquentes. Or, l'ambidextrie individuelle nait d'une initiative autonome du salarié d'exploration s'ajoutant à ses missions initiales. La genèse de la dynamique collective se trouve alors dans cette convergence de volontés d'exploration qui exprime des *ambitions communes* d'un collectif de salariés. A ce stade, les ambitions des salariés restent individuelles, tout en se rejoignant dans un objectif commun. Ces ambitions communes peuvent également être ancrées dans une identité collective propre à une entreprise, donc préexistante à toute dynamique.

La dynamique collective se développe ensuite dans ce système d'interactions sociales pour parvenir, à travers une construction de sens collectif, à une *représentation partagée* (i) du contexte organisationnel et (ii) du Fab Lab interne. La représentation partagée résulte, en effet, d'une convergence des interprétations d'un environnement commun. Or, notre recherche, comme la littérature, a mis en évidence l'importance du contexte de l'unité organisationnel dans l'émergence de l'ambidextrie contextuelle.

(i) Nos analyses ont alors permis de montrer que la représentation partagée du contexte organisationnel est un élément important à considérer dans le cheminement du développement des activités d'exploration des individus. Comme relevé précédemment, une considération collective et négative du contexte de l'unité organisationnel – notamment de la rigidité des processus ne permettant pas aux individus de s'investir dans des activités d'exploration – crée un sentiment de frustration collectif du fait de l'inassouvissement du besoin d'exploration.

(ii) La seconde représentation partagée, celle portant sur le Fab Lab interne, possède alors un rôle déterminant de la dynamique collective. Elle représente l'élément commun aux salariés qui les pousse à agir et à expérimenter le Fab Lab. En effet, la considération de ce tiers-lieu en tant qu'outil de gestion propice à la conduite d'activités d'exploration émane des interprétations développées par les salariés. Il y a alors lieu de noter que les premières expériences des salariés au Fab Lab résultent d'interactions sociales au sein de l'organisation. Plus précisément, elles proviennent directement ou indirectement d'échanges informels avec les responsables ou avec des membres du Fab Lab. Les retours d'expérience, lorsqu'ils sont positifs, constituent alors des incitations pour les autres salariés d'incarner leur ambition d'exploration au sein de cette quasi-structure. La sphère informelle peut donc être considérée comme un élément important menant à la représentation partagée du Fab Lab. Il n'est toutefois pas le seul. En effet, la représentation partagée de cet outil de gestion peut également provenir d'une expérience collective effectuée à l'initiative d'un seul individu, dans le cadre d'un travail collectif. Au final, la représentation partagée du contexte organisationnel et du Fab Lab interne permet d'attribuer à ce tiers-lieu le rôle d'outil de gestion propice au développement des activités d'exploration des salariés, dans une logique d'autonomie. Cette représentation partagée enclenche alors la dernière étape menant à l'ambidextrie contextuelle : *l'appropriation collective*.

Dans notre revue de littérature, nous avons repris la définition de l'appropriation de Grimand (2006a) : « *un processus interprétatif, de négociation et de construction du sens à l'intérieur duquel les acteurs questionnent, élaborent et réinventent les modèles de l'action collective.* » Notre recherche corrobore cette définition qui présentait déjà une dimension collective et apporte quelques précisions.

Tout d'abord, l'appropriation diffère selon les individus. En effet, si le besoin d'exploration est unanime à tous les utilisateurs, la diversité des activités d'exploration

permet aux salariés de pratiquer des usages différents du Fab Lab. Toutefois, l'appropriation, aussi bien que l'interprétation, est caractérisée par son équivocité qui lui attribue une flexibilité englobant des usages multiples. Cette équivocité est néanmoins limitée à un thème générique, il s'agit en l'occurrence de celui de l'exploration. Donc l'appropriation collective est une dynamique d'appropriations individuelles d'un collectif mue par le même motif général – en l'occurrence, l'exploration – et s'opérant dans une même période de temps.

Ensuite, l'appropriation collective implique un apprentissage collectif. Effectivement, la logique flexible et ouverte ainsi que les outils et méthodes dont le Fab Lab dispose favorisent et intensifient les interactions sociales et l'apprentissage mutuel entre salariés. De plus, la nature des activités d'exploration est de tendre vers l'innovation de rupture et donc de permettre de nouvelles acquisitions et de nouvelles combinaisons de connaissances et de compétences.

Puis, il y a lieu de préciser que l'appropriation du Fab Lab s'effectue dans une logique de complémentarité avec les missions initiales des salariés qui correspondent à des activités d'exploitation. Ainsi, non seulement l'activité d'exploration en elle-même constitue un élément complémentaire aux activités de l'unité organisationnelle, mais en plus, les projets d'exploration sur lesquels les individus travaillent au sein du Fab Lab sont liés aux thèmes traités au sein de l'unité organisationnelle. L'usage du Fab Lab permet donc d'élargir et de compléter les activités de l'unité organisationnelle des salariés, en supportant leur ambidextrie.

Enfin, l'appropriation du Fab Lab par les individus varie en intensité selon les besoins d'exploration. L'usage peut alors varier entre deux extrémités, à savoir entre une sollicitation de l'outil uniquement en dernier recours et une sollicitation systématique de l'outil pour toutes les activités d'exploration.

L'appropriation collective incarne donc l'émergence de l'ambidextrie contextuelle d'une unité organisationnelle.

La figure VI.8. récapitule les différents stades de l'émergence de l'ambidextrie contextuelle à l'aide d'un Fab Lab interne, et complète notre représentation du système social.

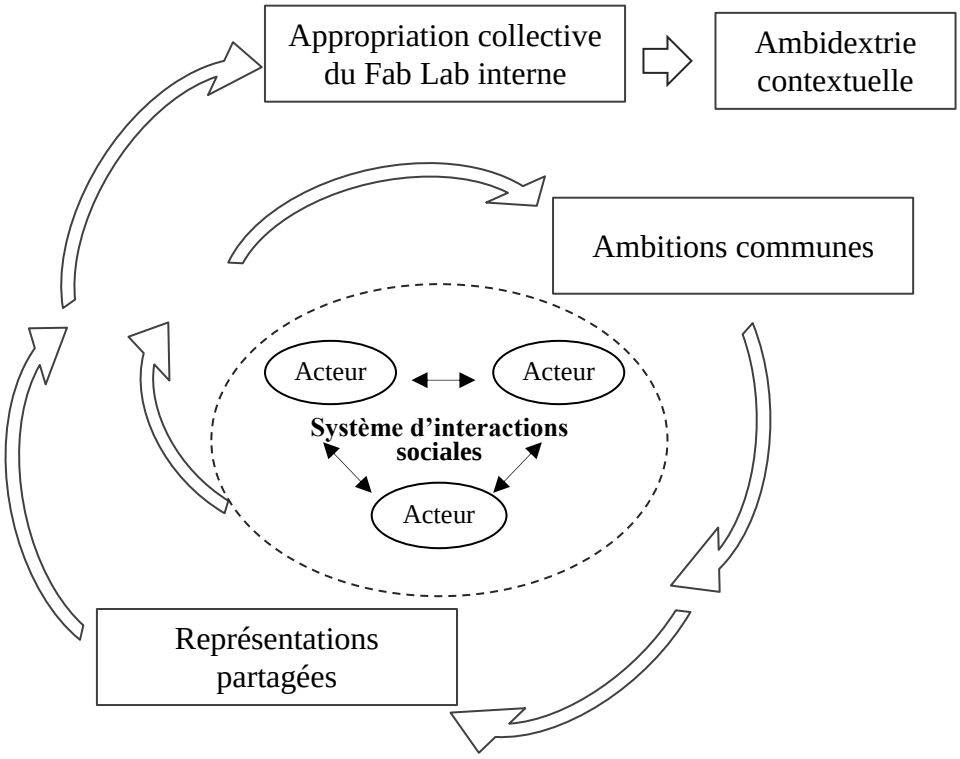


Figure VI.8. Dynamique collective menant à l'ambidextrie contextuelle

Les différentes unités organisationnelles peuvent correspondre à trois types de contexte, comme nous l'avons relevé précédemment. Malgré tout, le développement de la dynamique collective menant à l'ambidextrie contextuelle à l'aide d'un Fab Lab interne suit le même cheminement pour tous. Les distinctions se révèlent au sein des phases de développement de la dynamique collective. En effet, cette dynamique n'implique pas les mêmes procédés selon la nature du contexte. Le tableau VI.9. explicite ces différences.

	CONTEXTE FAVORABLE	**CONTEXTE AJUSTÉ**	**CONTEXTE DÉFAVORABLE**
AMBITIONS COMMUNES	L'autonomie octroyée par la structure et par leurs managers favorise le développement d'activités en rupture. Les salariés ressentent le besoin de pousser les objectifs plus loin.	Les salariés bénéficient d'un niveau de confiance de la part des managers qui leur confère une autonomie propice au développement d'objectifs ambitieux malgré la présence de processus défavorables à ce type d'ambitions.	Les ambitions communes se construisent sur la base de critiques des processus, des normes et du management qui sont considérés comme des obstacles à l'innovation de rupture.

REPRÉSENTATIONS PARTAGÉES	Les niveaux élevés de *confiance* et de *soutien* constituent un moteur de la convergence des représentations des collaborateurs. Ces représentations partagées décrivent un sentiment de légitimité pour procéder à des activités d'exploration et une bonne appréciation *a priori* du Fab Lab interne.	Les représentations partagées émergent sans difficulté. La représentation partagée du contexte se construit en relation avec les managers qui considèrent les processus défavorables à l'innovation de rupture. La représentation partagée du Fab Lab s'élabore dans une recherche active de moyens d'exploration.	Les interactions sociales concernant les ambitions d'exploration ont lieu de manière informelle. Les représentations partagées recouvrent la considération négative du contexte d'une unité et la volonté de découvrir le Fab Lab.
APPROPRIATION COLLECTIVE	L'appropriation collective du Fab Lab interne est facilitée, car l'autonomie des salariés est propice à la recherche des ressources nécessaires à la réalisation des ambitions communes. L'autonomie des salariés permet une appropriation maximale.	L'appropriation collective du Fab Lab interne se développe avec l'aval des managers qui encouragent les efforts d'exploration. L'autonomie et la liberté d'initiatives octroyées par les managers constituent la principale ressourcees menant à cette appropriation.	L'appropriation collective du Fab Lab interne s'effectue dans une logique transgressive ou en dehors des heures de travail. Les initiatives autonomes des salariés se situent au cœur de cette démarche.

Tableau VI.9. La dynamique collective selon les différents types de contexte d'unité organisationnelle

Pour conclure, notre recherche montre que la nature du Fab Lab interne réside dans sa vocation à apporter une nouvelle dimension au travail de conception des organisations. Cet outil de gestion vise plus précisément à développer, en continu, des activités de conception innovante afin de favoriser des innovations de rupture. Il s'agit donc, au niveau des activités de conception, de modifier des routines opérationnelles afin d'attribuer à l'entreprise des capacités dynamiques et faire face à l'évolution rapide des marchés. Toutefois, la visée de l'outil n'est pas de supprimer les routines opérationnelles, mais seulement les routines défensives qui empêchent l'apprentissage et l'innovation de rupture. C'est en cela que le Fab Lab interne, en tant que source d'intrapreneuriat pour les salariés, représente un outil de développement de l'ambidextrie contextuelle.

Nous résumons alors la visée générale du Fab Lab interne dans l'incarnation d'un outil de conception innovante support au processus de conception réglée existant. Les fonctions du Fab Lab interne permettent d'organiser et de systématiser non seulement les activités de conception innovante en elles-mêmes, mais également la conciliation entre la conception innovante et la conception réglée. Les salariés appartenant aux unités d'exploitation ont donc l'opportunité de s'investir dans des activités d'exploration en s'appropriant le Fab Lab interne qui propose, en support, des activités de conception innovante. Puis, il s'agit pour eux de réintégrer le processus de conception réglée avec de nouvelles connaissances accumulées ou avec un PI dans le processus d'innovation réglée. Cette dynamique décrit le développement même de l'ambidextrie contextuelle. La figure VI .10. suivante le retranscrit. Elle complète notre représentation de l'ambidextrie contextuelle au niveau organisationnel issu de notre cadre conceptuel.

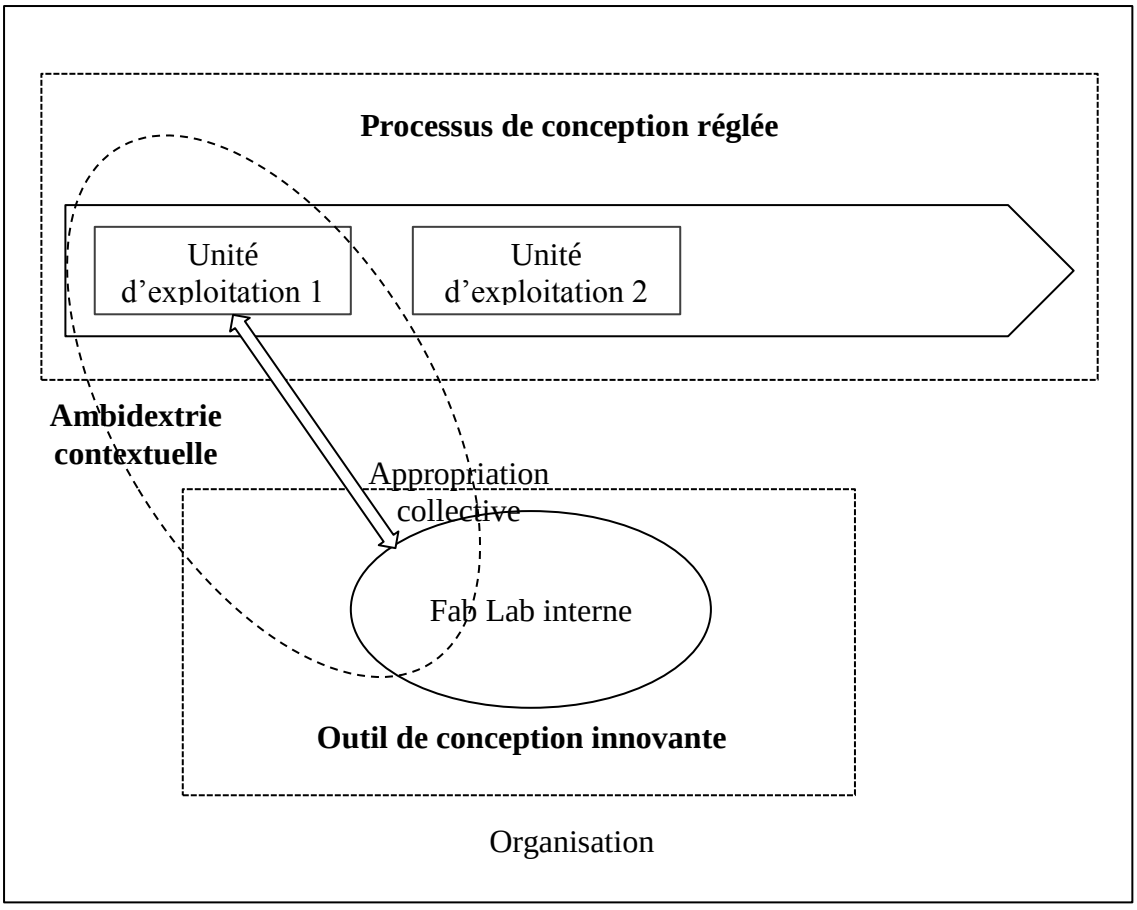


Figure VI.10. L'ambidextrie contextuelle - une dynamique de conciliation entre le processus de conception réglée et les activités de conception innovante

Cette figure souligne l'importance de l'appropriation collective dans la dynamique de l'ambidextrie contextuelle, c'est-à-dire dans le rapport entre les deux types d'activités d'innovation par les membres d'une même unité organisationnelle.

Conclusion VI.A.

Cette première section constitue une réponse à notre question de recherche portant sur les mécanismes d'émergence de l'ambidextrie individuelle à l'ambidextrie contextuelle. Nous avons tiré des conclusions en regard de notre revue de littérature, apportant ainsi de nouveaux éléments de compréhension de la dynamique d'ambidextrie contextuelle.

L'introduction explicite de la notion *d'ambidextrie des salariés* en tant qu'ambidextrie individuelle représente un élément nouveau pour la littérature. Or, *l'ambidextrie des salariés* en tant que comportement réplicable au sein d'une unité organisationnelle, représente la source élémentaire de l'ambidextrie contextuelle. Notre travail distingue alors deux perspectives d'analyse de l'émergence de cette ambidextrie individuelle : le point de vue externe et le point de vue interne.

Du point de vue externe, notre recherche confirme le rôle décisif du contexte de l'unité organisationnelle ainsi que ses attributs et suggère de considérer trois types de contexte : le contexte favorable, le contexte ajusté et le contexte défavorable au développement de l'ambidextrie individuelle et de l'ambidextrie contextuelle.

Du point de vue interne, notre recherche distingue deux types de circonstances donnant naissance à l'ambidextrie individuelle : les exigences du métier et l'initiative autonome du salarié cantonné aux activités d'exploitation.

Après avoir précisé les mécanismes d'appropriation, notre recherche détaille la dynamique collective à l'origine de l'émergence de l'ambidextrie contextuelle. Ces mécanismes sont initiés et portés d'un stade à l'autre par un système d'interactions sociales continu. Trois phases de développement de la dynamique collective sont alors relevées : (i) la phase de l'affirmation des ambitions communes, (ii) celle des représentations partagées du contexte organisationnel et du Fab Lab interne en tant qu'outil propice au développement des activités d'exploration et enfin (iii) la phase de l'appropriation collective du Fab Lab interne par les salariés, faisant émerger et développant l'ambidextrie contextuelle.

Nous l'avons précisé, **il s'agit, à travers le Fab Lab interne, d'instaurer une fonction de conception innovante support au processus de conception réglée existant.** Plus précisément, notre travail propose l'ancrage théorique du Fab Lab interne en tant qu'outil de l'émergence de l'ambidextrie contextuelle, et *a fortiori* à celle de l'ambidextrie individuelle. La section suivante vise précisément à répondre à la question du pilotage du Fab Lab interne en vue du développement de l'ambidextrie contextuelle.

VI.B. Le pilotage du Fab Lab interne en vue du développement de l'ambidextrie contextuelle

Notre seconde question de recherche pose une problématique encore inédite dans la littérature, celle de l'instrumentation de l'ambidextrie contextuelle. Notre travail apporte ainsi à ce champ de recherche une nouvelle dimension. Cette seconde section a alors pour objet de tirer des enseignements de nos analyses, au sujet du pilotage d'un Fab Lab interne en tant qu'outil de gestion, en vue du développement de l'ambidextrie contextuelle.

En combinant les travaux théoriques rapportés dans la première partie de ce manuscrit aux études de cas effectuées précédemment, la réponse à notre seconde question de recherche se formule en deux temps.

