

VERS UN MODELE D'AMBIDEXTRIE AU SEIN DES PME : LES ENSEIGNEMENTS D'UNE ETUDE DE CAS

Résumé :

Cette recherche vise à identifier les principaux déterminants de l'ambidextrie dans le contexte de la PME ; à proposer un cadre d'analyse qui témoigne des connaissances actuelles sur cet objet d'étude et à identifier certains aspects qui mériteraient d'être approfondis. Il sera donc question du concept d'ambidextrie organisationnelle et sa teneur à part dans le cadre des PME, du rôle central de *l'entrepreneur ambidextre* en tant que source et facilitateur de l'ambidextrie, de l'impact de la spécificité de ce type de structure sur les formes d'ambidextrie adoptées, ainsi que de l'importance du réseau externe pour assurer la poursuite simultanée des innovations d'exploitation et d'exploration.

L'apport de cette étude est de permettre, à travers l'étude approfondie d'un cas de PME innovante, d'intégrer les spécificités de la PME dans la conciliation de la double exigence des innovations d'exploitation et d'exploration et de montrer que cette ambidextrie est envisageable pour une PME innovante malgré la contrainte de ressources spécifiques à ces organisations. Nous défendons l'idée que la compréhension de l'ambidextrie organisationnelle au sein de la PME ne peut se faire en faisant abstraction du rôle central du « *leadership ambidextre* ».

Mots clés : *PME, innovations d'exploitation et d'exploration, Ambidextrie contextuelle, ambidextrie de réseau, leadership ambidextre.*

Introduction

A l'instar des grandes firmes, la PME avec des ressources et un mode d'organisation propre à sa taille, doit faire face aux mêmes défis et aux mêmes exigences (demeurer compétitive, répondre aux attentes des clients existants, rechercher de nouvelles opportunités,...) qui lui impose la poursuite simultanée de l'exploitation de l'existant et de l'exploration de nouvelles opportunités afin d'assurer sa survie sur le long terme (Julien et Carrier, 2002; Lubatkin et al., 2006; O'Reilly et Tushman, 2011; Schreuders et Legesse, 2012).

Curieusement, ces deux domaines de recherche n'ont pas été pris en compte simultanément jusqu'ici : les travaux sur les PME abordent peu ou pas les tensions auxquelles sont soumises ces organisations pour assurer l'équilibre entre les innovations d'exploitation et d'exploration, tandis que, la littérature portant sur l'ambidextrie n'incorpore pas les spécificités des PME pour gérer le dilemme Marchien.

Ainsi, il existe très peu de passerelle entre ces deux objets de recherche qui sont encore excessivement cloisonnés. Il paraît donc utile et même urgent de s'interroger sur les déterminants organisationnels et managériaux pour la mise en place d'une organisation ambidextre dans le contexte de la PME. Quelles sont alors les leviers organisationnels et managériaux qui concourent à l'instauration d'une organisation ambidextre dans le contexte de la PME ? La gestion des tensions entre innovation d'exploitation et d'exploration prennent-elles des formes particulières dans les PME ?

Notre recherche a été initiée suite à un double constat. D'une part, la littérature actuelle nous renseigne que très peu sur l'ambidextrie dans le contexte de la PME. En effet, la plupart des travaux portant sur l'ambidextrie organisationnelle se concentre sur les grandes firmes, laissant ainsi à la marge la compréhension de l'ambidextrie dans ce type de structure. D'autre part, l'idée véhiculée à la fois par les chercheurs et les praticiens qui s'accordent sur le fait que les entreprises doivent s'organiser de telle façon à mener conjointement les innovations d'exploitation et d'exploration. Cette nécessité de combiner ces deux impératifs est à l'origine de l'émergence du concept de « l'ambidextrie ». Partant de ces deux constats, on s'est donc interrogé sur les leviers organisationnels et managériaux déployés par les PME pour mener de front ces deux stratégies d'innovation et sur les formes privilégiées compte tenu de leurs spécificités.

L'objectif assigné à notre recherche consiste à décrire et à comprendre le phénomène d'ambidextrie organisationnelle dans le contexte de la PME. En effet, si la littérature reconnaît la nécessité de la poursuite simultanée des innovations d'exploitation et

d'exploration, elle n'en demeure pas moins limitée quant à la spécification de sa réalité. Dans cette perspective, on s'est appuyé sur une démarche qualitative, centrée sur une étude de cas unique et enchâssé, conduite au sein d'une PME innovante et évoluant dans un secteur d'activité dynamique.

La recherche a donc été menée suivant une logique de compréhension et d'interprétation d'un phénomène nouveau : l'ambidextrie organisationnelle dans le contexte de la PME. Elle a pour ambition de décrire, formaliser et détailler les pratiques mis en place par les PME pour pouvoir poursuivre simultanément les innovations d'exploitation et d'exploration.

Il ne s'agit plus aujourd'hui de questionner l'intérêt de l'ambidextrie sur la pérennité et la performance des entreprises et de la PME en particulier, mais plutôt de s'interroger à travers une étude exploratoire portant sur une PME innovante de la région Bretonne, sur les leviers organisationnels et managériaux déployés par la PME pour mener de front ces deux stratégies d'innovation.

Pour ce faire, nous allons dans un premier temps rappeler l'enjeu de la conciliation des innovations d'exploitation et d'exploration au sein de la PME, nous présenterons ensuite les modalités organisationnelles et managériales qui concourent à l'instauration de l'ambidextrie organisationnelle au sein de l'entreprise choisie. Nous nous efforcerons, enfin, de présenter un modèle de gestion de l'ambidextrie centré d'une part, sur l'importance de l'ouverture à travers les différentes formes de collaboration (alliances, partenariats...), et d'autre part, sur le rôle central du dirigeant de la PME à travers son comportement de leadership.

1. AU CONFLUENT DE L'INNOVATION ET DE L'ORGANISATION : LA NOTION D'AMBIDEXTRIE ORGANISATIONNELLE

1.1. L'ambidextrie organisationnelle : Enseignements de la littérature

La notion d'innovation permet de mettre en exergue les deux grandes orientations que peut prendre l'organisation : privilégier la continuité dans l'activité innovatrice ou rechercher la rupture en générant de nouvelles connaissances.

L'entreprise est donc tiraillée entre une double contrainte : celle d'explorer de nouvelles opportunités en développant de nouveaux produits et services; ou d'exploiter les produits et services existants en les améliorant par le perfectionnement des connaissances déjà existantes (March, 1991; He et Wong, 2004; O'Reilly et Tushman, 2011).

L'utilisation du couple exploitation/exploration pose en terme clair le dilemme de la stratégie d'innovation de l'entreprise : doit-elle privilégier l'amélioration dans les domaines où elle est déjà performante ou explorer de nouvelles connaissances de façon à générer de nouvelles

opportunités de marché ? A la lumière d'une étude de cas portant sur une PME innovante, on cherchera dans ce qui suit, à comprendre les déterminants organisationnels et managériaux déployés pour concilier ces deux stratégies d'innovation.

