

# **Articuler ambidextries contextuelle et structurelle par les quasi-structures : le cas du groupe GDF SUEZ**

Pierre-Jean BARLATIER

Centre de Recherche Public Henri Tudor

29, Avenue John F. Kennedy L-1855 Luxembourg – Grand-duché de Luxembourg

[pierre-jean.barlatier@tudor.lu](mailto:pierre-jean.barlatier@tudor.lu)

Olivier DUPOUËT

BEM Bordeaux Ecole de Management

Domaine de Raba – 680 Cours de la Libération 33405 Talence - France

## Résumé

Cette contribution propose d'explorer les mécanismes d'articulation des ambidextries contextuelle et structurelle au sein d'une organisation. En effet, ces designs organisationnels sont souvent présentés comme mutuellement exclusifs dans la mesure où ils font référence à différents niveaux d'analyse, à savoir le niveau individuel pour l'ambidextrie contextuelle et le niveau organisationnel pour l'ambidextrie structurelle. Nous mettons en évidence ici l'existence d'un niveau intermédiaire entre l'individu et l'organisation, celui des quasi-structures, qui en combinant hiérarchie et informalité permet de lier les différentes formes d'ambidextrie. En ce sens, nous examinons les mécanismes de liaison entre structures formelles et informelles et en proposons une nouvelle lecture. Ensuite, nous apportons une illustration empirique de ce cadre conceptuel à travers l'étude de du groupe GDF SUEZ grâce à l'étude du réseau de quasi-structures du groupe. Les bénéfices de cette étude sont multiples : elle permet tout d'abord de mettre l'accent sur les dispositifs organisationnels particuliers que sont les quasi-structures et leur rôle en matière d'ambidextrie. Elle invite principalement à reconsidérer le regard actuel porté sur l'ambidextrie contextuelle en en proposant une analyse des mécanismes et processus sous-jacents. Enfin, cette analyse contribue directement à la vision conciliatrice actuelle des ambidextries en soulignant le rôle intégrateur des structures informelles.

Mots clés : exploration, exploitation, ambidextrie contextuelle, ambidextrie structurelle, quasi-structure

# **Articuler ambidextries contextuelle et structurelle par les quasi-structures : le cas du groupe GDF SUEZ**

## Résumé

Cette contribution propose d'explorer les mécanismes d'articulation des ambidextries contextuelle et structurelle au sein d'une organisation. En effet, ces designs organisationnels sont souvent présentés comme mutuellement exclusifs dans la mesure où ils font référence à différents niveaux d'analyse, à savoir le niveau individuel pour l'ambidextrie contextuelle et le niveau organisationnel pour l'ambidextrie structurelle. Nous mettons en évidence ici l'existence d'un niveau intermédiaire entre l'individu et l'organisation, celui des quasi-structures, qui en combinant hiérarchie et informalité permet de lier les différentes formes d'ambidextrie. En ce sens, nous examinons les mécanismes de liaison entre structures formelles et informelles et en proposons une nouvelle lecture. Ensuite, nous apportons une illustration empirique de ce cadre conceptuel à travers l'étude de du groupe GDF SUEZ grâce à l'étude du réseau de quasi-structures du groupe. Les bénéfices de cette étude sont multiples : elle permet tout d'abord de mettre l'accent sur les dispositifs organisationnels particuliers que sont les quasi-structures et leur rôle en matière d'ambidextrie. Elle invite principalement à reconsidérer le regard actuel porté sur l'ambidextrie contextuelle en en proposant une analyse des mécanismes et processus sous-jacents. Enfin, cette analyse contribue directement à la vision conciliatrice actuelle des ambidextries en soulignant le rôle intégrateur des structures informelles.

## 1 INTRODUCTION

Ces dernières années les théoriciens en management stratégique ont multiplié les travaux sur le thème de l'ambidextrie organisationnelle (Tushman et O'Reilly, 1996 ; Gibson et Birkinshaw, 2004). Une organisation ambidextre est capable de conjuguer continuité et changement, ou pour employer les termes popularisés par March (1991) de gérer les tensions entre exploration et exploitation. Ainsi, selon cet auteur : « *l'essence de l'exploitation est l'amélioration et l'extension des compétences, technologies et paradigmes existants... L'essence de l'exploration est l'expérimentation avec de nouvelles alternatives* » (March, 1991 : 85, traduit par les auteurs). Cependant, si les premières contributions considéraient ce dilemme exploration-exploitation comme insurmontable, les recherches plus récentes ont montré une certaine variété de designs organisationnels ambidextres (Gupta *et al.*, 2006).