Les premiers éléments retranscrits sont d'ordre interne au Fab Lab. L'objectif est d'abord de préciser les ressources et les fonctions de cet outil de gestion afin de spécifier le rôle des responsables dans sa gestion interne.

Dans un second temps, la focalisation se porte sur un autre aspect de la gestion du Fab Lab interne, celui du rapport de l'outil au reste de l'organisation. Il s'agit alors d'apporter des éléments de compréhension quant au positionnement du Fab Lab interne vis-à-vis des managers des différentes unités organisationnelles. Enfin, nous concluons cette section sur la nécessité pour les responsables du Fab Lab de lui conserver sa nature de quasi-structure au sein de l'organisation afin de continuer de favoriser le développement de l'ambidextrie contextuelle.

VI.B.1. Le pilotage du Fab Lab tourné vers l'interne

Le Fab Lab interne a été défini au cours de notre recherche comme une quasi-structure possédant des ressources et une culture particulière. Notre recherche constitue le premier travail scientifique décrivant cet outil de gestion récemment implanté au sein des entreprises. Le corollaire d'un tel aspect exploratoire réside dans la nécessité d'expliciter la nature et les fonctions de l'objet étudié, puis d'en préconiser le pilotage adéquat.

Les ressources et les enjeux du Fab Lab interne ont d'ores et déjà fait l'objet d'une analyse au sein du chapitre V. Ici, il s'agit de présenter les fonctions du Fab Lab interne qui permettent effectivement de développer l'ambidextrie contextuelle au sein d'une organisation.

Il s'agit également, dans cette sous-partie, de mettre en avant le rôle des responsables de l'outil de gestion desquels l'évolution dépend.

VI.B.1.a. Les fonctions clés du Fab Lab interne propices à l'instauration d'une fonction de conception innovante

Comme précisé lors du chapitre précédent, le Fab Lab interne présente trois objectifs propices à l'instauration d'une fonction de conception innovante. Nous les avons résumés dans les notions de *flexibilité*, de *logique bottom-up* et *d'innovation ouverte*. Nous en rappelons la description à l'aide du tableau VI.11. suivant :

LEVIERS	DESCRIPTIONS
FLEXIBILITÉ	L'apport de la *flexibilité* dans le travail de conception innovante et dans le processus d'innovation représente l'un des principaux enjeux du Fab Lab interne. Il s'agit d'octroyer aux porteurs d'idées et de projets exploratoires et encore peu précis, une opportunité de développement dans un cadre non contraignant, propice à l'apprentissage et à l'innovation de rupture.
BOTTOM-UP	Le Fab Lab interne permet également la mise en place d'une *logique bottom-up* sollicitant les salariés dans les activités exploratoires de l'entreprise. Il s'agit d'une démarche inclusive vis-à-vis des ressources internes. Cet outil de gestion offre l'opportunité à chaque salarié de développer des idées et des projets d'innovation.

INNOVATION OUVERTE	Le Fab Lab interne implique un engagement dans une *démarche d'innovation ouverte* et ouvre ainsi l'entreprise aux acteurs externes et riches en diversité de compétences. Cette démarche a pour objectif d'augmenter la capacité d'absorption et d'apprentissage de l'entreprise en intensifiant ses interactions avec les acteurs externes.

Tableau VI.11. Les objectifs du Fab Lab interne propices à l'instauration d'une fonction de conception innovante

Afin d'atteindre ces objectifs propices à l'instauration d'une fonction de conception innovante au sein de l'entreprise, le Fab Lab interne dispose de multiples leviers résumés en *trois fonctions clés* : (i) des activités de conception innovante, (ii) un lieu d'interactions sociales et (iii) un espace de prototypage rapide équipé.

(i) Le Fab Lab interne est d'abord caractérisé par les *activités de conception innovante* qu'il propose. En amont du modèle de conception réglée régissant les processus d'innovation de l'entreprise, les activités de conception innovante représentent un moyen de développement et de stimulation de l'innovation d'exploration renforçant l'ambidextrie contextuelle. En effet, à l'aide de méthodes de conception innovante, les salariés peuvent bénéficier d'un accompagnement personnalisé dans les efforts d'exploration et ainsi développer leurs idées ou leurs projets d'innovation. Cette activité donne l'opportunité aux salariés d'explorer en profondeur des sujets en rupture avec les processus et les modes de conception de l'entreprise. De plus, puisqu'il est entièrement ouvert à l'ensemble des salariés, le Fab Lab constitue une opportunité de contourner la rigueur des processus de l'innovation réglée afin de s'investir dans des activités d'exploration, tout en répondant aux exigences initiales de leur métier. Les activités de conception innovante du Fab Lab permettent notamment aux salariés de bénéficier d'une autonomie source d'intrapreneuriat, comme nous l'avons vu. Il ajoute donc une nouvelle dimension au travail de conception des organisations afin de favoriser l'innovation de rupture. Pour les salariés, le Fab Lab peut alors être considéré comme une extension de leur unité, améliorant leur contexte organisationnel et encourageant l'ambidextrie.

(ii) Le Fab Lab interne est ensuite un *lieu physique* dédié à la conception innovante favorable aux *interactions sociales,* aux rencontres de personnes, d'idées et de connaissances. Cet outil de gestion peut également disposer d'une plateforme numérique qui permet des échanges synchrones et asynchrones entre collègues, facilitant ainsi davantage les interactions. Ce lieu a vocation à accueillir tout salarié en interne, mais

également des acteurs externes, afin de favoriser la diversité des compétences de la communauté. Les interactions sociales sont à l'origine de la dynamique sociale qui mène à l'émergence de l'ambidextrie contextuelle. Les rencontres au sein du tiers-lieu promeuvent l'apprentissage individuel et collectif entre individus de différentes unités et de différentes compétences. Ces échanges sont source d'entraide et facilitent les activités d'exploration. Cet espace ouvert à tous est également important d'un point de vue symbolique, car il encourage l'exploration en donnant le signal que les activités de conception innovante sont possibles dans l'entreprise.

(iii) Le Fab Lab interne se définit enfin par son service *de prototypage rapide* et ses équipements. Cette troisième fonction distingue le Fab Lab de nombreux outils de gestion ou quasi-structures existants. Elle vise à attribuer aux salariés en quête d'exploration une possibilité de matérialisation des idées, à l'aide des machines et outils à commande numérique. Comme mentionné au chapitre précédent, concrètement, l'imprimante 3D, qui est l'outil physique le plus utilisé, permet de fabriquer des pièces complexes à décrire pour les différents acteurs. Le principe est le même que celui d'une imprimante classique (2D), seulement, au lieu de l'encre, la tête d'impression de l'imprimante 3D dépose un filet de plastique ramolli par la chaleur et réalise des objets manipulables après quelques instants. Basé sur un système de partage de plans d'objets à imprimer, il ouvre l'entreprise aux idées externes et favorise l'innovation. A travers ce prototypage, l'idée d'un objet d'un salarié peut, en une courte période de temps, s'incarner en un prototype et concrétiser les activités d'exploration. Les acteurs reconnaissent une facilité dans les échanges et les argumentations lors de manipulations d'objets ad hoc.

Le service de prototypage rapide disponible pour tous s'inscrit donc dans une logique d'essai-erreurs et favorise l'improvisation et le bricolage. Ces dernières pratiques symbolisent alors une part importante de la culture du Fab Lab interne et développent à la fois l'intrapreneuriat et la conception innovante[48]. En effet, la flexibilité inhérente au Fab Lab provient de cette démarche heuristique qui s'incarne dans les pratiques d'improvisation et de bricolage. Les machines et outils du Fab Lab étendent et améliorent ainsi l'intrapreneuriat et la conception innovante en improvisant et en bricolant. Le

[48] Rappel : le *projet de conception innovante* se traduit, selon Lenfle (2008), comme « *l'organisation de l'exploration d'un nouvel espace de conception dans lequel ni les concepts, ni les connaissances ne sont clairement définis au début, dans un cadre temporel lui aussi à préciser.* », et implique donc une pratique d'improvisation.

prototypage rapide représente donc une fonction propice au développement de l'ambidextrie contextuelle.

Les fonctions du Fab Lab interne ont vocation à supporter une logique bottom-up au sein des organisations. Cependant, afin que ces fonctions expriment leur total potentiel et que le Fab Lab interne constitue effectivement une fonction de conception innovante, elles nécessitent un pilotage et une animation promouvant une appropriation collective. La figure VI.12. illustre cette relation.

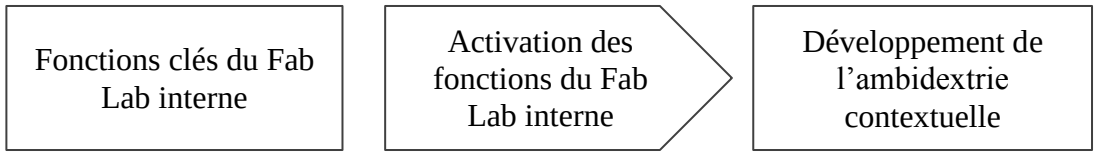


Figure VI.12. Relation entre les fonctions du Fab Lab interne et le développement de l'ambidextrie contextuelle

La sous-partie suivante décrit donc le rôle des responsables du Fab Lab interne dans le développement de l'ambidextrie contextuelle.

VI.B.1.b. Le rôle des responsables du Fab Lab interne

Le Fab Lab interne fait valoir ses fonctions auprès des salariés avant tout à travers un travail de pilotage mené par ses animateurs, bien que s'inscrivant dans une logique bottom-up. Notre étude montre que ce pilotage se charge de l'animation et de la gestion des ressources – matérielles, financières, humaines – et vise à agir sur le processus de conception de l'entreprise. Le but de ces responsables, comme déjà mentionné, est d'instaurer une fonction de conception innovante afin d'y inclure les modes opératoires de ce type de conception, sans toutefois supprimer les activités de la conception réglée. **Le pilotage revient alors à développer une dynamique collective d'intrapreneuriat des unités organisationnelles vers le Fab Lab interne.** La dynamique d'appropriation collective étant sous-jacente à cette dynamique d'intrapreneuriat, comme montré précédemment. Elle a donc vocation à aboutir au développement de l'ambidextrie contextuelle.

Bien que le Fab Lab interne représente un outil de gestion basée sur l'initiative des salariés, sa création implique nécessairement – explicitement ou implicitement – la décision de la hiérarchie afin de fournir les ressources fonctionnelles. Toutefois, sa gestion se doit d'être locale et indépendante. Les animateurs sont indispensables à la bonne conduite du Fab Lab interne. Ils doivent adhérer et promouvoir l'esprit du Fab Lab, conformément à la charte des Fab Labs. Le rôle des animateurs peut alors être résumé en deux grandes activités (i) la *gestion des ressources* et (ii) l*'animation* du tiers-lieu.

(i) La *gestion des ressources* du Fab Lab interne concerne trois types de ressources : financières, matérielles et humaines.

- La *gestion des ressources financières* correspond à la négociation du budget alloué au Fab Lab interne auprès de l'unité responsable hiérarchiquement de l'outil. Un mode de financement provenant de sources multiples en interne – par exemple, de différentes unités organisationnelles – est envisageable. Pour ce faire, un projet commun basé sur les fonctions de l'outil doit être défini. Toutefois, si les moyens financiers sont indispensables à la survie d'une telle quasi-structure, l'esprit de bricolage et d'improvisation doit primer sur le reste, afin de préserver cette source de créativité.

- La *gestion des ressources matérielles* veille à l'acquisition et l'entretien du lieu et des équipements nécessaires au bon fonctionnement du Fab Lab interne. Les machines et outils emblématiques de ce tiers-lieu, à l'instar de l'imprimante 3D, conservent leur importance centrale en entreprise. Cependant, le travail de conception innovante inhérent au Fab Lab interne implique un espace de travail collaboratif propice aux échanges. Ces activités font appel à du matériel basique, mais qui supporte la réflexion collective, tels les vidéoprojecteurs et les vastes tableaux d'expression. Par ailleurs, la présence de matériels ludiques – jeu de cartes, Lego, figurines – et d'un service de boissons chaudes accompagnées de gâteau, impacte la représentation des salariés sur l'outil et rend le contexte du lieu agréable et encourageant dans l'exploration. Enfin, l'outillage numérique représente une ressource incontournable du bon fonctionnement d'un tel outil collaboratif. En effet, la mise en place d'une plateforme numérique regroupant une communauté virtuelle de pratique portée par le thème de l'exploration et de l'innovation, ainsi que d'une newsletter menant une veille sur ces mêmes thèmes, contribue à la dynamique collective.

- La *gestion des ressources humaines* aborde la problématique du recrutement des membres. En effet, les activités du Fab Lab interne se fondent sur une communauté de pratique d'individus intéressés par la conception innovante et l'exploration, en général.

Ainsi, cette quasi-structure peut capitaliser sur une communauté de pratique existante et consciente d'elle-même au sein de l'entreprise. Notre recherche, par exemple, a étudié le cas d'un Fab Lab interne né à partir d'une communauté de pratique organisée autour d'un blog centré sur le thème de l'exploration d'idées et de la créativité. Cette voie accélère le processus d'appropriation collective de l'outil. Cependant, sans cette base, ou dans le cas où le taux d'adhésion des membres reste faible, les animateurs devront chercher à intégrer de nouveaux salariés dans la dynamique d'appropriation. Pour y parvenir, il existe deux possibilités cumulables. La première repose sur un recrutement par interactions sociales. Dans ce cas de figure, les salariés ayant participé à des activités au sein du Fab Lab font part de leur satisfaction auprès de leurs collègues possédant l'ambition d'explorer une idée ou un projet ou plus généralement d'être confrontés à un environnement stimulant. L'accumulation de bonnes expériences formera une représentation partagée du Fab Lab interne en tant qu'outil propice aux activités d'exploration et développera l'appropriation collective source d'ambidextrie contextuelle. La seconde possibilité de recruter de nouveaux membres revient à mettre en place un plan de communication en interne. Elle consiste en une diffusion de la description du Fab Lab interne et de ses fonctions à travers des biais de communication usuels, comme l'envoie d'e-mails, l'affichage de poster dans les lieux de passages, ou encore en organisant des présentations au sein du Fab Lab interne même ou en se déplaçant au sein des unités organisationnelles.

(ii) L*'animation* du Fab Lab interne s'inscrit dans une volonté d'incarner un lieu différent du reste de l'entreprise, dans lequel les activités de conception innovante sont encouragées et facilitées. Elle cherche à activer les leviers de l'outil de gestion propices à la fonction de conception innovante de l'entreprise – à savoir les interactions sociales, la conception innovante et le prototypage rapide. Notre recherche décrit cette animation du Fab Lab interne selon trois attributs : l'instauration d'un contexte encourageant à l'exploration, l'offre d'un service d'accompagnement dans les efforts d'exploration et l'entretien de la communauté :

- Les animateurs cherchent avant tout à *développer un contexte favorable* aux activités d'exploration des salariés. La démarche heuristique propre aux Fab Labs implique un contexte de légèreté dans lequel les logiques de l'apprentissage, de l'essai-erreur et de l'entraide, sont valorisées. Pour ce faire, les animateurs doivent commencer par mettre en avant les valeurs des Fab Labs en rupture avec le processus de conception réglée qui régit l'entreprise. Il s'agit donc de communiquer et de faire adhérer – au moins implicitement –

chaque membre actif ou simple observateur opportuniste aux valeurs du Fab Lab. Cette communication peut être diffusée par des discours oraux et écrits, mais elle doit surtout être incarnée dans la pratique. Or, notre recherche montre qu'un moyen d'instaurer un contexte propice à l'exploration consiste à rendre l'expérience – de mener des activités au sein du Fab Lab interne – ludique. D'un point de vue matériel, à travers la proposition d'un libre-service de boissons chaudes et de gâteaux, mais également à travers l'agencement et la décoration du lieu, ou encore par la mise à disposition de matériels ludiques, tels que les jeux de cartes et figurines issus des imprimantes 3D utiles pour le bricolage. D'un point de vue de la conduite des activités, cet aspect ludique s'exprime dans l'enthousiasme des animateurs. En effet, ces derniers doivent faire preuve de sociabilité afin de fédérer autour d'eux une communauté d'individus ambidextres.

- *L'accompagnement des salariés* dans les activités d'exploration fait partie des principales missions des animateurs du Fab Lab interne. Il ne s'agit plus uniquement d'instaurer un contexte favorable aux initiatives autonomes, mais plutôt de mener des activités d'exploration avec les salariés. Les compétences des animateurs se situent alors au centre de la conduite des activités. En effet, il s'agit d'activités de créativité et de conception innovante impliquant une maitrise de méthodes précises. Plus spécifiquement, le rôle de ces responsables est d'organiser des séances de créativité et de conception innovante sur les sujets ou les thèmes bâtis à partir de l'idée ou du projet des salariés en quête d'exploration. Il est important de veiller au respect de l'autonomie que sont venus chercher les différents individus. Il s'agit de l'accompagnement d'initiatives autonomes, ce qui signifie que le Fab Lab interne doit représenter avant tout un *espace* favorable au développement d'activités d'exploration et d'innovations de rupture. Les séances de réflexion et de créativité peuvent être animées en faisant appel à l'innovation participative, c'est-à-dire en impliquant les membres de la communauté et tirer partie de l'intelligence collective. L'accompagnement dans le bricolage, notamment dans la manipulation des machines-outils à commande numérique, est nécessaire au moins lors des premières expériences des salariés, à l'aide d'une démonstration. Enfin, la formation des salariés aux méthodes de créativité et de conception innovante et à la manipulation des machines-outils et logiciels supports, représente le dernier échelon de l'accompagnement des animateurs. Elle consiste à effectuer un transfert de compétences afin d'octroyer davantage d'autonomie aux salariés.

- Le troisième attribut de l'animation du Fab Lab interne consiste en *l'entretien de la communauté* construite autour de ce tiers-lieu. Notre recherche montre que

l'appropriation du Fab Lab interne par les salariés se réalise à travers une adhésion aux valeurs et aux missions du Fab Lab. Cette appropriation implique que les membres forment une communauté de pratique centrée sur les thèmes de l'innovation de rupture et de l'exploration. Il n'existe pas de taille optimale pour la communauté du Fab Lab interne. Toutefois, elle doit être fonction du nombre d'animateurs, afin que ceux-ci puissent correctement prendre en charge l'ensemble des requêtes des salariés dans les activités d'exploration. Par ailleurs, cette communauté doit être entretenue et sollicitée régulièrement. La majorité des membres peuvent être considérés comme des observateurs opportunistes qui adhèrent aux valeurs du Fab Lab et participent aux séances de travail collectif, sans pour autant initier de projet eux-mêmes. Pour cette raison, les animateurs doivent stimuler cette communauté en quête d'exploration et leur proposer des évènements divers en présentiel, telles des conférences, des présentations portant sur des sujets innovants – en invitant des acteurs externes à l'entreprise – et organiser des ateliers d'innovation participative. L'organisation de tels évènements sur une base hebdomadaire permet de conserver un lien entre les membres et d'encourager l'intrapreneuriat des salariés. Elle favorise aussi l'adhésion de nouveaux membres, dont le renouvellement est bénéfique à l'activité du tiers-lieu. Enfin, l'animation de la plateforme numérique dédiée aux échanges en ligne est primordiale pour l'entretien de cette communauté de pratique. Elle offre l'opportunité aux interactions sociales de s'étendre sur le long terme et de manière asynchrone. Sur le plan numérique, la rédaction d'une newsletter faisant état d'une veille participative – à laquelle tous les membres peuvent contribuer – consolide et simule également la communauté. Elle a notamment pour fonction d'informer les membres des différents évènements à venir, en interne comme à l'extérieur de l'entreprise.