Longtemps abordées de manière dichotomique voire antinomique sous prétexte qu'elles correspondent à des formes organisationnelles et des modes de management incompatibles, forçant ainsi les entreprises à choisir entre les activités d'exploitation et les activités d'exploration. Un consensus semble désormais se dégager dans la littérature sur la nécessité de concilier ces deux logiques. En effet, dans un environnement hyper-compétitif où les avantages concurrentiels se créent et se détériorent à un rythme accéléré (D'Aveni, 1994), l'engagement des entreprises dans l'une de ces stratégies conduit à une performance sous optimale et menace donc leur survie à long terme (March, 1991). En somme, "*Les organisations qui s'engagent dans l'exploration au détriment de l'exploitation vont probablement supporter des coûts d'expérimentation sans en obtenir les bénéfices. (...) Inversement, les organisations qui s'engagent dans l'exploitation au détriment de l'exploration s'enfermeront probablement sur un équilibre stable sous optimal*" (March, 1991; p.1). En d'autres termes, trop d'exploration renforce certes la probabilité d'obtenir à terme un stock de connaissances plus important mais conduit du même coup à une sous performance (elle n'en tire pas un gain immédiat). A contrario, trop d'exploitation améliore la performance à court terme de l'entreprise mais verrouille son stock de connaissances.

Par conséquent, les entreprises qui visent la performance et la survie à long terme doivent être en mesure de concevoir une organisation capable de combiner deux stratégies duales. D'une part, l'exploitation des compétences centrales, basées sur la valorisation de ses connaissances antérieures, et d'autre part, l'exploration de nouvelles opportunités qui s'appuie quant à elle, sur sa capacité à générer de nouvelles connaissances indispensables pour la constitution de compétences futures (Garel et Rosier, 2008). Les organisations qui parviennent à poursuivre simultanément et de façon synchronisée ces deux logiques difficiles à unifier sont appelées « *organisations ambidextres* ». Ce concept est introduit pour la première fois par Duncan (1976) s'attribuant ainsi la paternité de ce terme dans le domaine du management et contribuant ainsi à l'émergence d'un nouveau paradigme de recherche en théorie de l'organisation....

L'ambidextrie organisationnelle traduit ainsi la capacité de l'entreprise à poursuivre simultanément les innovations d'exploration et d'exploitation (Brion et al 2008; Gupta et al 2006).

Trois formes organisationnelles permettant cette ambidextrie ont été identifiées dans la littérature (structurelle, contextuelle, Réseau). Benner et Tushman (2003) défendent l'idée qu'une organisation ambidextre séparerait au niveau de la structure organisationnelle, les stratégies d'exploitation et d'exploration par le biais des sous unités structurellement distinctes. Pour ces auteurs, la solution appropriée à la gestion des tensions Exploitation/Exploration suppose la mise en place d'unités séparées ayant la capacité à être à la fois compétitives dans les marchés matures (où les notions de coût, d'efficience et d'innovation incrémentales sont critiques) et innovantes en termes de développement de produits pour les marchés émergents (où l'expérimentation et la flexibilité sont clés) (Benner et Tushman 2003 ; O'Reilly et Tushma, 2011).

Birkinshaw et Gibson (2004) suggèrent quant à eux, une organisation ambidextre dite *contextuelle*, qui suppose que les deux activités sont dans ce cas intégrées dans un même ensemble, de façon à ce qu'une même personne puisse très bien s'engager dans les deux impératifs d'innovation. Ainsi la capacité de l'organisation à concilier l'alignement à court terme et l'adaptation à long terme pour s'adapter aux évolutions de l'environnement serait d'ordre individuel et non structurel (Brion et al, 2008).

Ainsi, au-delà du clivage structurel/contextuel qui suppose une gestion intra-organisationnelle du dilemme Exploitation/Exploration, une troisième forme qui s'appuie quant à elle sur une solution inter-organisationnelle appelée ambidextrie de Réseau, tend à se développer dans la littérature. Elle est définie comme la combinaison des logiques d'Exploitation/Exploration en externe, via le réseau à travers les différentes formes de collaboration inter-organisationnelles (Mc Namara et Baden-Fuller, 2004). L'innovation étant un processus interactif, cumulatif et collaboratif, les entreprises sont donc amenées à collaborer et à relever collectivement le défi de l'innovation.

1.2. L'ambidextrie organisationnelle et PME

La majorité des travaux consacrés à l'étude des innovations d'exploitation et d'exploration traitent des grandes entreprises. Il a été démontré que la réponse structurelle prédomine notamment sous l'impulsion des travaux de O'Reilly et Tushman (2011) qui insistent sur l'importance d'une séparation structurelle entre ces deux logiques d'innovation. Ainsi, les grands groupes industriels privilégient une ambidextrie structurelle, qui suppose une séparation complète entre activités d'exploration et les activités d'exploitation qui se font dans des « business unit » distinctes.

Cette approche structuraliste est développée pour les besoins des grandes entreprises multidivisionnelles afin de générer des innovations radicales de telle façon à surmonter

l'inertie et les rigidités en termes d'innovation, auxquelles font fassent ces organisations (Ben-Mahmoud-Juini et al, 2007). Dans cette perspective, cette séparation structurelle vorace en ressources *-dans la mesure où elle mobilise des ressources humaines et financières importantes-* n'est pas appropriée pour les entreprises de petites tailles (PME-PMI) compte tenu des moyens limités dont elles disposent (Brion et al, 2008).

1.2.1. L'ambidextrie contextuelle comme forme d'ambidextrie adaptée à la PME

Compte tenu de ces spécificités, il apparait clairement que l'ambidextrie contextuelle est plus adaptée aux PME. Plusieurs arguments plaident pour la supériorité de cette forme d'ambidextrie pour développer les offres innovantes au sein des PME :

L'argument principal à l'appui de cette vision a trait à la fragilité des PME en matière de ressources internes (humaines, financières, informationnelles) qui se traduit par des marges de manœuvres plus faibles. En effet, l'une des caractéristiques récurrente des PME réside dans leurs ressources limitées (Julien et Carrier, 2002). Ce manque de ressources peut désavantager ce type de structure dans la poursuite des deux logiques d'innovation et rend l'allocation de ressources entre ces deux exigences d'autant plus difficile (Julien et Carrier, 2002). On comprend dès lors que l'allocation optimale de ses ressources devient une nécessité pour les PME dans leur quête à l'ambidextrie. Plus économe, l'ambidextrie contextuelle pourrait être particulièrement adaptée puisque les deux exigences sont dans ce cas intégrées dans un même ensemble de façon à ce qu'une même personne puisse très bien s'engager dans les deux types d'activités. (Birkinshaw et Gibson 2004; Raisch et Birkinshaw, 2008; Brion et al, 2008).