Deux principales visions de l'ambidextrie, c'est-à-dire de l'aptitude à mener simultanément exploration et exploitation, sont aujourd'hui proposées. La première (Tushman et O'Reilly, 1996) considère que l'équilibre entre exploration et exploitation se situe essentiellement au niveau organisationnel. Afin d'être ambidextre, la firme doit alors se doter de structures spécialisées dans lesquelles mener de manière compartimentée exploration et exploitation. Dans la seconde approche (Gibson et Birkinshaw, 2004), l'ambidextrie est réalisée au niveau des individus. Ce sont ces derniers qui, en fonction de leur perception de leur environnement, vont décider de consacrer plus ou moins de temps dans des activités d'exploration ou d'exploitation. Si des propositions récentes soulignent la coexistence, voire la nécessaire complémentarité entre ambidextrie organisationnelle et individuelle (Raisch *et al.*, 2009 ; Li *et al.*, 2008), la manière dont les deux peuvent être articulées reste une question largement sous-explorée. L'objectif du présent article est de contribuer à y répondre.

Plus précisément, nous avançons l'idée qu'une entreprise peut combiner ambidextrie individuelle et organisationnelle en s'appuyant sur un niveau organisationnel intermédiaire, celui des quasi-structures (Schoonhoven et Jelinek, 1990). Ces structures combinent des éléments hiérarchiques et informels. Ce caractère hybride leur permet de jouer le rôle d'espaces dans lesquels peuvent s'agrèger les individus pour y mener collectivement aussi bien des activités d'exploration que d'exploitation. Les productions de ces quasi-structures peuvent ensuite être réinjectées dans l'organisation.

Afin d'illustrer nos propositions, nous présentons l'exemple de GDF SUEZ. Nous choisissons ce cas car le développement d'une démarche de gestion des connaissances au sein de ce

groupe a permis d'y rendre les quasi-structures particulièrement visibles. En outre, la taille de l'entreprise nous a permis d'observer et de comparer une variété de quasi-structures et de leur mode de gestion. Compte-tenu de la complexité des interactions entre les différents facteurs qui contribuent à l'ambidextrie organisationnelle, nous présentons ces éléments empiriques non comme des preuves, mais comme illustration de nos arguments théoriques.

Notre analyse permet d'identifier les mécanismes de liaison existants entre structures formelles et quasi-structures et met en lumière la manière dont l'ambidextrie dans les quasi-structures nourrit et complète l'ambidextrie dans les structures formelles. Elle nous permet également de mettre en lumière des conditions nécessaires au succès (i) de la création de connaissances dans les quasi-structures et (ii) de la diffusion de ces connaissances vers les structures formelles.

Après avoir rapidement rappelé les principaux éléments relatifs aux ambidextries individuelle et organisationnelle (partie 2), nous présentons le concept de quasi-structures, et montrons comment et sous quelles conditions il contribue à l'articulation des deux niveaux (partie 3). Les parties 4 et 5 présentent successivement la méthodologie employée et les résultats tirés de l'étude du cas. La partie 6 discute ces résultats tandis que la partie 7 conclue.

## **2 L'AMBIDEXTRIE AUX NIVEAUX ORGANISATIONNEL ET INDIVIDUEL**

La littérature reconnaît la capacité des firmes à articuler exploration et exploitation à deux niveaux: individuel et organisationnel (Li *et al.*, 2008 ; Raisch *et al.*, 2009).

Les exemples d'ambidextries organisationnelles incluent le passage de journaux d'un support papier à une diffusion sur Internet (Gilbert, 2006 ; O'Reilly et Tushman, 2004), le passage des tubes à vide aux transistors dans l'industrie informatique (Tushman et O'Reilly, 1996), ou encore développer un nouveau couple produit marché dans l'industrie des lentilles de contact (O'Reilly et Tushman, 2004). Dans chacun de ces exemples, la distinction entre exploration et exploitation se fait par rapport aux compétences clés de la firme (Taylor et Helfat, 2009). L'exploitation est l'amélioration incrémentale des compétences clés de la firme, tandis que l'exploration est le développement de nouvelles compétences clés, radicalement nouvelles du point de vue de la firme.