L'activation des fonctions du Fab Lab interne et de la dynamique collective repose sur la gestion des ressources et l'animation des responsables de cet outil de gestion. Il est important de repréciser que ce pilotage est au service des initiatives des salariés, il s'inscrit donc dans une logique bottom-up. Afin de récapituler l'ensemble de ce pilotage du Fab Lab tourné vers l'interne, la figure VI.13. en propose une représentation. Notre recherche soutient l'existence de l'effet positif de l'instauration d'une fonction de conception innovante sur le développement de l'ambidextrie contextuelle. Cette relation n'apparaît pas de manière détaillée sur ce schéma pour des raisons de lisibilité, toutefois elle a été décrite à travers les objectifs et fonctions du Fab Lab interne au sein de la section VI.A.

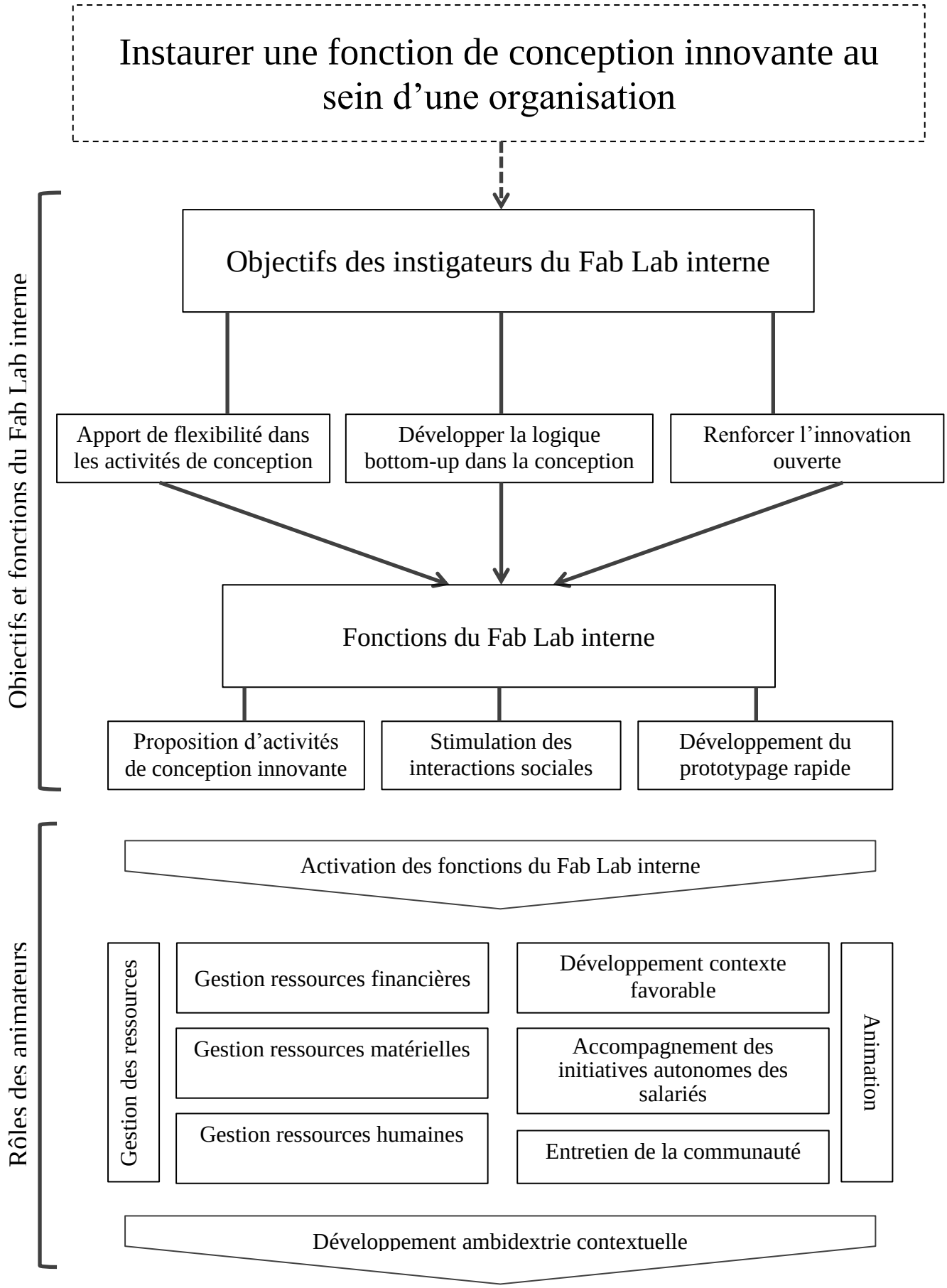


Figure VI.13. Récapitulatif du pilotage du Fab Lab tourné vers l'interne en vue du développement de l'ambidextrie contextuelle

VI.B.2. Le pilotage du Fab Lab tourné vers l'externe

Cette partie se focalise sur l'interface du Fab Lab interne et précisément sur le rapport de cet outil de gestion au reste de l'entreprise. Il s'agit donc de préciser son rôle au sein de l'organisation. L'unité organisationnelle – représentant un niveau d'analyse particulièrement important dans la littérature portant sur l'ambidextrie contextuelle – fait l'objet d'un intérêt approfondi afin de compléter notre réponse à la seconde question de recherche. Pour finir, il s'agit de revenir sur les caractéristiques clés du Fab Lab interne nécessaires au développement de l'ambidextrie contextuelle, puis d'établir des recommandations quant à la pérennisation de ces facteurs.

VI.B.2.a. La gestion du rapport du Fab Lab interne aux unités organisationnelles

Le rapport du Fab Lab interne au reste de l'entreprise est essentiellement caractérisé par une relation co-construite entre cet outil de gestion et les unités organisationnelles. En effet, l'outil de gestion en question offre un support aux activités d'exploration des unités organisationnelles, tandis que ces unités – par le biais de leurs salariés et managers – peuvent décider de s'approprier ou de rejeter cet outil. Par ailleurs, nous avons montré que l'appropriation active du Fab Lab interne par un individu rend ce dernier ambidextre. Puis, nous avons également souligné que la dynamique d'appropriation collective de ce tiers-lieu au sein d'une unité organisationnelle génère l'émergence et le développement de l'ambidextrie contextuelle. La gestion du rapport du Fab Lab interne aux unités organisationnelles représente donc un élément clé du développement de l'ambidextrie contextuelle.

En outre, notre recherche confirme que le contexte des unités organisationnelles représente un facteur décisif du développement de l'ambidextrie contextuelle. Toutefois, elle rapporte également que le Fab Lab interne a le potentiel d'aider à développer cette ambidextrie quand bien même le contexte de l'unité y serait défavorable. En effet, comme déjà énoncé, le Fab Lab interne permet aux individus d'étendre le contexte de leur unité organisationnelle – à travers l'appropriation de l'outil – et ainsi de le rendre plus favorable au développement de l'ambidextrie contextuelle. Ainsi, par son ouverture à tous les

salariés de toutes les unités et par l'offre de support aux activités d'exploration qu'elle représente, cet outil donne l'opportunité à chaque individu de développer son ambidextrie. Pour ce faire, les salariés doivent décider de s'approprier activement le Fab Lab interne. Cependant, plusieurs écueils se dressent sur le cheminement d'un salarié avant de parvenir à cette décision et de passer à l'action. Ils peuvent être résumés en deux grands freins à l'ambidextrie : (i) le contexte défavorable à l'ambidextrie contextuelle de l'unité organisationnelle et (ii) une représentation négative ou une méconnaissance de l'outil. Nous formulons ensuite quelques préconisations pour répondre à ces obstacles.

(i) Lorsque le contexte est défavorable à l'ambidextrie contextuelle de l'unité organisationnelle et que les salariés ressentent le besoin de s'investir dans des activités d'exploration, le Fab Lab interne représente une solution de contournement du processus de conception réglée. L'appropriation de l'outil s'effectue alors à travers un comportement intrapreneurial et transgressif de la part des salariés, dans la mesure où les règles de l'unité organisationnelle ne sont pas respectées. Ainsi, la gestion du Fab Lab doit se positionner, par rapport à cette situation conflictuelle, en faveur de cet intrapreneuriat.

(ii) Lorsque les individus possèdent une représentation négative ou une méconnaissance du Fab Lab interne, il s'ensuit un rejet de cet outil de gestion dans la première configuration et une non-appropriation dans la seconde. L'objectif pour les responsables du Fab Lab devient alors de modifier cette représentation de l'outil et de les inciter à se l'approprier.

Afin d'aider les salariés à surmonter ces obstacles à l'ambidextrie, les responsables du tiers-lieu doivent (i) s'atteler à un exercice de promotion de leur outil de gestion auprès des salariés, mais également (ii) auprès des managers.

(i) La promotion auprès des salariés revient à mener un plan de communication faisant la publicité du Fab Lab en interne. Il s'agit alors d'agir sur l'interprétation de l'outil que les salariés développent afin de construire une représentation partagée et positive. L'outil doit être présenté comme étant au service de l'intrapreneuriat et de la régulation autonome des salariés.

Comme souligné précédemment, l'objectif consiste à faire adhérer les salariés aux valeurs du Fab Lab. L'activité de support des activités d'exploration de ce dernier doit donc être explicitée et diffusée au sein des différentes unités organisationnelles. Les communautés de pratique préexistantes et centrées sur le thème de l'exploration

représentent une priorité dans cette démarche, car elles sont source des premières adhésions et possèdent en leur sein les salariés les plus susceptibles d'adhérer aux valeurs du Fab Lab.

Ensuite, les interactions sociales jouent également un rôle fondamental dans la promotion de la quasi-structure entre collègues, au sein de l'entreprise. Les responsables doivent donc insister sur la diffusion des expériences positives des différents membres afin de susciter des ambitions d'exploration, une représentation partagée et positive de cet outil, et enfin une appropriation collective de la part des salariés.

Enfin, l'emplacement du tiers-lieu constitue un aspect important de sa popularité. Le Fab Lab nécessite une bonne visibilité vis-à-vis des unités organisationnelles les plus susceptibles de se l'approprier, car cela favoriserait son appropriation et développerait une dynamique collective. Toutefois, les responsables doivent éviter de le situer dans un lieu exclusivement réservé à ces unités. En effet, cela créerait une dissuasion pour les membres des autres unités. Il semble que l'idéal soit de choisir un local dans un lieu des plus fréquentés. A titre d'exemple, nous pouvons citer les alentours du restaurant de l'entreprise ou alors ceux du hall d'entrée de la structure organisationnelle.

(ii) La promotion auprès des managers et de la hiérarchie relève d'une nature différente. En effet, en l'espèce, l'idée n'est plus de prendre part dans le rapport conflictuel entre le besoin d'exploration des salariés et le contexte défavorable instauré par les managers. Il s'agit plutôt de tenter de convaincre les managers de l'utilité du Fab Lab interne pour l'entreprise et pour l'unité organisationnelle de ces managers. Les responsables doivent chercher à établir une relation de complémentarité avec les unités organisationnelles. Il s'agit de présenter le Fab Lab interne comme un support aux activités d'exploration impossibles ou difficiles à mettre en œuvre au sein de ces unités. L'objectif serait ainsi de faire reconnaître le Fab Lab comme une extension et une amélioration du contexte de l'unité organisationnelle, toutefois, dont l'appropriation relèverait du choix des salariés.

En assurant la promotion du Fab Lab interne, les responsables justifient la présence d'un tel tiers-lieu au sein de l'organisation et facilitent l'adhésion de nouveaux membres, développant ainsi – à travers la gestion interne de l'outil – l'ambidextrie contextuelle au sein de l'entreprise.

Pour finir, il existe un rapport particulier entre le Fab Lab interne et les unités organisationnelles *d'exploration*. En effet, la littérature sur l'ambidextrie contextuelle n'en fait aucune allusion, et ne traite que des unités d'exploitation. Toutefois, ces unités d'exploration ont un rôle à jouer dans le développement de l'ambidextrie contextuelle. Elles n'ont pas vocation à développer leur propre ambidextrie, mais à soutenir le développement de l'ambidextrie des unités d'exploitation. Elles offrent pour ce faire différents services utiles à l'exploration, tels des services de veilles stratégiques sur des sujets précis ou encore des animations de séances de réflexion et de créativité collectives. En cela, leurs activités correspondent à celles du Fab Lab interne. Ainsi, un rapprochement entre cet outil et les unités d'exploration semble pertinent. Le Fab Lab peut, à ce titre, être rattaché à l'une de ces unités d'exploration en tant qu'outil renforçant et stimulant les activités d'exploration de l'entreprise.

VI.B.2.b. Le positionnement du Fab Lab interne vis-à-vis du reste de l'entreprise

Au sein de l'organisation, le Fab Lab interne se définit comme un outil de gestion support au développement des activités d'exploration des membres des différentes unités organisationnelles. A ce titre, il permet de développer l'ambidextrie contextuelle des différentes unités organisationnelles centrées sur les activités d'exploitation. Or, cet outil a également été qualifié de quasi-structure au cours de notre recherche. Nous postulons, ici, que pour développer l'ambidextrie contextuelle, le défi des responsables du Fab Lab interne, au niveau du management externe, est de conserver cette nature de quasi-structure sur le long terme. Les prochains paragraphes étayent les arguments de cette affirmation.

Dans cette étude, nous proposons de développer l'ambidextrie contextuelle à travers l'instauration d'une fonction de conception innovante complémentaire au processus de conception réglée d'une organisation. Or, cet équilibrage – entre exploitation et exploration – repose, en l'occurrence, sur cette nature de quasi-structure du Fab Lab interne. En effet, d'un côté, la *flexibilité* et le *contexte social favorable* aux activités d'exploration propres au Fab Lab interne offrent l'autonomie nécessaire aux individus pour développer leur ambidextrie. D'un autre côté, les quelques règles à respecter au sein de ce Fab Lab fournissent une *stabilité* nécessaire à cet outil pour faire le lien avec le processus

réglé et permettre à une dynamique d'appropriation de se développer. Ces deux caractéristiques combinées favorisent donc l'ambidextrie contextuelle. Il s'agit alors de les conserver afin d'assurer la pérennité de l'utilité du Fab Lab dans le développement de l'ambidextrie contextuelle.

Concernant la *flexibilité et le contexte social favorable*, il s'agit d'attributs du Fab Lab interne qui proviennent eux-mêmes de l'autonomie dont bénéficie cette quasi-structure au sein de l'organisation. Les responsables doivent donc veiller à ce que le Fab Lab conserve une autonomie dans son pilotage. Pour respecter cette condition indispensable au bon fonctionnement de l'outil, l'octroi de budget ne doit pas être soumis à des conditions imposées de la part des financeurs. Les animateurs doivent être suffisamment libres et autonomes pour permettre une gestion flexible et développer un contexte favorable aux initiatives autonomes des salariés. De même, lesdits responsables devront éviter de positionner le Fab Lab au sein du processus de conception réglé, en tant qu'unité organisationnelle ordinaire. En effet, le Fab Lab n'a pas vocation à intégrer le processus de conception réglée sous peine de perdre sa flexibilité et son autonomie. Il a plutôt pour objectif de constituer un support aux activités d'exploration des différentes unités organisationnelles d'exploitation qui sont, elles, ancrées dans ce système.

Concernant la *stabilité* du Fab Lab interne, elle est dépendante de la représentation qu'en ont les différents individus constituant l'organisation. En effet, la représentation des salariés et la relation de confiance et de fiabilité envers le Fab Lab fondent les raisons de son appropriation. Mais il s'agit également pour les responsables du tiers-lieu d'assurer sa légitimité auprès des managers et de la hiérarchie, car l'un des objectifs réside dans la réintégration des innovations dans le processus de conception réglée, afin d'aboutir sur le marché. Le travail de promotion et de persuasion décrit précédemment est alors à nouveau important.

Toutefois, au-delà des managers des unités organisationnelles, la pérennité de l'outil en question dépend de l'obtention du soutien d'un membre d'un niveau hiérarchique élevé et dont l'autorité est instaurée au sein de la structure. En effet, le Fab Lab interne peut être construit sur la décision de la hiérarchie. Dans ce cas de figure, la légitimité de la présence de l'outil au sein de l'organisation est assurée tant qu'elle témoigne d'une certaine dynamique. A l'inverse, lorsque le Fab Lab naît de l'initiative de salariés, la légitimité de la présence d'une telle quasi-structure est plus fragile. Les responsables de l'outil ne possédant pas un niveau hiérarchique suffisamment élevé pour le protéger d'une éventuelle demande de cessation d'activités, *un protecteur* devient indispensable. Il est

donc du ressort des responsables d'en trouver un afin d'assurer la pérennité du Fab Lab interne. Il s'agit à nouveau d'un travail de persuasion auprès d'un manager détenant l'autorité suffisante pour assurer la pérennité de la quasi-structure tout en lui laissant son autonomie.

Ainsi, au final, il s'agit pour les responsables du Fab Lab interne de maintenir ce dernier dans un équilibre, c'est-à-dire à la fois en étant en dehors du processus de conception réglée, tout en constituant un support à ce dernier. La *flexibilité* nourrit la fonction de conception innovante à laquelle appartient l'outil, tandis que la *stabilité* le raccroche au processus de conception réglée. **Sur le long terme, il s'agit donc, en effet, de conserver ces caractéristiques de quasi-structure afin de pérenniser l'utilité du Fab Lab dans le développement de l'ambidextrie contextuelle.**

Le tableau VI.14. suivant récapitule le pilotage du Fab Lab tourné vers l'externe que notre recherche préconise.