Le second argument découle du premier est relatif à la polyvalence et la faible spécialisation dont fait preuve les salariés de la PME qui sont généralement susceptibles de s'impliquer « au four et au moulin ». En effet les salariés des PME s'engagent dans des missions diverses, ce qui leur permet de développer une forte polyvalence de compétences. Comme le souligne à juste titre Mintzberg (1999), le travail dans la PME est moins répétitif, et par conséquent moins standardisé. Torres, (2007) explique la polyvalence des acteurs de la PME en se référant au concept de proximité. L'auteur a introduit ainsi la notion de proximité fonctionnelle pour décrire ce phénomène de polyvalence et de faible spécialisation. Cette proximité permet des contacts multiples et répétés entre les acteurs de la PME qui améliorent leurs connaissances tout en les sensibilisant aux divers problèmes que rencontre l'entreprise (Torres, 2007). Dès lors, les PME présentent des prédispositions à l'ambidextrie contextuelle à travers les comportements de ses salariés qui s'engagent dans différentes activités.

D'un autre côté, le postulat de base qui sous-tend cette conception contextuelle s'appuie sur l'idée selon laquelle les individus ambidextres doivent agir en dehors de la limites étroites de leur travail et de prendre des initiatives dans l'intérêt de l'entreprise. A ce titre, cette capacité à mener conjointement l'exploitation et l'exploration est directement ancrée dans la volonté et la capacité des individus à chercher de nouveaux débouchés tout en répondant aux besoins actuels. Elle se manifeste donc dans la capacité des employés à assurer l'adaptabilité et l'alignement en répartissant leurs temps en fonction de leurs jugements. De ce point de vue, l'un des challenges de l'ambidextrie contextuelle consiste à favoriser la polyvalence et à réduire l'hyperspécialisation.

C'est ainsi qu'un certain nombre d'auteurs (Lubatkin et al., 2006; Brion et Mothe, 2008) en sont venus à conclure que les PME pourraient bénéficier plus de l'ambidextrie contextuelle.

1.2.2. L'entrepreneur ambidextre : source et facilitateur de l'ambidextrie

L'examen de la littérature qualitative traitant des PME met en évidence le rôle prépondérant de l'entrepreneur au point que certains auteurs personnalisent ce type de structure par rapport à ce dernier (Julien et Carrier, 2002).

L'importance du rôle assumé par le dirigeant à laquelle s'ajoute les spécificités de la PME, telles que le manque de ressource, le nombre limité de salarié et la flexibilité organisationnelle, nous laisse à penser que l'ambidextrie au sein de ce type de structure doit prendre en considération la perspective de l'entrepreneur, en tant qu'acteur central.

Notre point de vue est donc de considérer l'entrepreneur à travers ces comportements de leadership comme un acteur central dans la conciliation des activités d'exploitation et d'exploration au sein des PME.

Nous nous focalisons dans ce qui suit sur l'influence des pratiques de leadership sur les activités d'exploitation et d'exploration. Pour ce faire, nous nous appuyons sur le cadre théorique fourni par Rosing et al., (2011); Janson et al., (2009); Bledow et al., (2013); qui élaborent un style de leadership ambidextre dans une perspective dialectique de l'innovation.

L'extension de la notion d'ambidextrie au leadership, suggère que le leadership ambidextre est nécessaire pour une meilleure efficacité et efficience du processus d'innovation en permettant de concilier les deux orientations d'innovation d'exploitation et d'exploration. (Rosing et al., 2011; Bledow et al., 2013).

L'exigence d'ambidextrie dans le processus d'innovation implique d'une part, que les acteurs de l'innovation s'engagent à la fois dans l'exploitation et dans l'exploration, et d'autre part, que ces derniers assurent l'intégration entre ces deux activités. Dans ce sens, Rosing et

al.,(2011) considèrent qu'un leadership ambidextre doit assurer trois comportements : un comportement d'un leader ouvert permettant de favoriser l'exploration; un comportement d'un leader de clôture afin de stimuler l'exploitation; enfin une flexibilité comportementale permettant de basculer entre les deux logiques d'innovation en fonction du contexte et des exigences.

➤ **Le style de leadership Favorable à l'exploration**

La psychologie organisationnelle a constamment cherchée à développer des modèles de leadership appropriés à l'innovation. Cependant, force est de constater que de ces nombreuses approches de leadership développées dans la littérature, celle de Bass (1985, 1999) qui distingue deux styles de leadership, l'un transactionnel, et l'autre transformationnel prolongeant le premier, paraît la plus pertinente. Nous allons donc centrer notre propos sur la dialectique introduite par Bass (1985, 1999); dans la mesure où elle correspond au construit le plus étudié et accepté par la communauté scientifique.

Le leadership transformationnel renvoie à la capacité du leader à insuffler à ses collègues et subordonnés l'engagement personnel et professionnel de façon à atteindre les résultats et objectifs désirés, tant sur le plan individuel qu'organisationnel (Bass, 1985; 1999). Bass et Riggio (2006); associent cinq dimensions à ce style de leadership : le charisme, l'influence idéalisée, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée.

Ce style de leadership est plus approprié à l'exploration dans la mesure où il améliore la motivation et stimule les employés à la transgression et à contester le statu quo (Keller, 2006). Dans cette perspective, on s'attend à une relation positive entre ce style de leadership transformationnel et l'innovation d'exploration.

Par ses aptitudes, le leadership transformationnel stimule l'expérimentation, la prise de risque et la créativité au sein des organisations (Bass, 1999). Ce style de leadership concourt ainsi à la génération des innovations d'exploration. A ce titre, encourager l'exploration dans les PME passe par l'adoption d'un style de leadership transformationnel qui affecte à son tour le climat psychologique des salariés.

Ce style de leadership contribue ainsi à la recherche de nouvelles solutions qui vont bien au-delà des connaissances existantes en favorisant l'émergence d'idées non conventionnelles qui se transforment en opportunités (Schreuders et Legesse, 2012).

Dans son étude sur les équipes de R&D, Keller (2006) a conclu que le leadership transformationnel favorise l'expérimentation et la recherche de solutions qui vont bien au-delà des connaissances existantes pour en créer de nouvelles, stimulant ainsi davantage

l'innovation de rupture. Par conséquent, le leadership transformationnel est plus approprié dans les projets de recherche que dans des projets de développement (Keller, 2006).

De même, Janson et al., (2009) trouvent une corrélation positive entre leadership transformationnel et l'innovation d'exploration et plutôt négative avec l'innovation d'exploitation.

L'exploration renvoie à l'expérimentation, la flexibilité, la divergence ; elle accentue ainsi la variance (March, 1991; Gupta et al., 2006) qui traduit la rupture avec l'existant tout en développant de nouvelles idées, de nouveaux marchés, afin de saisir de nouvelles opportunités.

Partant de là, Rosing et al., (2011) définissent un comportement de leadership ouvert comme « *un ensemble de comportements qui vise à encourager l'expérimentation, et à faire les choses différemment, permettant la liberté de penser et d'agir dans le but de soutenir les tentatives de remise en causes des approches établies* ». (Rosing et al., 2011).

➤ **Le Style de leadership favorable à l'exploitation**

Le leadership transactionnel assure la motivation des subordonnés pour atteindre des objectifs clairement définis au moyen de pratiques contingentes fondées sur la récompense sous la forme de rémunération ou de prestige (Bass, 1999).

Le leadership transactionnel peut être considéré comme un ordre social fonctionnant sur la base de directives directes et claires avec des objectifs fixés à l'avance. Ce type de leadership est très orienté résultats et s'avère efficace dans la recherche de succès à court terme.