Il est généralement admis que l'arbitrage entre exploration et exploitation au niveau organisationnel est réalisé au moyen de l'ambidextrie structurelle (Raisch, 2008). Dans ce cadre, les firmes agiles sont celles qui ont développé des entités ou structures spécifiques dédiées exclusivement à l'exploration ou l'exploitation (Tushman et O'Reilly, 1996 ; Gilbert,

2006). Parce que le développement de nouvelles compétences clés implique l'introduction et le réarrangement de nombreux éléments tels que les activités d'achats et de production, la gestion des compétences et les politiques de ressources humaines, l'équilibre entre exploration et exploitation est réalisé par la création ou la redéfinition de fonctions encapsulant de large pans de la chaîne de valeur (Li *et al.*, 2008). Selon la logique d'apprentissage d'une entité ou fonction donnée, des systèmes spécifiques d'incitation, de contrôle et de gouvernance vont lui être attachés, en raison de la nécessité de séparer les activités d'exploration, associées généralement à des structures organiques, des activités d'exploitation, associées généralement à des structures bureaucratiques (Adler *et al.*, 1999 ; Stieglitz et Heine, 2007 ; Hill et Rothaermel, 2003).

La cohérence et la coordination globales de la firme sont assurées au niveau du *top management*, qui seul possède les compétences et la compréhension nécessaires pour réaliser les arbitrages entre exploration et exploitation et pour décider des orientations futures de l'organisation (O'Reilly et Tushman, 2004).

Par ailleurs, plusieurs travaux identifient l'ambidextrie comme une capacité des individus, que ceux-ci se situent au niveau opérationnel ou décisionnel (Gibson et Birkinshaw, 2004 ; Taylor et Helfat, 2009 ; Mom *et al.*, 2009). Les individus ambidextres sont ceux capables à la fois de mener des activités d'exploitation, dans le cadre de leurs fonctions, et des activités d'exploration qui impliquent de s'engager activement dans la recherche de connaissances et de pratiques nouvelles. L'ambidextrie individuelle est facilitée par un réseau personnel dense (Mom *et al.*, 2009) et par la réalisation de tâches de coordination inter-fonctionnelles (Taylor et Helfat, 2009 ; Mom *et al.*, 2009).

Au niveau individuel, exploration et exploitation se définissent à l'aune des pratiques et des connaissances individuelles (Li *et al.*, 2008). En raison de limites cognitives inhérentes, la plupart des individus se concentrent sur un unique domaine de connaissances et leur environnement immédiat. En conséquence, à ce niveau, l'exploitation consistera en l'amélioration continue des pratiques et connaissances en vigueur, tandis que l'exploration consistera en la recherche de connaissances nouvelles qui pourrait conduire à de nouvelles façons de faire dans le cadre du travail de l'individu. La distinction entre exploration et exploitation peut se faire suivant trois dimensions. Les individus peuvent chercher des connaissances plus ou moins éloignées géographiquement, cognitivement ou temporellement (Li *et al.*, 2008). Plus la distance suivant l'un de ses axes sera grande plus l'agent explorera.

L'ambidextrie individuelle est qualifiée de contextuelle (Gibson et Birkinshaw, 2004), car elle est mise en œuvre de manière située, dans le cadre de l'activité quotidienne des individus. Sous la condition que le management fournisse un environnement organisationnel combinant à la fois des incitations à la recherche de l'efficacité et à la créativité (Ghoshal et Bartlett, 1994), les membres de l'entreprise organisent leur temps de travail de manière à y intégrer à la fois des activités d'exploration de nouvelles connaissances et des activités d'exploitation de connaissances maîtrisées. Alors que l'ambidextrie structurelle propose une vision *top-down*, l'ambidextrie contextuelle est essentiellement *bottom-up*, les nouvelles connaissances émergeant des activités et interactions des membres de l'organisation, le management ayant alors pour tâche de reconnaître les nouvelles connaissances et pratiques, de les évaluer puis de stabiliser et d'institutionnaliser celles qui lui paraissent valables (Tsoukas et Chia, 2002).