FREINS ÀU DÉVELOPPEMENT DE L'AMBIDEXTRIE CONTEXTUELLE	
Contexte de l'unité organisationnelle défavorable au développement de l'ambidextrie contextuelle.	Représentation négative ou méconnaissance du Fab Lab interne de la part des salariés.
CONSÉQUENCES	
Il s'ensuit des difficultés pour un salarié de développer son ambidextrie. Toutefois, à travers le Fab Lab interne, les salariés ont l'opportunité de s'investir dans une logique d'intrapreneuriat et de s'adonner à des activités d'exploration. Le Fab Lab permet alors aux salariés de contourner le processus de conception réglée et d'intégrer une fonction de conception innovante afin de développer leur ambidextrie.	En l'espèce, les salariés rejettent le Fab Lab interne en tant qu'outil de gestion lorsque la représentation qu'ils en ont est négative et ilsil ne se l'approprient pas dans le cas de figure où ils ne possèdent pas suffisamment d'informations dessus.
SURMONTER LES OBSTACLES PAR LA PROMOTION DE L'OUTIL	

Les managers ont la possibilité d'inverser le contexte défavorable au développement de l'ambidextrie contextuelle d'une unité organisationnelle en soutenant les initiatives des salariés dans les activités d'exploration. Il s'agit alors pour les responsables du Fab Lab de convaincre ces managers de l'utilité de l'outil pour l'entreprise et/ou pour l'unité organisationnelle. L'objectif est d'établir une relation de support des activités d'exploration des unités organisationnelles d'exploitation.	L'ambidextrie des salariés doit provenir d'un choix individuel. Les responsables du Fab Lab peuvent alors promouvoir cet outil directement auprès des salariés, afin de générer une représentation positive du Fab Lab et de susciter de nouvelles ambidextries de salariés.
PÉRENNISER L'UTILITÉ DU FAB LAB INTERNE	
Il s'agit pour les responsables de conserver les caractéristiques de la quasi-structure au sein du Fab Lab, afin de continuer à être suffisamment agile pour accueillir les activités de conception innovante et suffisamment stable pour constituer un support aux unités organisationnelles.	

Tableau VI.14. Récapitulatif du pilotage du Fab Lab tourné vers l'externe

Ce tableau résume la réponse à notre question de recherche portant sur le pilotage du Fab Lab interne en vue du développement de l'ambidextrie contextuelle.

Conclusion VI.B.

Cette section avait pour objet de répondre à notre seconde question de recherche portant sur le pilotage du Fab Lab interne en vue du développement de l'ambidextrie contextuelle. Nous avons montré que l'objectif général des instigateurs du Fab Lab interne se résumait à l'instauration d'une fonction de conception innovante support au processus de conception réglée existant. Le Fab Lab est conçu comme étant au service des salariés et a pour vocation de favoriser leur ambidextrie. Puis, nous avons distingué deux perspectives de ce pilotage, la perspective interne et la perspective externe.

Pour le pilotage tourné vers l'interne, nous avons décrit les trois visées essentielles des instigateurs du Fab Lab interne : l'apport de flexibilité dans les activités de conception, le développement de la logique bottom-up dans la conception, et le renforcement de l'innovation ouverte dans les activités de conception. Ensuite, il s'est agi de récapituler les principales fonctions de l'outil. Elles sont également au nombre de trois : la proposition d'activités de conception innovante, la stimulation des interactions sociales, et le développement du prototypage rapide. Nous nous sommes alors intéressé au rôle des animateurs du Fab Lab interne qui est d'activer ces fonctions. Nous avons ensuite résumé ce rôle à deux missions, celle de la gestion des ressources et celle de l'animation des activités. Cette animation répond elle-même à trois missions : le développement du contexte favorable, l'accompagnement des initiatives autonomes des salariés, et l'entretien de la communauté du Fab Lab.

Pour le pilotage tourné vers l'externe, notre réflexion fut centrée sur le rapport du Fab Lab interne au reste de l'entreprise et en priorité avec les unités organisationnelles. Ainsi, après avoir rappelé les freins du développement de l'ambidextrie contextuelle, nous avons présenté la promotion de l'outil comme un moyen de surmonter ces difficultés. Enfin, sur la question du positionnement du Fab Lab interne dans l'entreprise, nous avons résumé sa capacité à constituer un outil de développement de l'ambidextrie contextuelle sur le long terme à la faculté des animateurs de maintenir sa nature de quasi-structure. En effet, la *flexibilité* nourrit la fonction de conception innovante auquel appartient l'outil, tandis que la *stabilité* le raccroche au processus de conception réglée.

CONCLUSION CHAPITRE VI.

Ce chapitre clôt notre travail de recherche. Il avait pour finalité de répondre à nos deux questions de recherche et, ce faisant, de résoudre notre problématique générale de recherche. A la croisée des chemins de notre revue de littérature et de notre travail empirique, ce chapitre présente les résultats de notre réflexion et de notre analyse. Cette conclusion résume brièvement nos principales contributions vis-à-vis de nos questions de recherche.

Notre première question de recherche porte sur les mécanismes d'émergence de l'ambidextrie contextuelle à l'aide d'un Fab Lab interne. Notre recherche présente explicitement les mécanismes d'émergence de l'ambidextrie individuelle, puis celle de l'ambidextrie contextuelle. Nous avons souligné deux éléments-clés de l'émergence au niveau individuel : le contexte propice au développement de l'ambidextrie et l'initiative du salarié de devenir ambidextre. Un troisième élément-clé a ensuite été souligné, il s'agit de l'appropriation du Fab Lab interne. En effet, cet outil facilite le développement de l'ambidextrie individuelle lorsque le contexte d'une unité est favorable, et il constitue un recours indispensable lorsque le contexte de l'unité est défavorable au développement de l'ambidextrie. La dynamique collective au sein d'une unité organisationnelle fonde le développement de l'ambidextrie contextuelle. Elle s'articule en trois phases successives issues d'un système d'interactions sociales continu : (i) la phase de l'affirmation des ambitions communes, (ii) celle des représentations partagées du contexte organisationnel et du Fab Lab interne et enfin (iii) la phase de l'appropriation collective du Fab Lab interne par les salariés, faisant émerger et développant l'ambidextrie contextuelle.

Notre seconde question de recherche porte sur le pilotage d'un Fab Lab interne en vue du développement de l'ambidextrie contextuelle. Il s'agit, à travers le Fab Lab interne, d'instaurer une fonction de conception innovante support au processus de conception réglée existant. Notre recherche présente deux principaux types de pilotage. Le pilotage tourné vers l'interne dont l'animation se résume à trois missions : le développement d'un contexte favorable, l'accompagnement des initiatives autonomes des salariés, et l'entretien de la communauté du Fab Lab. Et le pilotage tourné vers l'externe qui assure la promotion de l'outil au sein de l'organisation et maintient les caractéristiques de quasi-structure du Fab Lab interne – la part de flexibilité et la part de stabilité.

La conjugaison de ces résultats nous permet de reformuler une succincte réponse à notre problématique de recherche portant sur le développement de l'ambidextrie contextuelle à l'aide d'un Fab Lab interne. Comme dans tout phénomène ascendant, la dynamique sociale est source d'émergence de l'ambidextrie contextuelle. Cette capacité dynamique repose sur l'appropriation collective du Fab Lab interne et donc des caractéristiques de ce dernier. Notre étude montre que le déterminant principal de cette appropriation réside dans l'établissement et la conservation du Fab Lab interne en tant que quasi-structure, c'est-à-dire dans un état d'équilibrage continu entre flexibilité et stabilité.

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'ambition de cette thèse était de comprendre comment développer l'ambidextrie contextuelle à l'aide d'un Fab Lab d'entreprise. Au cours de ce travail de recherche s'étendant sur trois années, nous avons adopté un raisonnement abductif caractérisé par des allers-retours permanents entre les éléments théoriques mobilisés et les faits empiriques observés. *In fine,* en réponse à notre problématique de recherche, notre travail montre la nécessité de conserver les caractéristiques d'une quasi-structure au sein du Fab Lab interne. Nous pouvons alors relever trois types de contributions générées par cette recherche : théoriques, méthodologiques et managériales. Ces apports sont toutefois à évaluer au regard de certaines limites qui indiquent les voies de recherche à poursuivre dans la perspective de futurs contributions.

❖ LES CONTRIBUTIONS THÉORIQUES

Notre sujet de recherche provient de l'analyse de deux éléments dont la liaison est délicate à mettre en évidence. Il s'agit d'une part, d'une pratique récente incarnée par le Fab Lab d'entreprise, que nous nommons également *Fab Lab interne*. Nous inaugurons cet objet de recherche dans cette thèse, car il n'avait fait l'objet d'aucun travail scientifique, à notre connaissance. Et il s'agit d'autre part, du sujet de l'*ambidextrie contextuelle* proposé pour la première fois en 2004 par les chercheurs Gibson et Birkinshaw. En analysant la littérature qui s'est constituée depuis, nous avons alors constaté que l'idée d'instrumenter l'ambidextrie contextuelle à l'aide d'un outil de gestion y figurait peu.

Considérant la multiplication de la pratique, d'abord du Fab Lab au sein de nos sociétés, et ensuite du Fab Lab d'entreprise, nous avons jugé pertinent d'investiguer ce phénomène dans le cadre d'un travail de thèse. Cette étude exploratoire au sein d'une entreprise pionnière de cette pratique – le groupe Renault – nous a ainsi permis de définir les fonctions de cet outil de gestion. Nous avons alors défini le Fab Lab interne comme un outil propice à l'instauration d'une fonction de conception innovante complémentaire au processus de conception réglée existant au sein d'une organisation. Ce faisant, nous avons tenté de montrer que le Fab Lab interne permettait aux salariés de concilier, à travers leur propre initiative, les activités d'exploitation et les activités d'exploration et ainsi de

développer l'ambidextrie contextuelle de leur unité organisationnelle. Nous avons conclu ce travail en définissant le Fab Lab interne comme une quasi-structure et donc, par cette définition, comme un outil de gestion propice au développement de l'ambidextrie contextuelle. Cette contribution a notamment vocation à alimenter les travaux portant sur l'instrumentation de l'ambidextrie contextuelle.

La seconde contribution théorique contribue à définir les mécanismes d'émergence de l'ambidextrie contextuelle. Constatant un manque d'explicitation de ce phénomène au sein de la littérature, nous avons profité de l'opportunité qu'offrait notre terrain pour approfondir ce sujet et apporter des éléments de réponse. Pour ce faire, nous avons d'abord considérer théoriquement l'émergence d'une action collective ascendante avant de confirmer, puis préciser les spécificités de l'émergence de l'ambidextrie contextuelle. Cette étude a été élaborée en tentant de suivre les préconisations des auteurs phares de ce champ de recherche (Birkinshaw & Gupta, 2013; Zimmermann et al., 2015). Nous avons alors emprunté une vision systémique afin d'appréhender la complexité inhérente au phénomène d'émergence de l'ambidextrie contextuelle. Ce cadre nous a permis de considérer, à chaque niveau d'analyse – individuel, unité organisationnelle et organisationnel –, l'unité de référence comme un système ouvert et en interaction permanente avec son environnement. De plus, en dépassant l'argument admis selon lequel l'ambidextrie contextuelle n'émergerait qu'à la condition de l'instauration, par les managers, d'un contexte de l'unité organisationnelle favorable, nous avons effectué de nouvelles propositions. En effet, nous avons d'abord distingué différents types de contextes, et identifié le *contexte ajusté* dans lequel les managers de l'unité organisationnelle jouent un rôle de protecteur pour favoriser l'autonomie des salariés. Notre étude s'intéresse ensuite de près à l'ambidextrie individuelle, cependant, à l'inverse de la littérature qui s'est focalisée sur l'ambidextrie des managers, elle s'est focalisée sur l'*ambidextrie des salariés* – notion que nous proposons explicitement dans cette thèse mais qui est implicite à la définition de l'ambidextrie contextuelle. Ainsi, nous avons souligné l'importance de l'intrapreneuriat dans le développement de l'ambidextrie des salariés, source de l'ambidextrie contextuelle.

Ces deux contributions théoriques nous ont permis de répondre à notre première question de recherche portant sur les mécanismes d'émergence de l'ambidextrie contextuelle à l'aide d'un Fab Lab interne.

❖ LES CONTRIBUTIONS MÉTHODOLOGIQUES

Notre étude se distingue également par sa démarche de recherche. Premièrement, notre objet de recherche au sein du terrain investigué, le Fab Lab interne de Renault, attribue à notre étude exploratoire une certaine originalité et lui confère un caractère contemporain. En effet, le Fab Lab ordinaire représente une structure qui illustre une tendance de fond actuellement en expansion au sein de nos sociétés. Or, notre rencontre avec Renault, qui est un pionnier en matière de Fab Lab d'entreprise, date des premiers jours de l'établissement de ce tiers-lieu, en septembre 2013. Par conséquent, l'étude de cet objet de recherche a pour vocation d'ouvrir la voie à de futures et nombreuses recherches. Dans cette perspective, le travail fourni dans une démarche qualitative de définition, de description détaillée et d'analyse du Fab Lab interne constitue une ressource pour les futurs contributeurs.

Deuxièmement, l'intérêt porté aux trois différents niveaux d'analyse de l'émergence de l'ambidextrie contextuelle – individuel, système social, organisationnel – répond aux préconisations des auteurs phares de ce champ de recherche (Birkinshaw & Gupta, 2013). De plus, l'intérêt porté au niveau individuel, plus précisément au niveau des salariés, nous a permis de souligner et d'expliciter l'émergence de l'ambidextrie individuelle et de proposer la notion d'ambidextrie des salariés – en opposition à l'ambidextrie des managers. Ces apports résultent directement du choix de la démarche qualitative pour laquelle nous avons opté.

Troisièmement, enfin, le traitement et l'analyse des données effectués nous ont conduit à élaborer un dictionnaire des thèmes. Or, ce dernier possède les caractéristiques d'une grille d'analyse du phénomène d'ambidextrie contextuelle à l'aide d'un outil de gestion. Le plan unique que nous avons répliqué pour l'analyse de chacun de nos quatre cas semble ainsi transposable à futures études au sein de ce champ de recherche. Il consiste à analyser le contexte d'une unité organisationnelle, puis analyser l'appropriation de l'outil de gestion par les membres de l'unité, pour enfin conclure avec une analyse transversale de l'ambidextrie au sein de cette unité.

❖ CONTRIBUTIONS MANAGÉRIALES

Notre recherche s'inscrit en sciences de gestion. La finalité de ce travail réside donc à la fois dans les apports théoriques et méthodologiques décrits, mais également dans les conclusions et les recommandations pratiques et capables de changer la réalité organisationnelle des acteurs. Dans cette visée, notre seconde question de recherche portait sur le pilotage du Fab Lab interne en vue du développement de l'ambidextrie contextuelle.

Il nous faut souligner ici, que lors de notre rencontre avec les acteurs de notre terrain, en septembre 2013, le Fab Lab interne accueillait ses premiers membres. Nous avons ainsi eu le privilège d'accompagner les responsables dans l'essor de ce tiers-lieu. En outre, notre recherche résulte du dialogue entretenu entre nos références théoriques et les échanges portant sur le pilotage du Fab Lab interne *in vivo*. L'avancée de nos travaux était ainsi soumise aux responsables, au fur et à mesure, afin de servir le plus tôt possible, au sein de l'organisation.

Toutefois, de manière plus globale, notre recherche présente, en détail, le pilotage à mener afin de développer l'ambidextrie contextuelle à l'aide d'un Fab Lab interne. Nous distinguons alors deux types de pilotage. La description du premier type, le *pilotage du Fab Lab tourné vers l'interne*, expose les fonctions du Fab Lab d'entreprise propices à l'instauration d'une fonction de conception innovante au sein de l'entreprise. Elle explicite également le rôle des responsables du Fab Lab interne dans l'activation de ces fonctions et dans l'instauration d'une fonction de conception innovante favorisant le développement de l'ambidextrie contextuelle. Nous soulignons alors l'importance d'une animation du Fab Lab centrée sur trois éléments : le développment d'un contexte favorable aux activités d'exploration, l'accompagnement méthodique des initiatives autonomes des salariés et l'entretien de la communauté. La description du second type, le *pilotage du Fab Lab tourné vers l'externe*, s'intéresse au rapport à établir entre le Fab Lab interne et le reste de l'entreprise. L'importance de l'acceptation et de l'appropriation du Fab Lab par les membres de différents niveaux hiérarchiques y est soulignée, puis des recommandations sont données en cas de présence d'un contexte défavorable à ce type de structure. Dans ce cadre, il s'agit, pour les responsables du Fab Lab, de mener des campagnes de promotion et de démonstration du tiers-lieu auprès des salariés, car l'outil s'adresse à eux en priorité, mais également auprès des managers, car leur consentement facilite le développement de

l'ambidextrie contextuelle. Enfin, en décrivant le Fab Lab interne comme une quasi-structure, nous avons insisté et formulé des recommandations quant à la conservation de sa caractéristique principale, à savoir l'équilibrage continu entre flexibilité et stabilité. En effet, au regard de notre étude, cette capacité d'équilibrage se situe au centre du pilotage du Fab Lab interne en vue du développement de l'ambidextrie contextuelle.

Ces contributions s'adressent à toute entreprise ayant implémenté ou souhaiteraient implémenter un Fab Lab d'entreprise. La seconde partie du sixième chapitre de ce manuscrit (VI.B.) représente ainsi un guide de pilotage du Fab Lab interne en vue du développement de l'ambidextrie contextuelle. Ce guide peut ainsi servir à organiser et systématiser les activités de conception innovante au sein de cette quasi-structure ouverte et propice à l'intrapreneuriat. Ainsi, les managers pourront favoriser le développement d'innovations de rupture concomitantes au développement d'innovations incrémentales, au sein de leur entreprise.

❖ LES LIMITES DE LA RECHERCHE

Si notre travail de recherche comporte quelques contributions, elles sont à évaluer au regard des limites qui nous ont empêché de réaliser l'ensemble de nos ambitions.

Le choix de notre objet de recherche, le Fab Lab interne, constitue la principale limite de notre travail de thèse, malgré l'originalité qu'il apporte. En effet la récence de cette pratique a eu des conséquences néfastes à deux niveaux au sein de notre recherche, au niveau théorique et au niveau méthodologique.

D'abord, d'un point de vue théorique, nous n'avons pas constitué de revue de littérature portant sur le Fab Lab d'entreprise car, à notre connaissance, cette pratique n'a fait l'objet d'aucun travail scientifique auparavant. Notre travail propose cette expression dans le milieu de la recherche. Plus généralement, très peu d'écrits existent à ce sujet. Par ailleurs, le Fab Lab « ordinaire » fait l'objet de plus d'écrits amateurs (type blog), d'articles journalistiques et d'ouvrages, mais également de très peu de travaux scientifiques. Ainsi, afin de traiter tout de même d'instrumentation de l'ambidextrie contextuelle et de tenter d'élaborer un raisonnement pertinent, nous avons fait appel aux notions *d'outil de gestion*, puis, plus précisément de *quasi-structure*. Notre revue de

littérature procède ainsi, par prétérition, du Fab Lab interne, mais à aucun moment cette désignation n'y est explicite.