Schreuders et Legesse, (2012) ; considèrent que ce style de leadership s'attache au maintien des opérations au jour le jour, assurant ainsi le fonctionnement efficace de l'entreprise. Le leader transactionnel met l'accent sur l'atteinte d'objectif clairement défini en intervenant seulement lorsque c'est nécessaire (Bass, 1999). Il s'efforce de corriger les problèmes afin d'influer positivement sur l'efficacité des opérations au jour le jour (Rosing et al., 2011). Dans ce sens, le leadership transactionnel n'encourage pas l'expérimentation de nouvelles opportunités. Il s'attache plutôt à réduire la diversité par une solution ordonnée des problèmes.

L'étude menée par Jansen et al., (2009), conclue à une relation négative entre le leadership transactionnel et l'innovation d'exploration dans un environnement dynamique mais à une corrélation positive avec l'innovation d'exploitation. Jansen et al., (2009) considèrent ainsi que le leadership transactionnel est plus étroitement associé aux activités d'exploitation.

L'innovation d'exploitation renvoie à l'efficacité, la concentration, et la convergence ; son essence est dans la réduction de la variance (March, 1991 ; Gupta et al., 2006). Par conséquent, favoriser l'exploitation passe par la mise en place de moyens permettant de

réduire la variance en instaurant de la discipline et des objectifs bien définis. C'est dans ce sens que Rosing et al., (2011) introduisent le comportement de clôture ou de fermeture afin de caractériser la rationalisation et la réduction de la variance. Les auteurs définissent ainsi un leadership de clôture comme « *un ensemble de comportements adopté par les dirigeants qui passe par la prise de mesures correctives, l'établissement de lignes directives, et le suivi de la réalisation des objectifs* ». (Rosing et al., 2011).

2. METHODE DE RECHERCHE ET TERRAIN D'ETUDE

Le cas que nous développons dans la seconde partie, consacrée à l'étude de l'ambidextrie organisationnelle au sein des PME tend à mettre en évidence les leviers organisationnels et managériaux qui concourent à la gestion du dilemme d'exploitation/d'exploration. Nous précisons dans un premier temps nos choix méthodologiques. Le cas support de l'analyse, CAST (nom fictif), est ensuite présenté en détail.

2.1. Méthodologie de la recherche: une approche qualitative basée sur une étude de cas

Notre étude se base sur une méthodologie exclusivement qualitative, en s'appuyant sur une étude de cas unique enchâssée (Yin, 2003; Yin, 2009). Celle-ci s'avère particulièrement adaptée à notre objet d'étude dans la mesure où, elle nous permet d'avoir une profondeur dans la description des phénomènes et des situations étudiés (Yin, 2009). Ce choix se justifie également par le fait que cette méthodologie permet de mieux appréhender la complexité du phénomène (Yin, 2003 ; Miles et Huberman, 2005). Par ailleurs, cette démarche est mieux indiquée dans la mesure où elle répond aux trois conditions mises en évidence par Yin, (2003) à savoir : la question de recherche porte sur le « pourquoi » et le « comment », les chercheurs ont peu de maîtrise sur les événements observés, et enfin le phénomène étudié est contemporain (Yin, 2003). Pour les besoins de cette recherche, on a réalisé une étude de cas unique portant sur une PME innovante, œuvrant dans un secteur dynamique. Cette méthodologie qualitative par étude de cas unique, procède d'une démarche abductive et d'une posture interprétativiste. Notre recherche s'inscrit dans la lignée des travaux interprétativistes, en ce sens, que la génération de la connaissance s'appuie sur la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité (Allard-Poesi et Perret, 2014). Dans le cadre de notre étude nous adoptons un raisonnement qui se veut abductif en cohérence avec notre démarche dans la mesure où notre stratégie de recherche est construite sur la base d'allers-retours successifs entre le travail empirique effectué et les théories et concepts mobilisées.

➤ La collecte des données

Pour la collecte des données, nous avons procédé par entretiens semi-directifs s'appuyant sur un guide d'entretien triangulés avec des analyses documentaires et des observations non

participantes sur le site. Ces entretiens ont été enregistrés et transcrits, de sorte qu'ils puissent être traités et analysés en adoptant la technique d'analyse de contenu (Bardin, 2001) à l'aide du logiciel Nvivo 10.

Le choix de l'entretien comme mode de recueil de données primaires repose sur la volonté d'appréhender la perception des différents acteurs sur les modalités organisationnelles et managériales déployées pour assurer l'ambidextrie au sein de l'organisation.

Entretenir une conversation permet de mieux percevoir le sens que les répondants donnent aux actions menées et aux tensions dont ils ont pu être les témoins actifs dans l'arbitrage entre les activités d'exploitation et d'exploration.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons privilégié l'entretien individuel semi-directif comme la source majeure de données primaires. Ces entretiens individuels, au nombre de neuf et d'une durée moyenne de 1h47mn, sont pour la plupart réalisés en face à face. Notre guide d'entretien a été évolutif au fil des entrevues dans la mesure où l'on s'est appuyé sur nos premiers résultats auprès des experts pour le compléter par d'autres questions plus au moins émergentes. Ce guide est structuré autour de quatre thèmes principaux qui traitent : du processus d'innovation, l'organisation interne de l'innovation, de l'organisation externe ainsi que du rôle du leadership dans le processus d'innovation.

➤ **L'analyse des données**

Ces entretiens ont tous été systématiquement retranscrits dans leur intégralité, débouchant sur un verbatim qui a fait l'objet d'une analyse de contenu en s'appuyant sur un logiciel d'analyse de données qualitatives, NVIVO 10.

Nous avons choisi d'opter pour une analyse thématique. Cette analyse repose sur le postulat de décontextualisation / recontextualisation du corpus (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Il s'agit dans un premier temps de déstructurer le corpus en le découpant en unités de sens de façon à isoler un extrait du texte de son contexte et à le rendre sémantiquement indépendant, puis dans un second temps, en procédant par des regroupements en catégories ou thèmes, de réaliser un nouvel assemblage des extraits porteurs du même sens.

Le processus de codage passe ainsi par le repérage thématique des « *noyaux de sens* » qui composent le corpus pour regrouper par la suite toutes les parties portant sur un thème identique et, in fine, en faciliter l'interprétation.

Dans cette perspective, les données collectées lors des entretiens ont fait l'objet d'une analyse thématique qui consiste à regrouper et à hiérarchiser nos données en fragments sur la base de méta-thèmes, thèmes et sous-thèmes constituant une arborescence.

Ayant adopté un mode de raisonnement abductif, dans le cadre de notre étude nous avons d'abord procédé à un codage a priori, avec des thèmes préalablement identifiés à partir de notre analyse approfondie de la littérature. Ainsi, nous avons identifié et prédéfini les méta-thèmes principaux en amont, en nous appuyant sur notre cadre théorique.

Pour autant, notre étude a également une visée exploratoire qui nous impose de recourir à un codage ouvert dans le but de faire émerger des codes lors du traitement des données brutes. A cet égard, nous nous sommes également inspirés d'un codage à postériori qui a porté exclusivement sur des thèmes et des sous thèmes qui sont apparus et que nous n'avons pas soulevés à partir de nos lectures.

Nous avons ainsi construit notre arborescence permettant de hiérarchiser les divers thèmes, à priori et/ou à postériori, en fonction de leur rôle principal ou périphérique, dans notre étude.

En vertu des critères énoncés par Bardin (2001), nous avons réalisé une catégorisation en prenant soin d'assurer l'homogénéité, l'exhaustivité, l'exclusivité, l'objectivité et la pertinence entre les différentes catégories.

2.2. Présentation de l'entreprise

Cette recherche est menée au sein CAST (nom fictif), leader mondial dans la conception, fabrication, et commercialisation de systèmes de comptage des piétons et cyclistes en situation de mobilité douce. Implantée en France depuis sa création en 2004, l'entreprise est présente dans 44 pays, à travers son réseau de distributeurs et ses deux filiales au Canada et à Hong Kong. En 2013, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 5,2 millions d'euros dont 70% à l'export. En à peine 10 ans, CAST a installé plus de 8000 compteurs dans le monde. Elle emploie 43 personnes à travers le monde et enregistre une très forte croissance avec un taux de croissance moyen de 20% à 40% par an. Innovation, qualité, service sont ses valeurs-clés. En effet, l'entreprise s'appuie sur ses capacités d'innovation lui permettant d'introduire en permanence de nouvelles solutions de comptage pour maintenir son avance sur le marché mondial qu'elle a créée.

Le cœur de métier de CAST est principalement axé autour de l'offre de plusieurs gammes de solutions de comptage des piétons et cyclistes en mode de circulation doux qu'elle adapte et qu'elle personnalise au type de clients. L'entreprise s'adresse à des clients très variés (collectivités, organisateurs d'évènements, parcs et réserves naturelles, monuments historiques, musés, entreprises...) qui ont des attentes différentes (élaborer une stratégie commerciale, justifier des investissements, mesurer les retombées d'une campagne de communication, anticiper l'érosion...etc).

CAST innove en continue de façon à améliorer sa gamme de produits et adapter ses solutions aux types de clients et à leurs attentes. Pour ce faire, elle s'appuie sur une équipe R&D composée d'ingénieurs qui lui assure une maîtrise en interne de l'ensemble des solutions relatifs au comptage qui vont des capteurs aux logiciels d'exploitation des données.

L'un des traits caractéristiques de CAST qui explique le maintien d'une croissance forte et stable dans le temps réside dans le fait qu'elle est pionnière sur le marché, en ce sens, qu'elle a ouvert la voie à la création de nouveaux espaces de marché.

L'entreprise se positionne sur un segment de marché très ciblé qu'elle a créé par la voie de l'exploration en débusquant et en mettant sur le marché des inventions qu'elle a brevetée. Le mérite de CAST c'est d'avoir contribué à faire émerger un marché de niche en apportant une solution à un problème de comptage de personnes en mode de circulation doux. A cet égard, l'entreprise a conçu un marché adapté à l'innovation qu'elle a introduit, en valorisant au mieux ses fonctions, ses performances et ses objectifs.

Par la suite, l'entreprise s'est efforcée d'exploiter au maximum ses solutions par une stratégie marketing offensive qui vise à faire grossir le volume de vente en s'appuyant sur un réseau de distributeurs dense au niveau mondial. Par ailleurs, l'entreprise a su élever les barrières à l'entrée sur le marché par une amélioration continue de ses solutions ce qui a permis de protéger le marché et d'empêcher les concurrents d'y pénétrer.

3. L'ETUDE EMPIRIQUE DE L'AMBIDEXTRIE AU SEIN DE LA PME

3.1. La conciliation des innovations d'exploitation et d'exploration

Selon le dirigeant de CAST, l'innovation c'est la capacité à introduire des produits nouveaux dont les clients d'aujourd'hui et/ou de demain auront besoin. Partant de là, on déduit aisément les deux orientations stratégiques de l'innovation au sein de l'entreprise: l'une d'exploitation à court terme et l'autre d'exploration à long terme.

Dans son orientation à court terme l'entreprise innove sur une base continue pour maintenir son avantage concurrentiel et élever les barrières à l'entrée sur son marché pour empêcher les concurrents d'y pénétrer. Dans ce cas, l'innovation s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue des solutions de comptages et d'analyse des données offertes aux clients pour s'adapter à l'évolution de leurs besoins.

Cette stratégie d'exploitation permet d'apporter rapidement de nouvelles solutions de comptage à ses clients avec une grande prévisibilité des résultats et un investissement réduit. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle l'entreprise a manifestement tendance à privilégier cette stratégie d'innovation d'exploitation, que le dirigeant qualifie « *de projet à court terme* » au détriment des projets de « *prospection à long terme* ».

A côté de cette activité d'exploitation, l'équipe R&D s'engage dans une démarche de prospection pour explorer de nouvelles solutions technologiques tant mécaniques, électroniques, et informatiques. Cette voie de l'exploration répond au besoin de CAST de devancer ses concurrents en tirant profit de l'avantage du pionnier ou du « First mover advantages ». Il s'agit ainsi de retirer un avantage-plus au moins temporaire par la création d'un nouveau marché qui suppose la maîtrise d'un savoir-faire en apportant une solution, une compétence, ou une technologie, dont les concurrents ne disposent pas encore. Par la suite, l'entreprise s'efforcera d'apporter des améliorations continues sur ces produits de telle façon à élever les barrières à l'entrée et empêcher ainsi les concurrents d'y entrer.

Le dirigeant préfère parler de stratégie de prospection à long terme comme moyen de renouveler les connaissances de l'entreprises tant sur l'axe technologique que sur l'axe client. Le but étant de développer les produits de demain qui permettent de satisfaire les besoins futures grâce à la prospection.

L'analyse montre que CAST a pu développer un avantage concurrentiel durable grâce à sa capacité à combiner une continuité dans l'amélioration des systèmes de comptages en externe, tout en explorant d'autres voies notamment les systèmes de comptage en interne.

3.2. Plusieurs formes d'ambidextrie organisationnelle coexistent au sein de la PME.

Du point de vue organisationnel l'étude montre la coexistence de deux formes d'ambidextrie organisationnelle au sein de CAST, que nous qualifions de contextuelle et de réseau. Il ressort de l'analyse que le choix des formes d'ambidextrie organisationnelle adoptées par l'entreprise est très fortement influencé par les spécificités de ce type de structure.

➤ Au niveau interne

Le manque de ressources, la polyvalence des ingénieurs ainsi que la petite taille conjuguée à la proximité (hiérarchique, fonctionnelle, spatiale) rend la séparation des unités exploitation et d'exploration non adaptée, techniquement et financièrement dans le cas étudié.