Puis, d'un point de vue méthodologique, l'accès à un terrain dans lequel l'objet de recherche est en train d'être implémenté peut fournir de riches apports lorsque ce dernier a déjà fait l'objet de recherche auparavant. Cependant, dans le cas où l'objet de recherche est inédit, en l'espèce, notre travail s'inscrit dans ce dernier cas, il est plus difficile de mesurer et de qualifier les conséquences des phénomènes observés et de prédire son évolution. De plus, ayant débuté la collaboration avec notre terrain à la fin de notre première année de thèse et, par ailleurs, le travail doctoral s'étendant sur trois années, nous n'avons pas pu observer l'évolution du Fab Lab interne autant de temps que nous l'aurions voulu. Il aurait également été enrichissant pour notre étude d'interroger un nombre plus important de participants proactifs du Fab Lab interne, seulement la récence du lieu impactait sa fréquentation.

Par ailleurs, bien que le choix de mener l'ensemble de notre étude empirique au sein d'une seule organisation nous a permis de mener une étude qualitative en profondeur et de nous intéresser de près à des phénomènes peu étudiés, il n'en reste pas moins qu'il pose la question de la généralisation des résultats.

❖ LES PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Notre travail doctoral s'inscrit dans une volonté plus large de contribuer à une meilleure compréhension des mécanismes de l'action collective. Les limites soulignées constituent autant de voies de recherches futures visant à approfondir les connaissances mises en avant dans cette recherche.

La première voie de recherche serait de poursuivre notre collaboration avec le groupe Renault afin d'accompagner le développement du Fab Lab interne et d'analyser les conséquences à moyen et long terme sur l'innovation en tant que processus et sur les types d'innovation en tant qu'implémentation sur le marché. Ce travail permettrait de dresser une vision plus étendue dans le temps des fonctions d'un Fab Lab d'entreprise.

La deuxième voie de recherche serait de mener des travaux portant sur l'objet de recherche que représente le Fab Lab d'entreprise et qui, selon nos connaissances, a été présenté dans le milieu académique par le truchement de nos travaux. Cette pratique est en

expansion dans le milieu managérial, particulièrement en France, avec des entreprises comme Air Liquide, Airbus, le groupe SEB, Safran, etc. Ces entreprises représentent ainsi autant de terrains intéressants pour une meilleure compréhension des fonctions du Fab Lab d'entreprise. Des recherches futures, en utilisant notre grille d'analyse, seraient source de confirmations et de précisions de notre travail. En l'espèce, nous nous engageons actuellement dans une collaboration avec l'Université Jean Moulin Lyon III, dans le cadre de l'implémentation d'un Learning Lab qui nous permettra d'approfondir ce sujet en insistant plus particulièrement sur les thoéries de l'apprentissage.

La troisième voie de recherche, enfin, est d'ordre théorique. En effet, nous partageons le constat des auteurs Birkinshaw & Gupta (2013), selon lesquels quasiment aucune recherche portant sur l'ambidextrie organisationnelle n'appréhende plusieurs niveaux simultanément. Notre recherche propose un cadre conceptuel de l'émergence de l'ambidextrie contextuelle s'appuyant sur une approche systémique. Ce cadre conceptuel est à la disposition des futurs contributeurs de ce domaine afin d'enrichir la conceptualisation de ce phénomène complexe et dynamique que nous avons étudié. De plus, la notion d'*ambidextrie des salariés* que nous proposons dans cette thèse a vocation à porter une attention particulière au rôle des salariés et de leurs initiatives autonomes dans l'émergence et le développement de l'ambidextrie contextuelle.

BIBLIOGRAPHIE

Abernathy, W., & Utterback, J. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology Review*, *80*(7), 40–47.

Adler, P. S., Benner, M. J., Brunner, D. J., MacDuffie, J. P., Osono, E., Staats, B. R., … Winter, S. G. (2009). Perspectives on the productivity dilemma. *Journal of Operations Management*, *27*, 99–113.

Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, *13*(5), 667–681.

Aggeri, F., & Labatut, J. (2010). La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, *13*(3), 5–37.

Akrich, M. (2006). La description des objets techniques. In M. Callon & B. Latour (Eds.), *Sociologie de la traduction: textes fondateurs* (pp. 159–178). Paris: Presses de l'Ecole des Mines.

Albert, D., Kreutzer, M., & Lechner, C. (2015). Resolving the paradox of interdependency and strategic renewal in activity systems. *Academy of Management Review*, *40*(2), 210–234.

Alexander, L., & van Knippenberg, D. (2014). Teams in Pursuit of Radical Innovation: A Goal Orientation Perspective. *Academy of Management Review*, *39*(4), 423–438. doi:10.5465/amr.2012.0044

Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C., & Ehlinger, S. (2014). Analyses de représentations et de discours. In R. A. et al. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en Management* (4e ed.). Paris: Dunod.

Allard-Poesi, F., & Maréchal, C. (2014). Construction de l'objet de la recherche. In R. A. et al. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en Management* (4e ed., pp. 34–54). Paris: Dunod.

Alter, N. (1991). *La gestion du désordre en entreprise*. Paris: L'Harmattan.

Alter, N. (1993). Innovation et organisation: deux légitimités en concurrence. *Revue Française de Sociologie*, *34*(2), 175–197.

Alter, N. (2000). *L'innovation ordinaire*. Paris: Presses Universitaires de France.

Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, *14*(1), 33–46.

Anderson, J., Reder, L., & Simon, H. (1996). Situated learning and education. *Educational Researcher*, *25*(4), 5–11.

Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, *40*(5), 1297–1333.

Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, *20*(4), 696–717. doi:10.1287/orsc.1080.0406

Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2010). Managing innovation paradoxes: ambidexterity lessons from leading product design companies. *Long Range Planning*, *43*(1), 104–122.

Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Science*, *22*(5), 1123–1137. doi:10.1287/orsc.1100.0621

Argyris, C. (1993). *Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change.* San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.

Argyris, C., & Schön, D. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness.* San Francisco: Jossey-Bass.

Asquin, A., Falcoz, C., & Picq, T. (2005). *Ce que manager par projet veut dire*. Éditions d'Organisation.

Augier, M., & Teece, D. J. (2006). Understanding complex organization: the role of know-how, internal structure, and human behavior in the evolution of capabilities. *Industrial and Corporate Change*.

Babeau, O., & Chanlat, J. (2008). La transgression, une dimension oubliée de l'organisation. *Revue Française de Gestion*, *183*(3), 201–219.

Babeau, O., & Chanlat, J. (2011). Déviance ordinaire, innovation et gestion. *Revue Française de Gestion*, *210*(37), 33–50.

Bachelard, G. (1938). *La formation de l'esprit scientifique* (5e éditio.). Paris: Librairie philosophique J. VRIN.

Baker, T., Miner, A., & Eesley, D. (2003). Improvising firms: bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. *Research Policy*, *32*(2), 277–300.

Baker, T., & Nelson, R. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, *50*(3), 329–366.

Balle, F., & Albert, P. (2006). *Lexique d'information communication*. Dalloz.

Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu* (2e ed.). Paris: Presses Universitaires de France.

Barel, Y., & Frémeaux, S. (2010). Les motifs de la déviance positive. *Management & Avenir*, *32*(2), 91–107.

Barlatier, P., & Dupouët, O. (2010). Ambidextrie organisationnelle et structure de la firme : une approche dynamique. In *Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*.

Barley, S. (1990). The alignment of technology and structure through roles and networks. *Administrative Science Quarterly*, *35*(1), 61–103.

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*.

Barney, J. B. (2001a). Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, *26*(1), 41–56. doi:10.5465/AMR.2001.4011938

Barney, J. B. (2001b). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*.

Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, *37*(5), 1299–1315. doi:10.1177/0149206310391805

Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, *36*(1), 256–280.

Bartel, C., & Garud, R. (2009). The role of narratives in sustaining organizational innovation. *Organization Science*, *20*(1), 107–117.

Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J.-M. (2012). La collecte de données et la gestion de leurs sources. In *Méthodes de recherche en management*.

Bechky, B., & Okhuysen, G. (2011). Expecting the unexpected? How SWAT officers and film crews handle surprises. *Academy of Management Journal*, *54*(2), 239–261.

Becker, H. (1967). *The other side: Perspectives on deviance*. New York: Free-Press.

Becker, H. (1985). *Outsiders: études de sociologie de la déviance (1963)*. Métailié.

Beckman, C. (2006). The influence of founding team company affiliations on firm behavior. *Academy of Management Journal*, *49*(4), 741–758.

Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, *28*(2), 238–256.

Berry, M. (1983). *Une technologie invisible-L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*.

Bertalanffy, L. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller, Inc.

Bierly, P., & Chakrabarti, A. (1996). Generic knowledge strategies in the US pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*.

Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *The Academy of Management Perspectives*, *27*(4), 287–298.

Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism: Perspective and Methods*. (J.-M. de Queiroz & M. Ziolkowski, Eds.) (1994th ed.). Didact Sociologie.

Bonesso, S., Gerli, F., & Scapolan, A. (2014). The individual side of ambidexterity: Do individuals' perceptions match actual behaviors in reconciling the exploration and exploitation trade-off? *European Management Journal*, *32*(3), 392–405.

Borzillo, S., Probst, G., & Raisch, S. (2008). The governance paradoxe: balancing autonomy and conrol in managing communities of practice. *Academy of Management Proceedings*, *1*, 1–6.

Boumgarden, P., Nickerson, J., & Zenger, T. R. (2012). Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, *33*, 587–610.

Boutinet, J. (2004). *Vers une société des agendas*. Paris: PUF.

Bower, J., & Christensen, C. (1995). Disruptive technologies: catching the wave.

Brion, S., Favre-Bonté, V., & Mothe, C. (2007). Quelle ambidextrie pour l'innovation continue? Le cas du groupe SEB. In *XVIe Conférence Internationale de Management Stratégique* (pp. 1–29). Montréal.

Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science*, *2*(1), 40–57. doi:10.1287/orsc.2.1.40

Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, *42*(1), 1–34.

Brunel, O., & Roux, D. (2006). L'appropritaion des produits par le consommateur : proposition d'une grille de lecture. In *L'appropriation des outils de gestion : Vers de nouvelles perspectives théoriques ?* (pp. 83–95). Saint-Etienne: Publications de l'Université de Saint-Etienne.

Burgelman, R. A. (1983a). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, *8*(1), 61–70.

Burgelman, R. A. (1983b). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, *28*, 223–244.

Burgelman, R. A., & Sayles, L. (1988). *Inside corporate innovation*. New-York: Simon and Schuster.

Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.

Buyl, T., Boone, C., & Matthyssens, P. (2012). The impact of the top management team's knowledge diversity on organizational ambidexterity. *International Studies of Management & Organizations*.

Cameron, K. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, *32*(5), 539–553.

Cameron, K., & Quinn, R. (1988). Organizational paradox and transformation. In R. E. Quinn & K. S. Cameron (Ed.), *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management* (pp. 1–18). Cambridge, MA: Ballinger.

Cameron, K., & Spreitzer, G. (2012). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford University Press.

Campbell, A. (1969). The response of pinned flux vortices to low-frequency fields. *Journal of Physics C: Solid State Physics*, *2*(8), 1492.

Canguilhem, G. (1952). La pensée et le vivant. *La Connaissance de La Vie*.

Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*.

Chanal, V., & Mothe, C. (2005). Concilier innovations d'exploitation et d'exploration. *Revue Française de Gestion*, *1*(154), 173–191.

Chapel, V. (1997). *La croissance par l'innovation intensive: de la dynamique d'apprentissage a la revelation d'un modele industriel le cas tefal*. Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines-ParisTech.

Charreire-Petit, S., & Durieux, F. (2014). Explorer et Tester : Les deux voies de la recherche. In R. A. et al. Thiétart (Ed.), *Méthodes et Recherche en Management* (4e ed.). Paris: Dunod.

Chédotel, F. (2005). L'improvisation organisationnelle. *Revue Française de Gestion*, *154*(1), 123–140.

Christensen, C. (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Christensen, C., & Bower, J. (1996). Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal*, *17*(3), 197–218.

Ciborra, C. (2002). *The labyrinths of information: Challenging the wisdom of systems*. Oxford University Press.

Clegg, S., da Cunha, J. V., & e Cunha, M. P. (2002). Management paradoxes: A relational view. *Human Relations*, *55*(5), 483–503.

Colbert, B. a. (2004). The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Review*, *29*(3), 341. doi:10.2307/20159047

Cooper, R. (1983). A process model for industrial new product development. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *30*(1), 2–11.

Cooper, R. (1988). Predevelopment activities determine new product success. *Industrial Marketing Management*, *17*(3), 237–247.

Crossan, M. M. (1998). Improvisation in action. *Organization Science*, *9*(5), 593–599.

Crossan, M. M., e Cunha, M. P., Vera, D., & Cunha, J. (2005). Time and organizational improvisation. *Academy of Management …*, *30*(1), 129–145.

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to instituion. *Academy of Management Review*, *24*(3), 522–537. doi:10.5465/AMR.1999.2202135

Crossan, M. M., Maurer, C. C., & White, R. E. (2011). Reflections on The 2009 AMR Decade Award: Do We Have A Theory of Organizational Learning? *Academy of Management Review*, *36*(3), 446–460.

Crossan, M. M., & Sorrenti, M. (1997). Making sense of improvisation. In J. P. Walsh & A. S. Huff (Eds.), *Advances in strategic management* (Vol. 14, pp. 155–180). Greenwich, CT: JAI Press.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Le Seuil.

Czarniawska, B. (2006). A Golden Braid: Allport, Goffman, Weick. *Organization Studies* , *27* (11), 1661–1674. doi:10.1177/0170840606068344

Daft, R., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, *9*(2), 284–295.

David, A. (1996). L'aide à la décision entre outils et organisation. *Entreprise et Histoire*, (13), 9–26.

David, A. (1998). Outils de gestion et dynamique du changement. *Revue Française de Gestion*, (juillet), 44–59.

David, A. (2012). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. In A. David, A. Hatchuel, & R. Laufer (Eds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (3e ed.). Paris: Presses des Mines.

De Dreu, C. K. W., Nijstad, B. a, & van Knippenberg, D. (2008). Motivated information processing in group judgment and decision making. *Personality and Social Psychology Review : An Official Journal of the Society for Personality and Social Psychology, Inc*, *12*(1), 22–49. doi:10.1177/1088868307304092

De Terssac, G. (2003). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud-Débats et prolongements*. Paris: La Découverte.

De Vaujany, F.-X. (2003). Les figures de la gestion du changement sociotechnique. *Sociologie Du Travail*, *45*(4), 515–536.

De Vaujany, F.-X. (2005). De la pertinence d'une réflexion sur le management des objets et outils de gestion. In F.-X. de Vaujany (Ed.), *De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion*. Editions EMS.

De Vaujany, F.-X. (2006a). Introduction générale au cahier spécial. *Management & Avenir*, *9*(3), 107–108.

De Vaujany, F.-X. (2006b). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir*, *9*(3), 109. doi:10.3917/mav.009.0109

Deblock, C. (2012). Présentation du dossier : Innovation et développement chez Schumpeter. *Revue Interventions économiques*, (46).

DeCuir-Gunby, J., Marshall, P., & McCulloch, A. (2011). Developing and using a codebook for the analysis of interview data: An example from a professional development research project. *Field Methods*, *23*(2), 136–155.

Deltour, F. (2000). L'innovation dans l'organisation: dépasser les ambiguïtés du concept. *Les Cahiers de La Recherche Du CLAREE*.

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.

Denison, D. R. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*, *21*(3), 619–654. doi:10.2307/258997

Desreumaux, A. (2005). *Théorie des organisations*. Editions M.

Detchessahar, M., & Journé, B. (2007). Une approche narrative des outils de gestion. *Revue Française de Gestion*, (5), 77–92.

Dewey, J. (1938). *Education and experience*. New York: Simon and Schuster.

Dionysiou, D. D., & Tsoukas, H. (2012). Understanding the (Re)Creation of Routines from Within: A Symbolic Interactionist Perspective. *Academy of Management Review*, *38*(2), 181–205. doi:10.5465/amr.2011.0215

Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, *20*(1), 65–91.

Donnellon, A., Gray, B., & Bougon, M. (1986). Communication, meaning, and organized action. *Administrative Science Quarterly*, *31*, 43–55.

Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories. *Research Policy*, *11*(3), 147–162. doi:10.1016/0048-7333(82)90016-6

Dougherty, D. (2001). Reimagining the differentiation and integration of work for sustained product innovation. *Organization Science*, *12*(5), 612–631.

Dougherty, D. (2002). Grounded theory research methods. *The Blackwell Companion to Organizations*.

Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., & Grenier, C. (2014). Validité et fiabilité de la recherche. In R. A. et al. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en Management*. Paris: Dunod.

Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The Management of Organization*, *1*, 167–188.

Dupouët, O., & Barlatier, P. J. (2011). Le rôle des communautés de pratique dans le développement de l'ambidextrie contextuelle: le cas GDF SUEZ. *Management international/International Management/Gestiòn Internacional*, *15*(4), 95–108.

Duymedjian, R., & Rüling, C. (2010). Towards a foundation of bricolage in organization and management theory. *Organization Studies*, *31*(2), 133–151.

e Cunha, M. P., Cunha, J. V., & Kamoche, K. (1999). Organizational improvisation: What, when, how and why. *International Journal of Management Reviews*, *1*(3), 299–341.

Ehnert, I. (2009). Paradox as a lens of theorizing for sustainable HRM. In *Sustainable Human Resource Management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective* (pp. 123–162). Heidelberg: Physica-Verlag.

Eisenhardt, K. M. (1989). Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. *Academy of Management Journal*, *32*(3), 543–576. doi:10.2307/256434

Eisenhardt, K. M., Furr, N. R., & Bingham, C. B. (2010). CROSSROADS-Microfoundations of Performance: Balancing Efficiency and Flexibility in Dynamic Environments. *Organization Science*, *21*(6), 1263–1273.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, *21*(10-11), 1105–1121.

Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*.

Eisenhardt, K. M., & Tabrizi, B. (1995). Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*, *20*(2), 84–110.

Erikson, K. (1962). Notes on the sociology of deviance. *Social Problems*, *9*(4), 307–314.

Eychenne, F. (2012). *Fab lab: l'avant-garde de la nouvelle révolution industrielle*. Paris: FYP éd.

Falzon, P. (1994). Les activités méta-fonctionnelles et leur assistance. *Le Travail Humain*.

Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod.

Fillol, C. (2004). Apprentissage et systémique. Une perspective intégrée. *Revue Française de Gestion*, *30*(149), 33–49. doi:10.3166/rfg.149.33-49

Fillol, C. (2006). *L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation: études de cas chez EDF*. Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.

Foss, N. J. (1998). The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems. *Scandinavian Journal of Management*, *14*(3), 133–149.

Freeman, C., Clark, J., & Soete, L. (1982). *Unemployment and technical innovation: a study of long waves and economic development*. London: Pinter.

Furnari, S. (2014). Interstitial spaces: Micro-interaction settings and the genesis of new practices between institutional fields. *Academy of Management Review*.