L'organisation de l'innovation au sein de CAST qui permet à la fois de répondre aux besoins des clients présents, tout en recherchant des solutions nouvelles pour des clients futures, présente clairement les caractéristiques d'une ambidextrie contextuelle, au sens de Gibson et Birkinshaw (2004). En effet, les deux stratégies d'innovation d'exploitation à court terme et de prospection à long terme sont intégrées au sein de l'unité R&D, de façon à ce qu'un même salarié puisse très bien s'engager dans les deux logiques d'innovation. Concrètement, les ingénieurs R&D au sein de l'entreprise s'engagent sur plusieurs projets en parallèle, en s'organisant sous forme d'équipe de projet dont les membres sont choisis et pilotés par le directeur technique.

Pour autant, la conciliation de ces deux stratégies d'innovation soulève de nombreux problèmes au sein de l'entreprise. De l'aveu même du dirigeant le problème principal réside dans l'allocation des ressources entre ces deux stratégies d'innovation. En effet, l'entreprise manifeste une préférence à l'exploitation à court terme au détriment de la prospection à long terme. CAST a naturellement tendance à privilégier les projets d'exploitation par rapport à des projets d'exploration qui impliquent une orientation temporelle inconfortable.

L'entreprise est de ce fait parcourue par une tension mettant aux prises deux logiques d'innovation à la fois antagonistes et indissociables, que sont l'exploitation à court terme et l'exploration à long terme. Pour gérer ces tensions la direction définit en début d'année les ratios à allouer sur des projets à court terme et sur les projets de prospection à long terme, qui jouent le rôle de garde-fous. La direction fait un suivi régulier pour vérifier que les projets de prospection à long terme ont bénéficié de suffisamment de moyens et de temps pour qu'ils aient la chance d'aboutir à des innovations d'exploration. A cet égard, l'affectation des ingénieurs R&D dans les différents projets d'innovation est établie en fonction de l'équilibre entre les deux types d'innovation.

L'ensemble du personnel et notamment celui faisant partie de la R&D est incité à innover et à s'engager dans les différents projets d'innovation. Cela se traduit par des pratiques non formalisées qui encouragent le personnel à mettre en œuvre leurs idées et à répondre à la fois aux problématiques de court terme des clients tout en faisant de la prospection pour préparer l'avenir. Concrètement, la direction stimule les initiatives par l'autonomie et le degré de liberté accordé à son personnel R&D. Cette confiance accordée aux employés est un facteur de responsabilisation qui permet en retour une meilleure créativité et une meilleure implication des salariés.

De la même manière au niveau individuel, les salariés ne se cantonnent pas aux limites étroites de leur travail et font preuve de polyvalence. Le personnel doit ainsi avoir la capacité à hiérarchiser les projets en fonction du contexte de telle façon à s'engager dans les deux types de projets d'innovation qui supposent des temporalités différentes. Cette capacité à hiérarchiser les priorités se base sur le jugement cognitif et les compétences du personnel. Le dirigeant insiste également sur l'importance du potentiel créatif et inventif du personnel tant sur les projets à court terme que sur les projets à long terme.

➤ **Au niveau Externe**

L'une des particularités de CAST en matière d'innovation tient à l'ouverture de son processus d'innovation à son écosystème externe qui passe par la collaboration avec divers acteurs notamment les laboratoires de recherche, les fournisseurs et les clients. Ces collaborations qui

se traduisent par le partage des connaissances, visent à la fois l'amélioration des solutions existantes mais surtout l'exploration de nouvelles.

Lorsqu'il s'agit des clients, CAST entretient des relations partenariales privilégiées avec ses clients (sentier des douaniers, la ville de Barcelone, centre de la nature du mont saint hilare...). Ces relations lui permettent, d'une part, d'identifier les besoins et les objectifs de façon à adapter la technologie de comptage et l'architecture du système à chaque projet, et d'autre part, certains clients à l'image du sentier des douaniers servent d'épreuve terrain à même de tester et de valider la fiabilité de nouveaux systèmes de comptage avant son exploitation à grande échelle.

A travers ses relations avec les laboratoires de recherche CAST entend renforcer sa capacité de développement technologique en tirant profit d'expertise et de connaissances complémentaires. Ce type de collaborations généralement formellement encadrées (licences, contrats...) se cantonne à la R&D et à l'innovation technologique.

En ce qui concerne les fournisseurs, l'entreprise collabore avec ses fournisseurs sous forme de prestations dans lesquelles ces derniers fournissent dans certains cas des solutions innovantes. Il ressort de l'analyse que les spécificités de la PME (manque de ressources, proximité avec les partenaires) expliquent le recours à ce type d'organisation réseau pour concilier les deux impératifs d'innovation, via le réseau.

A travers ses relations inter-organisationnelles, l'entreprise aspire à enrichir son domaine de compétence en mobilisant des ressources externes constituées des savoirs faire, des moyens, et du temps, dont l'entreprise ne dispose pas suffisamment en interne. Elle entend également détourner certains usages déjà existants dans d'autres industries en les adaptant de manière à apporter des améliorations aux solutions déjà développées.

Notre analyse thématique corrobore l'idée selon laquelle la sélection rigoureuse des partenaires externes avec lesquels la PME aura à collaborer ainsi que la capacité d'absorption des connaissances externes conditionnent le succès de ces projets collaboratifs.

CAST a tendance à sélectionner ses partenaires externes principalement sur la base de l'expertise et des connaissances recherchés et la volonté de s'engager ensemble dans un même projet. Pour ce faire, les dirigeants s'appuient sur leurs intelligences relationnelles et sur le réseau de connaissances déjà constitué grâce notamment à la participation à des salons, des conférences...etc.

Par ailleurs, l'analyse met en lumière l'importance de la capacité d'absorption des connaissances externes qui permettent de déceler, d'assimiler et d'utiliser de nouvelles

connaissances à des fins d'innovation (Loilier et Malherbe, 2012). Cette capacité est fortement favorisée par la qualité et la diversité des compétences dont dispose CAST en interne. D'ailleurs, le dirigeant insiste sur le faible turnover au sein de l'entreprise qui encourage l'acquisition de connaissances externes mais aussi la protection du savoir-faire de l'entreprise. De plus, les salariés suivent des formations en continu pour développer leurs expertises et améliorer leurs capacités à déceler, à évaluer et à intégrer de nouvelles solutions.

3.3. Le dirigeant de la PME à travers ses comportements de leadership comme chef d'orchestre de l'ambidextrie organisationnelle

L'analyse thématique des données met en évidence le rôle central joué par le dirigeant de l'entreprise à travers son comportement de leadership dans la conciliation des innovations d'exploitation à court terme et des innovations d'exploration à long terme. À travers le style de direction qu'il adopte, le dirigeant affecte l'innovation et le développement organisationnel, détermine l'orientation stratégique, et l'allocation des ressources. Il convient toutefois de souligner que le leadership n'est pas assuré uniquement par le dirigeant mais également par le directeur technique notamment dans le cas des projets d'innovation.

Le style de leadership pratiqué par le dirigeant de l'entreprise répond à une logique d'inspiration. Le dirigeant s'attache à motiver et susciter l'engagement et la participation des collaborateurs en insufflant une dynamique qui œuvre dans le sens de la réussite de l'entreprise par le renforcement de ses capacités d'innovation. L'enjeu pour les dirigeants étant dans un premier temps d'imprégner une vision globale et de laisser l'aptitude et l'autonomie à ses collaborateurs pour qu'ils prennent les initiatives. Il s'agit dans un second temps, de mobiliser les énergies et d'assurer une affectation cohérente et optimale des ressources entre des projets d'innovation à court terme et des projets de prospection à long terme, pour atteindre les objectifs assignés.