Galbraith, J. (1977). Organization design: An information processing view. *Organizational Effectiveness Center and School*.

Gershenfeld, N. (2012). How to make almost anything. *Foreign Affairs*, *91*(6), 43–57.

Gersick, C. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, *16*(1), 10–36.

Ghemawat, P., & Costa, J. R. (1993). The organizational tension between static and dynamic efficiency. *Strategic Management Journal*, *14*, 59–73.

Ghoshal, S., & Bartlett, C. a. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, *15*(S2), 91–112. doi:10.1002/smj.4250151007

Giard, V., & Midler, C. (1993). *Les gestions du risque dans les projets*. *Pilotages de projet et entreprises: diversités et …*. Paris: Economica.

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, *47*(2), 209–226. doi:10.2307/20159573

Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.

Giddens, A. (1987). *La constitution de la société: éléments de la théorie de la structuration*. (M. Audet, Ed.). Presses Universitaires de France.

Gioia, D., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journalanagement Journal*, *12*(6), 433–448.

Girin, J., & Grosjean, M. (1996). *La transgression des règles au travail*. Paris: L'Harmattan.

Godé-Sanchez, C. (2010), « Se coordonner en environnement volatil : les pratiques de coordination développées par les pilotes de chasse », *Finance Contrôle Stratégie*, 13(3), 61-93

Goossen, M., & Bazazzian, N. (2012). Consistently Capricious: Simultaneous and Sequential Exploration and Exploitation. In *The DRUID Society Conference*. Cambridge.

Grant, R. M. (1991). Porter's "competitive advantage of nations": An assessment. *Strategic Management Journal*, *12*(7), 535–548. doi:10.1002/smj.4250120706

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, *17*(Winter Special Issue), 109–122.

Grimand, A. (2006a). Introduction : L'appropriation des outils de gestion, entre rationnalité instrumentale et construction de sens. In A. Grimand (Ed.), *L'appropriation des outils de gestion : Vers de nouvelles perspectives théoriques ?* (pp. 13–27). Saint-Etienne: Publications de l'Université de Saint-Etienne.

Grimand, A. (2006b). *L'appropriation des outils de gestion : Vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Saint-Etienne: Publications de l'Université de Saint-Etienne.

Grimand, A. (2011). La dynamique de croissance des pme et les tensions induites sur la fonction ressources humaines: réflexions issues d'une étude de comparative de cas. In *Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines*. Reims.

Grimand, A. (2012). L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles: le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences. *Management & Avenir*, *4*, 237–257.

Grunow, D. (1995). The research design in organization studies: Problems and prospects. *Organization Science*, *6*(1), 93–103.

Guilmot, N., & Ehnert, I. (2015). 27 years of research on organizational paradox and coping strategies: A review. In *XXIVe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*. Paris.

Gulati, R., & Puranam, P. (2009). Renewal Through Reorganization: The Value of Inconsistencies Between Formal and Informal Organization. *Organization Science*, *20*(2), 422–440. doi:10.1287/orsc.1090.0421

Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). the Interplay Between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, *49*(4), 693–706. doi:10.5465/AMJ.2006.22083026

Gupta, S., & Maltz, E. (2015). Interdependency, dynamism, and variety (IDV) network modeling to explain knowledge diffusion at the fuzzy front-end of innovation. *Journal of Business Research*. doi:10.1016/j.jbusres.2015.02.018

Hadida, A., & Tarvainen, W. (2014). Organizational Improvisation: A Consolidating Review and Framework. *International Journal of Management*.

Halme, M., Lindeman, S., & Linna, P. (2012). Innovation for inclusive business: Intrapreneurial bricolage in multinational corporations. *Journal of Management Studies*, *49*(4), 743–784.

Hannan, M., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*.

Hannan, M., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*.

Harrison, D. a., & Klein, K. J. (2007). What'S the Difference? Diversity Constructs As Separation, Variety, or Disparity in Organizations. *Academy of Management Review*, *32*(4), 1199–1228. doi:10.5465/AMR.2007.26586096

Hatch, M., & Erhlich, S. (1993). Spontaneous humour as an indicator of paradox and ambiguity in organizations. *Organization Studies*, *14*(4), 505–526.

Hatchuel, A. (2012). Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective. In A. David, A. Hatchuel, & R. Laufer (Eds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (3e ed., pp. 7– 43). Paris: Vuibert, Fnege 2001.

Hatchuel, A., Garel, G., Le Masson, P., & Weil, B. (2009). L'intrapreneuriat, compétence ou symptôme? *Revue Française de Gestion*, *95*(5), 159–174.

Hatchuel, A., & Moisdon, J. (1993). Modèles et apprentissage organisationnel. *Cahiers D'économie et Sociologie Rurales*, (28), 17–32.

Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'expert et le système*. Paris: Economica.

He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, *15*(4), 481–494. doi:10.1287/orsc.1040.0078

Hedberg, B. (1981). *How organizations learn and unlearn*. In: P. Nystrom, W. Starbuck, "Handbook of organizational design", Oxford university Press, London, pp3-27.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Oxford: Blackwell Publishing.

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, *7*(1), 91–102.

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, *36*(6), 831–850. doi:10.1002/smj.2247

Henderson, R., & Clark, K. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, *35*(1), 9–30.

Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*. De Boeck Supérieur.

Honoré, L. (2006). Déviance et contrôle des comportements. *Finance Contrôle Stratégie*, *9*(2), 63–87.

Howard-Grenville, J., Buckle, S., Hoskins, B., & George, G. (2014). Climate change and management. *Academy of Management Journal*, *57*(3), 615–623.

Husser, J. (2010). La theorie de la structuration: quel éclairage pour le contrôle des organisations? *Vie & Sciences de L'entreprise*, *183*(1), 33–55.

Hutchins, E. (1995). *Cognition in the Wild*. MIT Press.

Jansen, J., Simsek, Z., & Cao, Q. (2012). Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes. *Strategic Management Journal*, *33*(11), 1286–1303.

Jarillo, J. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*.

Jarzabkowski, P., Lê, J., & Van de Ven, A. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization*, *0*(0), 1–36.

Jarzabkowski, P., & Sillince, J. (2007). A rhetoric-in-context approach to building commitment to multiple strategic goals. *Organization Studies*, *28*(11), 1639–1665.

Jelinek, M., & Schoonhoven, C. (1990). *The innovation marathon: Lessons from high technology firms*. London: Basil-Blackwell.

Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *The Academy of Management Perspectives*, *27*(4), 299–312. doi:10.5465/amp.2012.0015

Katila, R., & Ahuja, G. (2002). Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of Management Journal*, *45*(6), 1183–1194.

Katz, D., & Kahn, R. (1966). Organizations and the system concept. *The Social Psychology of Organizations*, *1*, 14–29.

Khurana, A., & Rosenthal, S. (1997). Integrating the fuzzy front end of new product development. *Sloan Management Review*, *38*, 103–120.

Kim, D. H. (1993). The Link between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, *35*(1), 37–50.

Kimberly, J. R. (1981). Managerial innovation. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design* (Vol. 1, pp. 85–104). London: Oxford University Press.

Klein, K. J., Knight, A. P., Ziegert, J. C., Lim, B. C., & Saltz, J. L. (2011). When team members' values differ: The moderating role of team leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *114*(1), 25–36. doi:10.1016/j.obhdp.2010.08.004

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. *Experience as the source of learning …*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Kraaijenbrink, J., Spender, J., & Groen, A. (2010). The resource-based view: a review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, *36*(1), 349–372.

L'Écuyer, R. (1990). *Méthodologie de l'analyse développementale de contenu: méthode GPS et concept de soi*. Quebec: Presses de l'Université du Québec.

Lacaze, L. (2013). L'interactionnisme symbolique de Blumer revisité. *Sociétés*, *121*(3), 41–52.

Lado, A., Boyd, N., Wright, P., & Kroll, M. (2006). Paradox and theorizing within the resource-based view. *Academy of Management Review*, *31*(1), 115–131.

Latour, B. (1996). Social theory and the study of computerized work sites. In W. Orlikowski & G. Walsham (Eds.), *Information technology and changes in organizational Work* (pp. 295–307). London: Chapman and Hall.

Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge, MA: Cambridge university press.

Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *The Academy of Management Annals*, *4*(1), 109–155.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, *12*(1), 1. doi:10.2307/2391211

Le Loarne, S., & Blanco, S. (2012). *Management de l'innovation* (2e édition.). Pearson France.

Le Masson, P. (2008). *Management de l'innovation et théories de la conception: nouvelles rationalités, nouveaux principes d'organisation, nouvelles croissances*. Université Paris-Est.

Le Masson, P., & Weil, B. (2010). La conception innovante comme mode d'extension et de régénération de la conception réglée: les expériences oubliées aux origines des bureaux d'études. *Entreprises & Histoire*, (58), 51–73.

Le Masson, P., Weil, B., & Hatchuel, A. (2006). *Les processus d'innovation: Conception innovante et croissance des entreprises*. (A. David, Ed.). Hermes-Lavoisier.

Le Moigne, J.-L. (1994). *La théorie du système général: théorie de la modélisation*. Presses Universitaires de France.

Lebraty, J. F., & Lobre-Lebraty, K. (2013). Crowdsourcing: One step beyond. John Wiley & Sons.

Lee, A. S. (1991). Integrating positivist and interpretive approaches to organizational research. *Organization Science*, *2*(4), 342–365.

Lemaire, C., & Nobre, T. (2014). Le processus de pré-appropriation d'un outil de gestion à l'hopital : étapes et acteurs. In *Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*. Rennes.

Lenfle, S. (2008). *Projets et conception innovante*. Ecole Polytechnique X.

Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, *13*(1), 111–125.

Lesca, N., & Caron-Fasan, M. (2005). La veille vue comme un système cybernétique. *Finance Contrôle Stratégie*, *8*(4), 93–120.

Lévi-Strauss, C. (1962). *La pensée sauvage*. Paris: Plon.

Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, *14*(S2), 95–112.

Levinthal, D. A., & Rerup, C. (2006). Crossing an apparent chasm: Bridging mindful and less-mindful perspectives on organizational learning. *Organization Science*, *17*(4), 502–513.

Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, *14*, 319–340.

Lévy, P. (2003). Le jeu de l'intelligence collective. *Sociétés*, (1), 105–122.

Lévy, P. (2010). From Social Computing to Reflexive Collective intelligence : The IEML Research Program. *Information Sciences*, *180*, 71–04.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *The Journal of Social Psychology*, *10*, 271–299.

Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, *25*(4), 760–776.

Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: sharpening the focus and widening the scope. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1–23.

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Lorino, P. (2002). *Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion* (No. DR-02015).

Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, *51*(2), 221–240.

Mangematin, V., Sapsed, J., & Schüßler, E. (2014). Disassembly and reassembly: An introduction to the Special Issue on digital technology and creative industries. *Technological Forecasting and Social Change*, *83*, 1–9.

March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, *2*(1), 71–87. doi:10.1287/orsc.2.1.71

March, J. G. (1996). Continuity and change in theories of organizational action. *Administrative Science Quarterly*, *41*, 278–287.

Markides, C. C. (2013). Business model innovation: What can the ambidexterity literature teach us? *The Academy of Management Perspectives*, *27*(4), 313–323.

Marquis, C., & Battilana, J. (2009). Acting globally but thinking locally? The enduring influence of local communities on organizations. *Research in Organizational Behavior*, *29*, 283–302.

Mårtensson, M. (2000). A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management*, *4*(3), 204–216.

Martineau, R. (2012). Les usages-types d'un outil de gestion des risques à l'hôpital. *Management & Avenir*, *4*, 215–236.

Martinet, A. (1990). Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion. In *Epistémologies et sciences de gestion* (pp. 9–29). Economica.

Mazars-Chapelon, A. (2010). Le foisonnement d'outils de gestion: d'un portefeuille d'outils à une «technologie en pratique». *Revue Finance Contrôle Stratégie*.

Mazars-Chapelon, A., & Cazes-Milano, P. (2000). *Techniques et outils de gestion: Un même concept?* Paris.

Mbengue, A., & Vandangeon-Derumez, I. (1999). Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique. In *Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*. Chatenay-Malabry.

Mbengue, A., & Vandangeon-Derumez, I. (2014). Analyse causale et modélisation. In R. A. et al. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en Management* (4e ed.). Paris: Dunod.

Midler, C. (1993). *L'auto qui n'existait pas: management des projets et transformation de l'entreprise*. Paris: Dunod.

Mikhak, B., Lyon, C., Gorton, T., Gershenfeld, N., McEnnis, Caroline, & Taylor, J. (2002). Fab Lab: an alternate model of ICT for development. In *2nd International Conference on Open Collaborative Design for Sustainable Innovation*.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Mintzberg, H. (1982). *Structures et dynamique des organisations*. Paris: Editions d'Organisation.

Moisdon, J. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion: les instruments de gestion à l'épreuve des organisations*. Paris: Seli Arslan.

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. In *DRUID Summer Conference* (p. 38). Copenhague.

Mom, T. J. M., van den Bosch, F. a. J., & Volberda, H. W. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and

horizontal knowledge inflows. *Journal of Management Studies*, *44*(September), 910–931. doi:10.1111/j.1467-6486.2007.00697.x

Mom, T. J. M., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms. *Organization Science*, *20*(4), 812–828. doi:10.1287/orsc.1090.0427

Moorman, C., & Miner, A. (1998a). Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of Management Review*, *23*(4), 698–723.

Moorman, C., & Miner, A. (1998b). The convergence of planning and execution: improvisation in new product development. *The Journal of Marketing*, *62*(3), 1–20.

Morin, E. (1977). *La méthode, Tome 1: La nature de la nature*. Paris: Seuil.

Murnighan, J., & Conlon, D. (1991). The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets. *Administrative Science Quarterly*, *36*, 165–186.

Myers, M., & Avison, D. (1997). Qualitative research in information systems. *Management Information Systems Quarterly*, *21*, 241–242.

Myers, S., & Marquis, D. (1969). *Successful industrial innovations: A study of factors underlying innovation in selected firms*. Washington, DC: National Science Foundation.

Nickerson, J., & Zenger, T. (2002). Being efficiently fickle: A dynamic theory of organizational choice. *Organization Science*.

Nohria, N., & Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation? *Academy of Management Journal*, *39*(5), 1245–1264.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, *5*(1), 14–37.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.

Nonaka, I., von Krogh, G., & Erden, Z. (2007). Speed of Socialization in Organizational Knowledge Creation. In *Strategic Management Society Annual Conference*. San Diego.

Nosella, A., Cantarello, S., & Filippini, R. (2012). The intellectual structure of organizational ambidexterity: A bibliographic investigation into the state of the art. *Strategic Organization*, *10*(4), 450–465.

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, *82*(4), 74–83.

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, *28*, 185–206. doi:10.1016/j.riob.2008.06.002

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present and future. *The Academy of Management Perspectives*.

Oldenburg, R. (1999). *The great good place: Cafes, coffee shops, bookstores, bars, hair salons, and other hangouts at the heart of a community*. New York: Marlowe.

Orlikowski, W. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science*, *3*(3), 398–427.

Orlikowski, W. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information Systems Research*, *7*(1), 63–92.

Orlikowski, W. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*.

Orlikowski, W. (2009). The sociomateriality of organisational life: considering technology in management research. *Cambridge Journal of Economics*, *34*(1), 125–141.

Orlikowski, W., & Barley, S. (2001). Technology and institutions: What can research on information technology and research on organizations learn from each other? *MIS Quarterly*.

Orlikowski, W., & Iacono, C. (2001). Research commentary: Desperately seeking the "IT" in IT research—A call to theorizing the IT artifact. *Information Systems Research*, *12*(2), 121–134.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin.

Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*.

Parsons, T. (1991). *Social system*. England: Routledge.

Pavlou, P., & El Sawy, O. (2010). The "third hand": IT-enabled competitive advantage in turbulence through improvisational capabilities. *Information Systems Research*, *21*(3), 443–471.

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.

Perkmann, M., & Spicer, A. (2014). How Emerging Organizations Take Form: The Role of Imprinting and Values in Organizational Bricolage. *Organization Science*, *25*(6), 1785–1806.

Perret, V., & Séville, M. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. In R. A. et al. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (4e ed., pp. 13–30). Paris: Dunod.

Pettigrew, A. (1990). Organizational climate and culture: Two constructs in search of a role. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 413–433). San Francisco: Jossey-Bass.

Pichault, F., & Picq, T. (2013). Le rôle des RH dans l'entreprise tendue vers l'innovation. *Revue Française de Gestion*, (4), 161–182.

Poole, M., & Van de Ven, A. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, *14*(4), 562–578.

Porter, M. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. *New York: Free Pass*.

Porter, M. (1996). What is strategy? *Published November*.

Pouvreau, D. (2013, March 7). Une histoire de la "systémologie générale" de Ludwig von Bertalanffy - Généalogie, genèse, actualisation et postérité d'un projet herméneutique. Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS).

Priem, R., & Butler, J. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*.

Puranam, P., Singh, H., & Zollo, M. (2006). Organizing for innovation: Managing the coordination-autonomy dilemma in technology acquisitions. *Academy of Management Journal*, *49*(2), 263–280.

Quemin, A. (1996). Ogien Albert, Sociologie de la déviance. *Revue Française de Sociologie*, *37*(4), 653–655.

Rabardel, P. (2005). Instrument, activité et développement du pouvoir d'agir. In R. Teulier & P. Lorino (Eds.), *Entre connaissance et organisation: l'activité collective*. La Découverte.

Raisch, S. (2008). Balanced Structures: Designing Organizations for Profitable Growth. *Long Range Planning*, *41*(5), 483–508. doi:10.1016/j.lrp.2008.06.004

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, *34*(3), 375–409. doi:10.1177/0149206308316058

Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, *20*(4), 685–695. doi:10.1287/orsc.1090.0428

Reichers, A., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 5–39). San Francisco: Jossey-Bass.

Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations: Régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue Française de Sociologie*, *29*(1), 5. doi:10.2307/3321884

Reynaud, J.-D. (1989). *Les règles du jeu: l'action collective et la régulation sociale*. Paris: Armand Colin.

Reynaud, J.-D. (1995). *Le conflit, la négociation et la règle*. Paris: Octares édition.

Rogan, M., & Mors, M. (2014). A Network Perspective on Individual-Level Ambidexterity in Organizations. *Organization Science*, *25*(6), 1860–1877.

Rojot, J. (1998). La théorie de la structuration. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*.

Rojot, J. (2003). *Les théories de la négociation*. *Encyclopédie des Ressources Humaines*.

Romanelli, E., & Tushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*, *37*(5), 1141–1166.

Rosnay, J. de. (1975). Le Macroscope, Paris. *Seuil*.

Royer, I., & Zarlowski, P. (2014). Le design de la recherche. In R. A. et al. Thiétart (Ed.), *Méthodes et Recherche en Management* (4e ed., pp. 143–169). Paris: Dunod.