L'analyse du discours des répondants indique clairement que le style de leadership dans les projets d'innovation à court terme est complètement différent de celui adopté dans les projets de prospection à long terme.

Ainsi, le dirigeant qui incarnent en grande partie ce leadership adopte dans les projets d'exploration un leadership ouvert et assez souple favorable à l'expérimentation et à la créativité par l'autonomie et la liberté de penser et d'agir concédée à ses collaborateurs.

A contrario, dans les projets d'exploitation le dirigeant adopte un leadership plutôt fermé et rigide en précisant de manière claire les objectifs et les tâches à réaliser et en surveillant de plus près l'exécution des tâches.

DISCUSSION ET CONCLUSION

A travers cette étude exploratoire, nous avons l'ambition d'élaborer un modèle conceptuel d'ambidextrie organisationnelle pour les PME visant à combiner ces deux stratégies d'innovation Exploitation/Exploration. L'apport de cette étude est de permettre d'intégrer les spécificités de la PME dans la mise en place d'une organisation ambidextre.

L'analyse thématique menée a permis de confirmer l'importance du rôle assumé par les dirigeants des PME à travers leurs comportements de leadership dans la conciliation des innovations d'exploitation à court terme et des innovations d'exploration à long terme.

Les résultats viennent ainsi confirmer les travaux de Rosing et al., (2011); Bledow et al., (2013); Zacher, Robinson et Rosing (2014), en insistant sur le rôle central de l'entrepreneur ambidextre à travers son comportement de leadership en tant que source et facilitateur de l'ambidextrie au sein de la PME étudiée.

De ce point de vue, cette étude plaide pour un renouvellement d'approche sur le leadership en matière d'innovation s'éloignant, de fait, du leader au comportement stable, pour prendre en considération la flexibilité et la variabilité des styles de leadership, de telle façon à les faire correspondre à la dynamique du processus d'innovation (Rosing et al., 2011). Il convient alors d'envisager un style de leadership dans une perspective dialectique de l'innovation. De cette façon, l'extension de la notion d'ambidextrie au leadership, suggère que le leader doit stimuler à la fois les innovations d'exploitation et les innovations d'exploration en faisant varier ses comportements tout en assurant leur l'intégration (Bledow et al., 2013).

Par ailleurs, en dépit du fait que la plupart des chercheurs sur ces questions présentent les formes ambidextres comme étant « pures », nous soutenons l'idée que dans le cas des PME innovantes, combiner entre les deux logiques d'innovations passe par la mise en place d'une forme d'ambidextrie « hybrides » ou « mixte » à la fois contextuelle (Gibson et Birkinshaw, 2004 ; Raisch et al, 2009) et de réseau (Ferrary, 2008) qui doivent être astucieusement combinées et qui pourront varier et être adaptées au sein de l'entreprise selon le contexte et les caractéristiques de ces dernières.

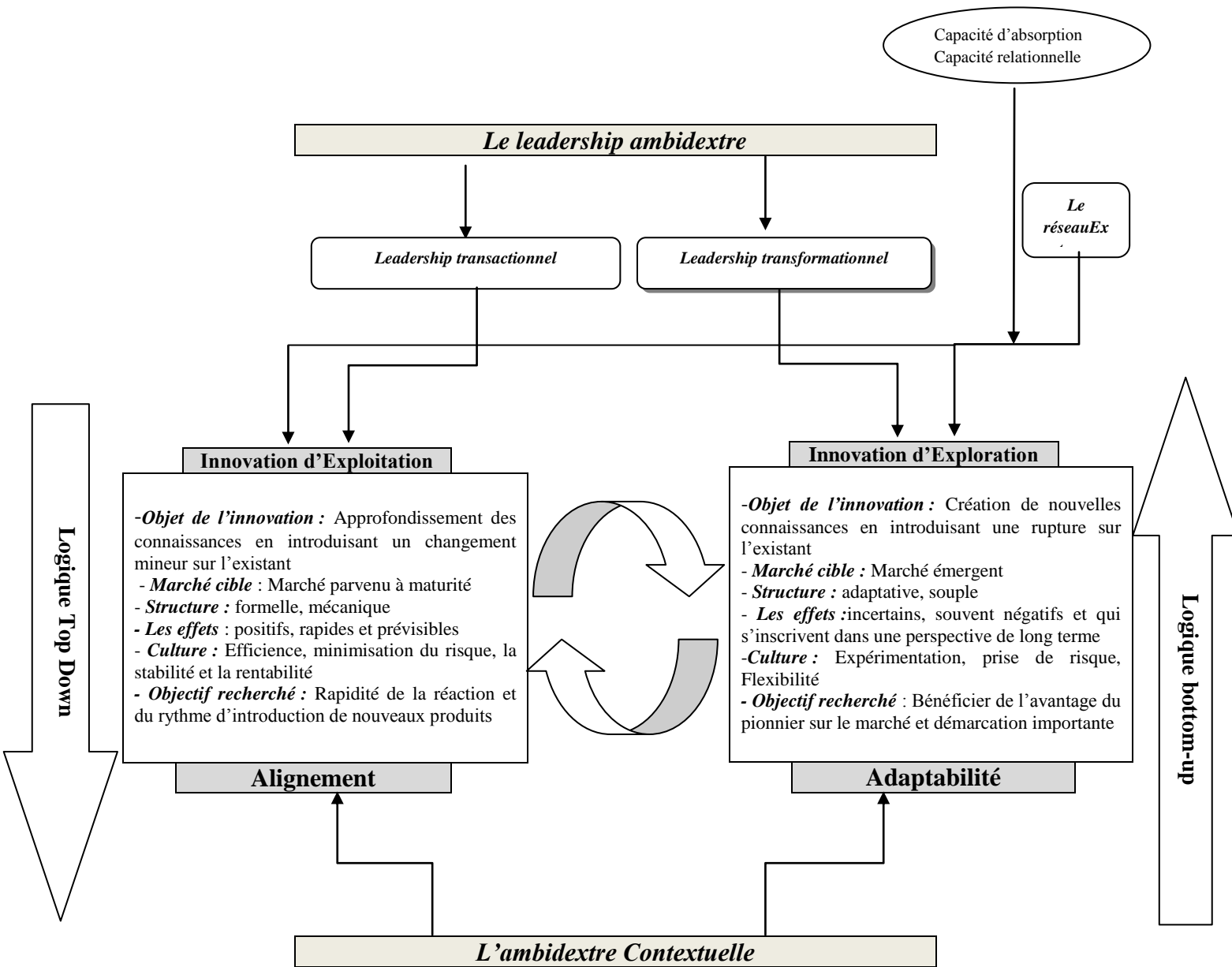
In fine, l'élan vers ambidextrie dans la PME peut être entraîné à la fois par des initiatives de haut en bas (leadership ambidextre) avec une logique top down mais également par des initiatives portées de bas en haut avec une logique bottom-up (ambidextrie contextuelle). Il s'agit pour la PME d'assurer une combinaison optimale entre la logique « bottom up » et la logique « top down » grâce à la mise en place de mécanismes managériaux qui puissent capturer les avantages de chacune d'elle. Il convient donc de dépasser l'opposition « top down » et « bottom up » et d'éviter ainsi de s'enfermer dans une conception trop étroite, pour assurer l'interdépendance des deux logiques.