Rüling, C., & Duymedjian, R. (2014). Digital bricolage: Resources and coordination in the production of digital visual effects. *Technological Forecasting and Social Change*, *83*, 98–110.

Ryan, G., & Bernard, H. (2003). Techniques to identify themes. *Field Methods*, *15*(1), 85–109.

Schatzki, T., Knorr-Cetina, K., & von Savigny, E. (2001). *The practice turn in contemporary theory*. London: Routledge.

Schein, E. H. (1985). *Organisational culture and leadership: A dynamic view*. *San Francisco*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annu. Rev. Psychol*, *64*, 361–388.

Schumpeter, J. (1951). *Capitalisme, socialisme et démocratie*. Paris: réed. Payot, collection Bibliothèque historique Payot 1990.

Schwartz, H., & Davis, S. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, *10*(1), 30–48.

Scott, W. R. (1998). *Organizations: Rational, natural, and open systems* (4th eds.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Siggelkow, N., & Levinthal, D. A. (2003). Temporarily Divide to Conquer: Centralized, Decentralized, and Reintegrated Organizational Approaches to Exploration and Adaptation. *Organization Science*, *14*(6), 650–669. doi:10.1287/orsc.14.6.650.24870

Simon, H. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, *69*(1), 99–118.

Simsek, Z. (2009). Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding. *Journal of Management Studies*, *46*(4), 597–624. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00828.x

Smith, W. K. (2014). Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes. *Academy of Management Journal*, *57*(6), 1592–1623.

Smith, W. K., & Berg, D. (1987). *Paradoxes of group life: Understanding conflict, paralysis, and movement in group dynamics.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, *36*(2), 381–403.

Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*.

Soler, L. G. (1993). Avant propos au numéro spécial : Instrumentation de gestion et conduite de l'entreprise. *Cahier D'économie et de Sociologie Rurale*, (28), 5–16.

Suchman, L. (1987). *Plans and situated actions: the problem of human-machine communication*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

Suchman, L. (2007). *Human-machine reconfigurations: Plans and situated actions*. Cambridge University Press.

Tagiuri, R., Litwin, G., & Barnes, L. (1968). *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard Business School.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *28*, 1319–1350. doi:10.1002/smj

Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, *49*(8), 1395–1401.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509–533. doi:10.1007/s11746-014-2430-5

Thomas, J. B., Sussman, S. W., & Henderson, J. C. (2001). Understanding "strategic learning": Linking organizational learning, knowledge management, and sensemaking. *Organization Science, 12*(3), 331–345.

Tolman, E. (1951). Purposive behavior in animals and men. *Univ of California Press.*

Tushman, M. L. (1977). Special boundary roles in the innovation process. *Administrative Science Quarterly*, *22*, 587–605.

Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, *31*(3), 439–465.

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

Van de ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, *32*(5), 590–607.

Van Ginkel, W. P., & van Knippenberg, D. (2012). Group leadership and shared task representations in decision making groups. *The Leadership Quarterly*, *23*(1), 94–106. doi:10.1016/j.leaqua.2011.11.008

Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *The Journal of Applied Psychology*, *89*(6), 1008–22. doi:10.1037/0021-9010.89.6.1008

Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, *58*, 515–41. doi:10.1146/annurev.psych.58.110405.085546

Vera, D., & Crossan, M. M. (2005). Improvisation and innovative performance in teams. *Organization Science*, *16*(3), 203–224.

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

Vygotsky, L. (1934). *Thought and Language*. (E. Hanfmann, G. Vakar, & N. Minnick, Eds.). The M.I.T. Press, 1962.

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.

Walter-Herrmann, J., & Büching, C. (2013). *FabLab: Of Machines, Makers and Inventors*. Bielefeld: Transcript Verlag.

Wang, C., & Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*.

Weber, M. (1964). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Paris: Plon.

Weber, R. P. (1990). *Basic content analysis*. Newbury Park, USA: Sage.

Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. McGraw-Hill Inc.

Weick, K. E. (1993a). Collective Mind in Organisations: Heedful interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly*.

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

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Weick, K. E. (1998). Improvisation as a mindset for organizational analysis. *Organization Science*, *9*(5), 543–555.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, *50*(1), 361–86. doi:10.1146/annurev.psych.50.1.361

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. (2011). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science, 16*(4), 409–421. doi:10.1287/orsc.1050.0133

Weick, K. E., Sutcliffe, K., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Research in Organizational Behavior*, *21*, 81–123.

Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. C. (2002). A community of leading knowledge-based organizations dedicated to networking, benchmarking and sharing best knowledge practices. *Journal of Knowledge Management Practice*, 1–7.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, *5*(2), 171–180.

Wiener, N. (1971). Cybernétique et société (1950). *Paris: Union Générale d'Editions*.

Williams, K., & O'Reilly, C. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, *20*, 77–140.

Williamson, O. (1999). Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, *20*(12), 1087–1108.

Winter, S., & Nelson, R. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. *Belknap Press, Cambridge, MA.*

Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science, 330*(6004), 686–8. doi:10.1126/science.1193147

Xuereb, J. (1991). Une redéfinition du processus d'innovation. *Revue Française de Gestion*, *84*, 96–104.

Yin, R. (2012). *Applications of case study research* (3rd ed.). Sage.

Yin, R. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage publications.

Zaheer, A., Gulati, R., & Nohria, N. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*.

Zimmermann, A., Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2015). How Is Ambidexterity Initiated? The Emergent Charter Definition Process. *Organization Science*, *26*(2), 1–21.

TABLE DES ILLUSTRATIONS

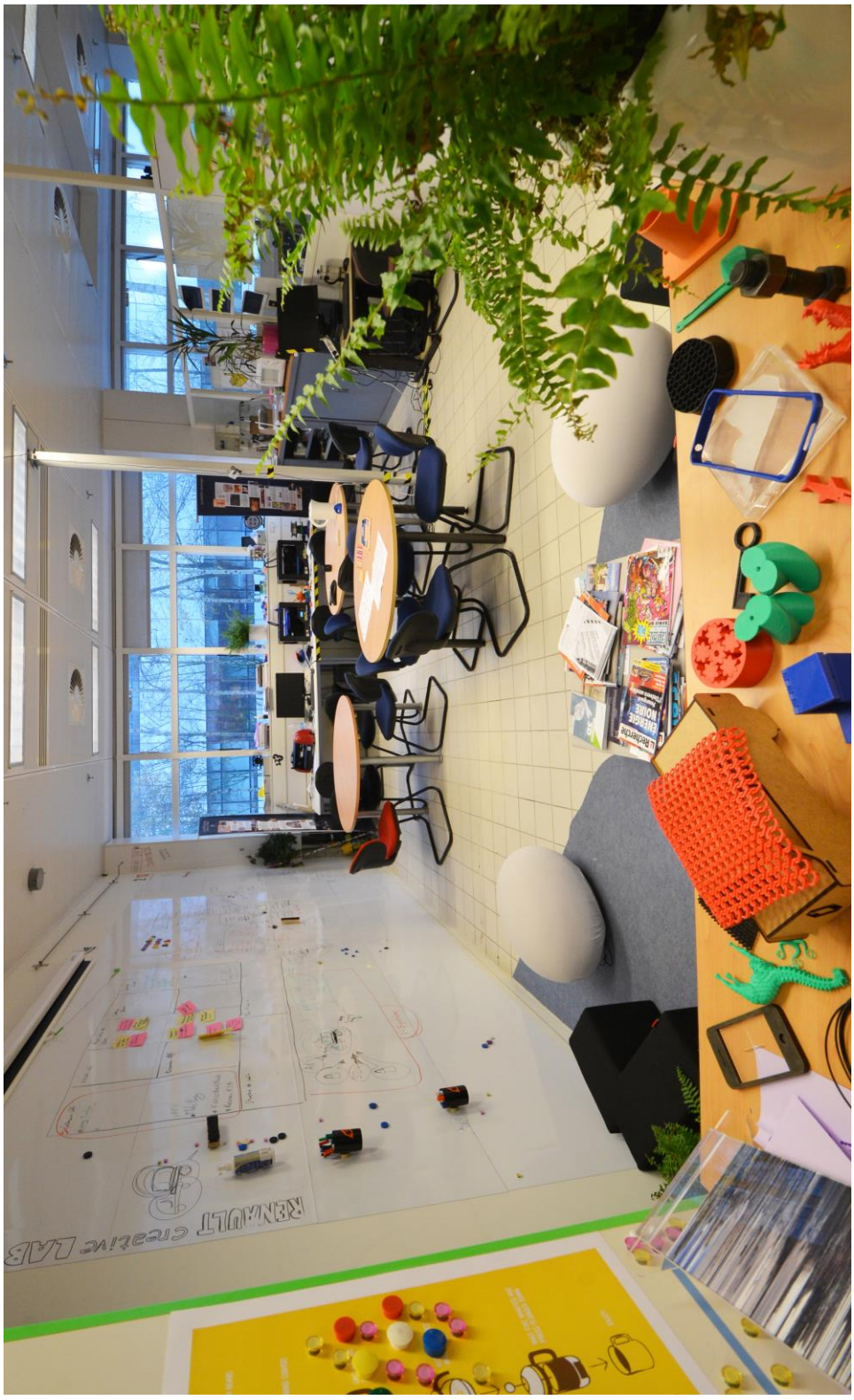
Figure 0. Architecture de la thèse 29
Tableau I.1. Les concepts clés liés à la perspective des paradoxes organisationnels 41
Figure I.2. Histogramme de l'ensemble des articles sur l'ambidextrie 1999-2014 50
Figure I.3. Histogramme des articles sur l'ambidextrie, 1999-2014, au sein des revues de hauts rangs 51
Tableau I.4. Exemples de dualités présentées sous le terme d'ambidextrie 52
Tableau I.5. Définitions récentes de l'ambidextrie organisationnelle 53
Tableau I.6. Quelques définitions des notions d'exploitation et d'exploration 55
Figure I.7. L'exploitation et l'exploration comme les deux pôles d'un continuum 57
Tableau I.8. Les différentes contraintes à l'ambidextrie organisationnelle 58
Figure I.9. La frontière d'efficience de l'ambidextrie organisationnelle 60
Figure I.10. Schéma représentatif de l'ambidextrie structurelle 64
Figure I.11. Schéma représentatif de l'ambidextrie séquentielle 65
Figure I.12. Schéma représentatif de l'ambidextrie contextuelle 67
Tableau I.13. Comparaison des quatre différents types d'ambidextrie organisationnelle 67
Figure I.14. Phases amont ou de pré-développement du processus d'innovation 77
Figure I.15. Relations entre R, I et D selon Le Masson et al. (2006) 82
Figure I.16. La relation récursive entre l'ambidextrie contextuelle et la conception innovante 85
Figure II.1. Modèle d'apprentissage expérientiel de Dewey (Kolb, 1984) 97
Figure II.2. Relations entre le recueil des données, l'interprétation, et l'apprentissage selon Daft & Weick (1984) 100
Figure II.3. La « spirale du savoir » selon Nonaka & Takeuchi (1995) 103
Tableau II.4. Points de divergences entre deux littératures : climat organisationnel et culture organisationnelle 109
Tableau II.5. Cadre conceptuel du contexte organisationnel selon Ghoshal & Bartlett (1994) 111
Figure II.6. Approche systémique de l'organisation – niveau individuel 132
Figure II.7. L'approche systémique appliquée à l'ambidextrie contextuelle – niveau système social 134
Figure II.8. Approche systémique de l'organisation – niveau organisationnel 136
Tableau III.1. Les quatre éléments essentiels de la perspective appropriative des outils de gestion selon de Vaujany (2006b) 145
Tableau III.2. Les rôles des outils de gestion selon David (1996, 1998) 148
Figure III.3. Structuration réciproque 151
Figure III.4. Modèle structurationniste de l'outil selon Orlikowski (1992) 152
Tableau III.5. Types et natures d'influences des relations du modèle d'Orlikowski (1992) 153
Figure III.6. Les formes d'appropriation des objets techniques selon Akrich (2006) 155
Tableau III.7. Les formes d'appropriation (ou de rejet) des outils de gestion selon Martineau (2012) 156
Tableau III.8. Quatre regards pour penser l'appropriation des outils de gestion selon Grimand (2012) 158
Tableau III.9. Les quatre axiomes de référence du travail de de Vaujany (2005, 2006b) 160
Figure III.10. Le processus d'appropriation des outils de gestion (de Vaujany, 2005) 161
Tableau III.11. Les critères communs entre le concept d'ambidextrie contextuelle et celui de quasi-structure 168
Figure III.12. Le design des structures parallèles repris de Raisch (2008) 169
Tableau III.13. Les premières définitions de l'improvisation organisationnelle 171
Tableau III.14. Les catégories de ressources disponibles pour l'improvisation et le bricolage selon e Cunha et al. (1999) 175
Figure IV.1. Le statut accordé aux données selon Mbengue & Vandangeon-Derumez (1999) 185

Tableau IV.2. Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste selon Perret & Séville (2014) 186
Tableau IV.3. Les formes du raisonnement 190
Figure IV.4. Processus récursif du raisonnement selon David (2012) 191
Tableau IV.5. Comparaison des méthodes quantitatives et qualitatives 192
Figure IV.6. Les designs élémentaires de l'étude de cas (Yin, 2014) 195
Tableau IV.7. Les cinq raisons de mener une étude de cas unique selon Yin (2014) 196
Tableau IV.8. Succincte présentation des quatre cas au sein de Renault 199
Tableau IV.9. Les trois de degrés de participation du chercheur sur le terrain selon Baumard et al. (2012) 205
Tableau IV.10. Récapitulatif chronologique des journées d'observation 207
Tableau IV.11. Liste des entretiens par type d'activité 213
Figure IV.12. Répartition des entretiens selon le type d'activité 216
Figure IV.13. Répartition des entretiens par type de rapport au Creative Lab 217
Figure IV.14. Le dictionnaire des thèmes 223
Figure IV.15. Le dictionnaire des thèmes illustrés 225
Figure IV.16. Plan répliqué pour la restitution de chaque cas 230
Figure V.1. Le projet en structure fonctionnelle 236
Figure V.2. Structure de coordination de projet 237
Figure V.3. Structure de Direction projet 239
Figure V.4. Structure de projet sorti 240
Figure V.5. Structuration de la DIV à partir de 1995 241
Tableau V.6. Les 6 axes prioritaires de recherche (Target Values) du plan stratégique « Renault 2016 - Drive the Change » 244
Figure V.7. Jalons véhicules du Projet Véhicule 247
Tableau V.8. Déclinaison des objectifs principaux par item et par jalon chez Renault 248
Figure V.9. Organisation du plan [T] 250
Figure V.10. Les PI dans l'organisation matricielle 251
Figure V.11. Les processus de conception et d'innovation chez Renault 252
Figure V.12. Extrait de la newsletter du 12 juin 2015 262
Figure V.13. Les objectifs du Creative Lab dans l'instauration d'un processus de conception innovante au sein de Renault 264
Figure V.14. Les moyens d'instauration d'un processus de conception innovante du Creative Lab 265
Figure V.15. Impact de la discipline sur le stretch au sein de la DIV 273
Figure V.16. Impact du soutien sur le stretch au sein de la DIV 275
Figure V.17. Impact de la discipline sur le soutien au sein de la DIV 275
Figure V.18. Impact du soutien sur la confiance au sein de la DIV 277
Figure V.19. Impact de la confiance sur le stretch au sein de la DIV 277
Figure V.20. Synthèse du contexte de la DIV 278
Figure V.21. Schéma des relations entre attributs du contexte organisationnel au sein de la DIV 280
Figure V.22. Récapitulatif de l'appropriation du Creative Lab au sein de la DIV selon les différentes perspectives 286
Figure V.23. L'impact de la discipline sur le stretch au sein de la DP 292
Figure V.24. La relation entre la discipline et le soutien au sein de la DP 295
Figure V.25. La relation entre le soutien et le stretch au sein de la DP 295
Figure V.26. Relation entre le soutien et la confiance au sein de la DP 296
Tableau V.27. Synthèse du contexte de la DP 296
Figure V.28. Schéma des relations entre attributs du contexte organisationnel au sein de la DP .298
Figure V.29. Récapitulatif de l'appropriation du Creative Lab au sein de la DP selon les différentes perspectives 304
Figure V.30. La relation entre la discipline et le stretch au sein de la DP-SMET 309
Figure V.31. La relation entre le soutien et le stretch au sein de la DP-SMET 310
Figure V.32. La relation entre la discipline et le soutien au sein de la DP-SMET 311
Figure V.33. Relation entre le soutien et la confiance au sein de la DP-SMET 312

Tableau V.34. Synthèse du contexte de la DP-SMET 313
Figure V.35. Schéma des relations entre attributs du contexte organisationnel au sein de la DP-SMET 314
Figure V.36. Récapitulatif de l'appropriation du Creative Lab au sein de la DP-SMET selon les différentes perspectives 320
Figure V.37. La relation entre la discipline et le stretch au sein de la DCVPI 327
Figure V.38. La relation entre la discipline et le soutien au sein de la DCVPI 328
Figure V.39. La relation entre le soutien et le stretch au sein de la DCVPI 329
Figure V.40. Relation entre le soutien et la confiance au sein de la DCVPI 330
Tableau V.41. Synthèse du contexte de la DCVPI 331
Figure V.42. Schéma des relations entre attributs du contexte organisationnel au sein de la DCVPI 332
Figure V.43. Récapitulatif de l'appropriation du Creative Lab au sein de la DCVPI selon les différentes perspectives..... 338
Tableau V.44. Récapitulatif des études de cas et conclusion du V.B. 341
Figure VI.1. Système de relations observé entre les quatre attributs du contexte organisationnel 349
Figure VI.2. Matrice des types de contexte organisationnels vis-à-vis du développement de l'ambidextrie individuelle 350
Figure VI.3. Ambidextrie individuelle de salariés 355
Figure VI.4. Structuration réciproque entre les salariés et le Fab Lab interne 357
Figure VI.5. Les différentes phases de l'émergence de l'ambidextrie individuelle 358
Figure VI.6. L'émergence de l'ambidextrie individuelle 359
Figure VI.7. Système d'interactions sociales..... 361
Figure VI.8. Dynamique collective menant à l'ambidextrie contextuelle 364
Tableau VI.9. La dynamique collective selon les différents types de contexte d'unité organisationnelle 364
Figure VI.10. L'ambidextrie contextuelle - une dynamique de conciliation entre le processus de conception réglée et les activités de conception innovante 366
Tableau VI.11. Les objectifs du Fab Lab interne propices à l'instauration d'une fonction de conception innovante 370
Figure VI.12. Relation entre les fonctions du Fab Lab interne et le développement de l'ambidextrie contextuelle 373
Figure VI.13. Récapitulatif du pilotage du Fab Lab tourné vers l'interne en vue du développement de l'ambidextrie contextuelle 378
Tableau VI.14. Récapitulatif du pilotage du Fab Lab tourné vers l'externe 384

ANNEXES

Annexes 1 : Photographie du Fab Lab interne de Renault, le Creative Lab (1)



Annexes 2 : Photographie du Fab Lab interne de Renault, le Creative Lab (2)

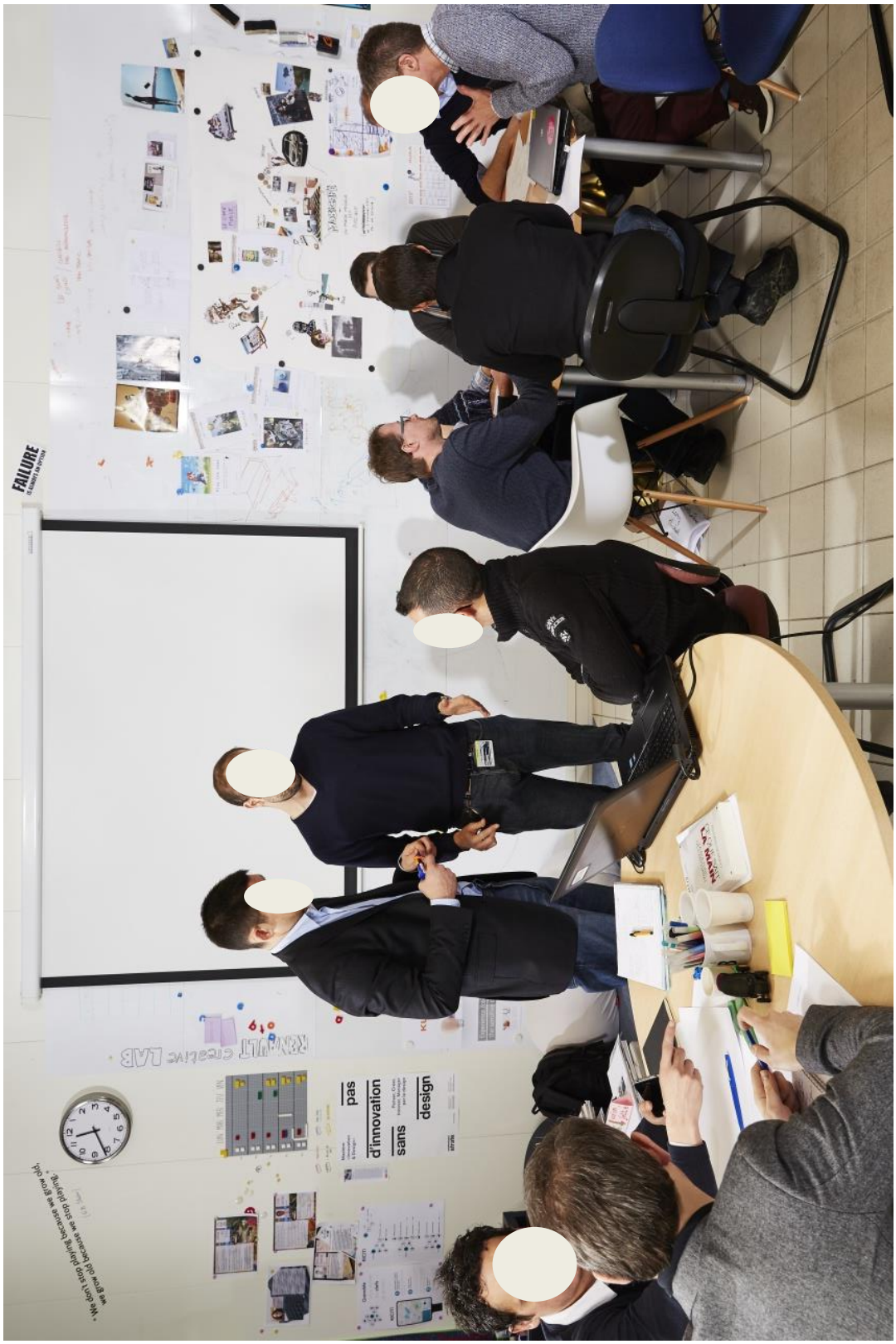


TABLE DES MATIÈRES DETAILLÉE

INTRODUCTION GÉNÉRALE **15**

PARTIE I.

CADRE CONCEPTUEL, MECANISMES ET OUTILS DE GESTION DE L'AMBIDEXTRIE CONTEXTUELLE

CHAPITRE I. DES FONDEMENTS DU CONCEPT D'AMBIDEXTRIE ORGANISATIONNELLE AU CONCEPT D'AMBIDEXTRIE CONTEXTUELLE **33**

I.A. Les fondements de l'ambidextrie organisationnelle **34**
I.A.1. Le prisme de l'approche par les ressources et les compétences 34
I.A.1.a. Une approche au centre de la théorie des organisations *34*
I.A.1.b. L'approche fondée sur les capacités dynamiques *36*
I.A.2. La perspective des paradoxes organisationnels 39
I.A.2.a. La notion de paradoxe *39*
I.A.2.b. La gestion des paradoxes organisationnels *42*
Conclusion I.A. **47**

I.B. Définition de l'ambidextrie organisationnelle **48**
I.B.1. Le concept d'ambidextrie organisationnelle 48
I.B.1.a. La notion d'ambidextrie organisationnelle *49*
I.B.1.b. L'organisation en deux mots : exploitation et exploration *54*
I.B.1.c. L'articulation des activités d'exploitation et des activités d'exploration *56*
I.B.2. Les différents types d'ambidextrie organisationnelle 61
I.B.2.a. Les paramètres structurels de l'ambidextrie organisationnelle *61*
I.B.2.b. Le choix de l'ambidextrie contextuelle *65*
Conclusion I.B. **70**

I.C. L'ambidextrie contextuelle comme stratégie d'innovation **71**
I.C.1. La gestion de l'innovation 71
I.C.1.a. Typologie du concept d'innovation *72*
I.C.1.b. La gestion de l'innovation continue *74*
I.C.2. L'ambidextrie contextuelle et la conception innovante 80
I.C.2.a. L'approche de la conception innovante *80*
I.C.2.b. Proposition de rapprochement théorique entre l'ambidextrie contextuelle et la conception innovante *83*
Conclusion I.C. **87**

CONCLUSION CHAPITRE I. **88**

CHAPITRE II. L'ÉMERGENCE DE L'AMBIDEXTRIE CONTEXTUELLE : UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE ET MULTIDISCIPLINAIRE **89**

II.A. L'émergence de l'action collective ascendante **91**
II.A.1. L'individu, niveau initial de l'ambidextrie contextuelle 91
II.A.1.a Introduction aux différents niveaux d'analyse de l'ambidextrie contextuelle *91*
II.A.1.b. La construction de sens individuel *95*

II.A.2. Construction de sens collectif, interactions sociales et émergence 98
II.A.2.a. Construction de sens et apprentissage collectif *98*
II.A.2.b. Interactions sociales et émergence de l'action collective *102*
Conclusion II.A. **105**

II.B. La gestion de l'émergence de l'ambidextrie contextuelle **106**
II.B.1. Définition du contexte organisationnel 107
II.B.1.a. Le concept de contexte organisationnel *107*
II.B.1.b. Les quatre caractéristiques-clés du contexte organisationnel *110*
II.B.2. L'instauration d'un contexte favorable à l'ambidextrie contextuelle 114
II.B.2.a. La gestion paradoxale des managers *114*
II.B.2.b. L'intrapreneuriat comme source de l'ambidextrie contextuelle *117*
Conclusion II.B. **122**

II.C. Une vision systémique de l'ambidextrie contextuelle **123**
II.C.1. Fondements et concepts de la théorie des systèmes 123
II.C.1.a. Les fondements de la théorie des systèmes *124*
II.C.1.b. Les concepts liés à la complexité systémique *127*
II.C.2. Une approche systémique de l'ambidextrie contextuelle 129
II.C.2.a. Niveau individuel *130*
II.C.2.b. Niveau système social *133*
II.C.2.c. Niveau organisationnel *135*
Conclusion II.C. **138**

CONCLUSION CHAPITRE II. **139**

CHAPITRE III. INSTRUMENTER UNE STRATÉGIE D'INNOVATION CONTINUE À L'AIDE D'UN OUTIL DE GESTION **141**

III.A. Définition des outils de gestion et de leur appropriation **142**
III.A.1. Le concept d'outil de gestion 142
III.A.1.a. La notion d'outil de gestion *143*
III.A.1.b. Les rôles des outils de gestion *145*
III.A.2. L'appropriation des outils de gestion 148
III.A.2.a. Une approche structurationniste du rapport de l'acteur à l'outil de gestion *149*
III.A.2.b. Approfondissement des perspectives de l'appropriation *154*
Conclusion III.A. **162**

III.B. L'instrumentation de stratégies d'innovation continue à l'aide d'une quasi-structure **163**
I.B.1. La quasi-structure comme outil de gestion de l'innovation continue 163
III.B.1.a. Le concept de quasi-structure *164*
III.B.1.b. Les quasi-structures et l'ambidextrie contextuelle *166*
III.B.2. Les pratiques et les ressources de la quasi-structure 170
III.B.2.a. L'improvisation et le bricolage comme pratiques semi-ordonnées *171*
III.B.2.b. Les ressources des pratiques semi-ordonnées *174*
Conclusion III.B. **178**

CONCLUSION CHAPITRE III. **179**

PARTIE II.
L'AMBIDEXTRIE CONTEXTUELLE ET LE FAB LAB D'ENTREPRISE – LE CAS RENAULT

CHAPITRE IV. POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE 183

IV.A. Architecture de la recherche 184
IV.A.1. Le choix du positionnement épistémologique 184
IV.A.1.a. Un positionnement interprétativiste 184
IV.A.1.b. La démarche et le niveau de raisonnement de la recherche 188
IV.A.2. Les choix de la stratégie d'accès au réel 191
IV.A.2.a. La démarche qualitative et l'étude de cas 192
IV.A.2.b. Le choix de l'étude de cas unique enchâssée 194
IV.A.2.c. Le choix des cas et le processus global de la recherche 198
Conclusion IV.A. 203

IV.B. Le recueil et le traitement des données 204
IV.B.1. Le processus de recueil des données 204
IV.B.1.a. L'observation 204
IV.B.1.b. Les entretiens semi-directifs 209
IV.B.1.c. Les documents internes 217
IV.B.2. Le traitement et l'analyse des données 218
IV.B.2.a. Le traitement et le codage des données 219
IV.B.2.b. L'analyse thématique transversale 228
Conclusion IV.B. 231

CONCLUSION CHAPITRE IV. 232

CHAPITRE V. L'ÉTUDE DU CAS RENAULT : ANALYSE DU RÔLE DU FAB LAB INTERNE DANS LE DÉVELOPPEMENT DE L'AMBIDEXTRIE CONTEXTUELLE 233

V.A. La gestion de l'innovation et des processus de conception chez Renault 234
V.A.1. L'évolution des processus de conception du groupe Renault 234
V.A.1.a. Le processus de conception des années 50 aux années 90 chez Renault 235
V.A.1.b. Stratégie d'innovation et processus de Renault de nos jours 242
V.A.2. Présentation du Fab Lab interne de Renault : le Creative Lab 253
V.A.2.a. Définition du Fab Lab d'entreprise 253
V.A.2.b. Le Creative Lab : genèse, ressources et enjeux 255
Conclusion V.A. 267

V.B. Analyse des cas 268

V.B.1. Le cas de la Direction de l'Ingénierie Véhicule 268
V.B.1.a. Analyse du contexte de la Direction de l'Ingénierie Véhicule 269
V.B.1.a.1. Analyse de la discipline 269
V.B.1.a.2. Analyse du stretch 272
V.B.1.a.3. Analyse du soutien 273
V.B.1.a.4. Analyse de la confiance 276
Synthèse du contexte de la Direction de l'ingénierie Véhicule 278
V.B.1.b. Analyse de l'appropriation du Creative Lab 280
V.B.1.b.1. Perspective rationnelle 280
V.B.1.b.2. Perspective socio-politique 282

V.B.1.b.3. Perspective psycho-cognitive *284*
V.B.1.b.4. Perspective symbolique *285*
Synthèse de l'analyse de l'appropriation du Creative Lab *286*

V.B.2. Le cas de la Direction du Produit **288**
V.B.2.a. Analyse du contexte de la Direction du Produit 288
V.B.2.a.1. Analyse de la discipline *289*
V.B.2.a.2. Analyse du stretch *290*
V.B.2.a.3. Analyse du soutien *293*
V.B.2.a.4. Analyse de la confiance *294*
Synthèse du contexte de la Direction du Produit *296*
V.B.2.b. Analyse de l'appropriation du Creative Lab 298
V.B.2.b.1. Perspective rationnelle *298*
V.B.2.b.2. Perspective socio-politique *299*
V.B.2.b.3. Perspective psycho-cognitive *301*
V.B.2.b.4. Perspective symbolique *302*
Synthèse de l'analyse de l'appropriation du Creative Lab *303*

V.B.3. Le cas de la Direction de Programme Service de Mobilité et d'Equipements Transverses **305**
V.B.3.a. Analyse du contexte de la DP-SMET 306
V.B.3.a.1. Analyse de la discipline *306*
V.B.3.a.2. Analyse du stretch *308*
V.B.3.a.3. Analyse du soutien *309*
V.B.3.a.4. Analyse de la confiance *311*
Synthèse du contexte de la DP-SMET *312*
V.B.3.b. Analyse de l'appropriation du Creative Lab 314
V.B.3.b.1. Perspective rationnelle *314*
V.B.3.b.2. Perspective socio-politique *316*
V.B.3.b.3. Perspective psycho-cognitive *317*
V.B.3.b.4. Perspective symbolique *318*
Synthèse de l'analyse de l'appropriation du Creative Lab *319*

V.B.4. Le cas de la Direction de la Créativité-Vision et Promotion de l'Innovation **322**
V.B.4.a. Analyse du contexte de la DCVPI 323
V.B.4.a.1. Analyse de la discipline *323*
V.B.4.a.2. Analyse du stretch *325*
V.B.4.a.3. Analyse du soutien *327*
V.B.4.a.4. Analyse de la confiance *329*
Synthèse du contexte de la DCVPI *330*
V.B.4.b. Analyse de l'appropriation du Creative Lab 332
V.B.4.b.1. Perspective rationnelle *333*
V.B.4.b.2. Perspective socio-politique *334*
V.B.4.b.3. Perspective psycho-cognitive *335*
V.B.4.b.4 Perspective symbolique *336*
Synthèse de l'analyse de l'appropriation du Creative Lab *337*
Conclusion V.B. **340**

CONCLUSION CHAPITRE V. **343**

CHAPITRE VI. LE DÉVELOPPEMENT DE L'AMBIDEXTRIE CONTEXTUELLE À L'AIDE D'UN FAB LAB INTERNE 345

VI.A. Les mécanismes d'émergence de l'ambidextrie individuelle à l'ambidextrie contextuelle 346
VI.A.1. L'émergence de l'ambidextrie individuelle à l'aide d'un Fab Lab interne 346
VI.A.1.a. Genèse de l'ambidextrie individuelle 347
VI.A.1.b. Le Fab Lab interne comme source d'intrapreneuriat 351
VI.A.2. Processus d'appropriation et dynamique collective 355
VI.A.2.a. Les mécanismes d'appropriation du Fab Lab interne 356
VI.A.2.b. La dynamique collective de l'émergence de l'ambidextrie contextuelle 360
Conclusion VI.A. 368

VI.B. Le pilotage du Fab Lab interne en vue du développement de l'ambidextrie contextuelle 369
VI.B.1. Le pilotage du Fab Lab tourné vers l'interne 370
VI.B.1.a. Les fonctions clés du Fab Lab interne propices à l'instauration d'une fonction de conception innovante 370
VI.B.1.b. Le rôle des responsables du Fab Lab interne 373
VI.B.2. Le pilotage du Fab Lab tourné vers l'externe 379
VI.B.2.a. La gestion du rapport du Fab Lab interne aux unités organisationnelles 379
VI.B.2.b. Le positionnement du Fab Lab interne vis-à-vis du reste de l'entreprise 382
Conclusion VI.B. 386

CONCLUSION CHAPITRE VI. 387

CONCLUSION GÉNÉRALE 389

BIBLIOGRAPHIE 397

TABLE DES ILLUSTRATIONS 421

ANNEXES 425

Le développement de l'ambidextrie contextuelle à l'aide d'un outil de gestion : Etude de cas exploratoire du Fab Lab interne chez Renault

Amadou Lo

Cette thèse a pour objectif de mieux comprendre et d'accompagner les stratégies d'innovation des entreprises face aux défis liés à l'intensification de la dynamique et des changements de l'environnement économique. Or, afin de survivre à ces rythmes économiques, la littérature préconise aux organisations de concilier leurs activités d'exploitation et leurs activités d'exploration de façon concomitante. Dans ce cadre, notre travail étudie spécifiquement une stratégie d'innovation conférant une importance particulière aux initiatives des individus dans les activités d'exploration : *l'ambidextrie contextuelle*. Simultanément, notre recherche examine un objet de recherche jusque là inédit dans le milieu académique : le *Fab Lab d'entreprise* (ou Fab Lab interne). A la croisée des chemins de ces deux sujets, cette thèse pose une question de recherche : comment développer l'ambidextrie contextuelle à l'aide d'un Fab Lab d'entreprise ?

L'étude de cas menée au sein de l'une des premières structures à développer cette pratique de Fab Lab d'entreprise – le Groupe Renault – définit cet outil de gestion comme une *quasi-structure* propice au développement de l'ambidextrie contextuelle. Elle présente ensuite le pilotage à mener afin de développer l'ambidextrie contextuelle à l'aide d'un Fab Lab d'entreprise.

Mots-clés : Ambidextrie ; Paradoxe ; Fab Lab ; Conception innovante, Bottom-up

The development of contextual ambidexterity through a management tool: Exploratory case study of Renault's internal Fab Lab

Amadou Lo

This thesis aims to better understand and support corporate innovation strategies to help them coping with the challenges associated with the intensification of the dynamics and changes in the economic environment. However, in order to survive these economic rhythms, previous research recommends organizations to reconcile their exploitation and their exploration activities, concomitantly. In this context, our work specifically examines an innovation strategy giving particular attention to the initiatives of individuals in exploration activities: *contextual ambidexterity*. Simultaneously, our research examines an object of research previously unreleased in academic studies: the *corporate Fab Lab* (or internal Fab Lab). At the crossroads of these two subjects, this thesis raises the question of the development of contextual ambidexterity through a corporate Fab Lab.

Our case study is conducted in Renault Group, one of the first structures to develop this practice of corporate Fab Lab. Our analysis permits to define this management tool as a *quasi-structure* conducive to the development of contextual ambidexterity. It then presents the guidance to lead in the objective of developing contextual ambidexterity through a corporate Fab Lab.

Keywords: Ambidexterity ; Paradox ; Fab Lab ; Innovative design ; Bottom-up