Parallèlement, l'étude empirique nous a également permis de mettre en évidence l'importance pour la PME de faire appel à des ressources externes en nouant des collaborations avec différents acteurs afin de tirer profit des connaissances qui gravitent dans son environnement. Ce raisonnement nous amène donc à aborder le rôle crucial que peut jouer l'ouverture et les relations inter-organisationnelles sur la performance des PME en permettant la poursuite simultanée des innovations d'exploitation et d'exploration. Ce modèle *d'ambidextrie réseau* rend compte à la fois de l'importance de l'ouverture à l'extérieur et du dépassement des frontières traditionnelles de l'entreprise mais également de la variété des modalités organisationnelles assurant la combinaison des deux stratégies d'innovation en externe (Ferrary, 2008; Hess et Rothaermel, 2011).

Pour autant, cette dynamique interactive qui se traduit par l'acquisition de ressources externes est loin d'être une propriété naturelle. L'idée selon laquelle le réseau permet d'améliorer la capacité d'innovation de la PME n'est pas évidente. Nous soutenons que cette relation n'est pas directe et qu'elle est dépendante à la fois des déterminants relationnels liés au dirigeant de la PME et de la capacité d'absorption des connaissances externes. A cet égard, les déterminants relationnels et la capacité d'absorption peuvent être considérés comme des variables *modératrices*.

Nous avons ainsi au cours de notre analyse, proposé un modèle d'ambidextrie adapté à la PME en circonscrivant les éléments qui nous semblent fondamentaux dans l'optique d'une meilleure compréhension des leviers organisationnels et managériaux permettant d'assurer la poursuite simultanée des deux logiques d'innovation. Il va sans dire que ce modèle conceptuel devra faire l'objet de tests et de discussions avec les acteurs de terrain afin qu'il soit validé et enrichi. Il offre néanmoins d'ores et déjà, une première grille de lecture pour l'interrogation des modalités organisationnelles et managériales déployées par les PME afin de concilier les stratégies d'innovation d'exploration et d'exploitation.

Figure: Modèle d'ambidextrie organisationnelle adapté à la PME



Source : Elaboration personnelle

Bibliographie

- Allard-Poesi F et Perret V (2014), « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart, Raymond-Alain. *Méthodes de recherche en management*, Paris, pages 14-46.
- Avenier M.-J., Gavard-Perret, M.-L. (2012), Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique, in Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. et Joliber, A. (eds)

Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse, 2ème édition, Paris, Pearson Education France, 11-62.

Bardin L. (2001), *L'analyse du contenu*, Presses Universitaires de France, Paris, 2^e édition, 233 pages.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.

Bass, B. M., et Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.).

Ben Mahmoud-Jouni Sihem, Charue-Duboc Florence, Fourcade François (2007) "Favoriser l'innovation radicale dans une entreprise multidivisionnelle : Extension du modèle ambidextre à partir de l'analyse d'un cas", *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 10, N° 3, septembre, pp. 5-41.

Benner M. et Tushman M. (2003), "Exploitation, exploration and process management: the productivity dilemma revisited", *Academy of Management Review*, Vol.28, n°2, pp. 238-256.

Bledow, R., Frese, M., Anderson, N. R., Erez, M., et Farr, J. L. (2009). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2(3), 305–337.

Bledow R, Rosing K, Frese M., (2013), "A dynamic perspective on affect and creativity », *Academy of Management Journal* 56 (2), pp. 432-450.

Brion S., Favre-Bonté V. et Mothe C., (2008), « Quelles formes d'ambidextrie pour combiner innovations d'exploitation et d'exploration ? », *Management International*, Vol.13, N°3, pp. 29-43.

D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic manoeuvring*. New York: The Free Press

Duncan R.B., (1976), « The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation », in KILMANN R. H., PONDY L. R. and SLEVIN D. P. (Eds), *The Management of Organization Design*, Elsevier, New York, Vol. 1, pp. 167-188.

Ferrary M. (2008), « L'innovation radicale : entre cluster ambidextre et organisations spécialisées », *Revue Française de Gestion*, n°187, pp. 109-125.

Garel G. et Rosier R., (2008), « Régimes d'innovation et exploration », *Revue Française de Gestion*, n°187, pp. 127-144.

Gibson, C. B., et Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.

Gupta, A. K., Smith, K. G., et Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706.

He, Z. -L., et Wong, P. -K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494.

Hess, A. M. et F.T Rothaermel., (2011), When are assets complementary? Star scientists, strategic alliances and innovation in the pharmaceutical industry, *Strategic Management Journal*, 32: 8, 895-909.

Isckia T. et Lescop D. ,(2011), « Une analyse critique des fondements de l'innovation ouverte », *Revue Française de Gestion*, n°210, pp. 87-98.

Jansen, J. J. P., Vera, D., et Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5–18.

Julien, P.-A. et C. Carrier (2002). « Innovation et PME », dans P.-A. Julien (dir.) *Les PME: Bilan et perspectives*, (3e éd.), Cap-Rouge (Québec), Presses Inter-Universitaires.

Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202–210.

- Loilier T, et Malherbe M., (2012), “Le développement des compétences écosystémiques. Le cas de l’ESA émergent des services mobiles sans contact”, *Revue Française de Gestion*, pp.89-105.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., et Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- McNamara, P. & Baden-Fuller, C. (2004) Financial feedback, shareholder wealth, and the exploration exploitation dilemma: the case of bio-pharmaceuticals. Working paper, Cass Business School, City University London.
- Miles M. et Huberman A. (2005), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, Bruxelles, 2e édition, 480 pages.
- Mothe C et Brion S, 2008. Innovation: exploiter ou explorer ? *Revue Française de Gestion*(187).
- O'Reilly III, C.A., Tushman, M.L.,(2011) , Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California Management Review*, 53 pp .5- 22.
- Raisch, S., et Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375–409.
- Raisch Sebastian, Julian Birkinshaw, Gilbert Probst, et Michael L. Tushman. (2009), Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science* 20 (4) , pp . 685-695.
- Kathrin Rosing , Michael Frese, Andreas Bausch (2011) “Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership”. *The Leadership Quarterly*, 2011.
- J. Schreuders , A. Legesse, (2012) “Organizational Ambidexterity: How Small Technology Firms Balance Innovation and Support” *Technology Innovation Management Review*, 2012.
- Yin R. (2003), *Case study research: design and methods*, Sage, London, 2nd edition.
- Yin R.K. (2009), “Case Study Research: Design and Methods”, 4th edition, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zacher H, Robinson AJ, Rosing K (2014) “Ambidextrous Leadership and Employees' Self-Reported Innovative Performance: The Role of Exploration and Exploitation Behaviors “, *The Journal of Creative Behavior*.