Ambidextries structurelle et contextuelle portent donc sur différents niveaux d'exploration et d'exploitation. Alors que la première se place dans le référentiel des compétences de la firme, la seconde se positionne au niveau des domaines de connaissances des individus. En raison de cette différence de niveau, les deux peuvent être présentes simultanément dans une organisation. Bien que reconnue, la co-existence des deux niveaux d'ambidextrie dans les organisations est encore peu expliquée (Raisch *et al.*, 2009). En particulier, Gilbert (2006) et Mirow *et al.* (2007) montrent que l'articulation entre les deux semble impossible *via* les seules structures formelles. En effet, l'organisation est soumise à de telles contraintes externes de ses clients, de ses fournisseurs et de ses partenaires qu'il apparaît difficile de laisser une place à l'exploration dans les fonctions formelles de l'entreprise. Dans ce qui suit, nous proposons un dispositif organisationnel par lequel ambidextrie individuelle et organisationnelle peuvent être combinées.

### **3 L'AMBIDEXTRIE A UN NIVEAU INTERMEDIAIRE ENTRE L'INDIVIDUEL ET L'ORGANISATIONNEL: LE ROLE DES QUASI-STRUCTURES**

#### **3.1 LES QUASI-STRUCTURES**

Nous avançons l'idée que les firmes peuvent articuler ambidextrie individuelle et organisationnelle par la mise en place de quasi-structures, structures intermédiaires caractérisées par une informalité relative (Brown et Eisenhardt, 1997 ; Schoonhoven et Jelinek, 1990). Dans de telles structures les agents sont relativement libres dans la définition

de leurs méthodes, objectifs et règles de fonctionnement. Simultanément cependant, le management continue à être attentif à l'alignement et la cohérence de ces quasi-structures avec la stratégie globale de l'organisation (Raisch, 2008 ; Voss *et al.*, 2008). Les quasi-structures sont donc caractérisées par une combinaison d'aspects formels et informels (Schoonhoven et Jelinek, 1990). Par éléments formels, nous entendons ceux qui sont définis et exercés par le management. Les aspects informels prennent la forme de normes et de croyances émergeant des interactions entre les membres d'un groupe et guidant son comportement. Les quasi-structures se situent donc à mi-chemin entre groupes formels et communautés de savoir (Amin et Cohendet, 2004) et le concept est très proche de celui de communauté pilotée (Borzillo *et al.*, 2008).

### **3.1.1 Quasi-structures et ambidextrie**

Certaines quasi-structures sont orientées vers l'exploration, tandis que d'autres se focalisent d'avantage sur l'exploitation (Raisch, 2008). A ce niveau organisationnel intermédiaire, la distinction entre exploration et exploitation se définit en fonction de la distance par rapport aux pratiques en vigueur dans les fonctions et départements de l'entreprise (Raisch, 2008 ; Borzillo *et al.*, 2008). Cette distance va pour partie dépendre des objectifs que se fixe une quasi-structure (Borzillo *et al.*, 2008) et pour partie du degré de liberté que lui laisse la firme (Raisch, 2008). D'une manière générale, les quasi-structures orientées exploitation seront plus étroitement couplées avec la structure formelle que celles orientées exploration.

### **3.1.2 Le cas de l'exploitation**

Les quasi-structures orientées exploitation sont créées pour développer des connaissances en vue de répondre à un besoin identifié dans la structure formelle (Raisch, 2008). L'exploitation consiste en la résolution de problèmes concrets survenant dans le cours des activités menées dans la structure formelle de l'organisation (March, 1991). Les connaissances touchent essentiellement aux processus opérationnels de l'organisation. L'objectif à atteindre est donc clairement défini et la mission de la quasi-structure est de contribuer à l'amélioration de la performance de l'organisation. En conséquence, les connaissances développées seront très proches du corpus maîtrisé dans les fonctions de l'entreprise. En outre, le fait qu'un objectif lui est fixé préviendra la quasi-structure de s'éloigner de ce domaine de connaissances pour explorer des espaces plus cognitivement éloignés.

### **3.1.3 Le cas de l'exploration**

L'exploration consiste en la production de connaissances pouvant servir de socle à de nouvelles activités (Raisch, 2008). Ces connaissances sont typiquement plus éloignées du domaine où opère l'entreprise que les connaissances issues de l'exploitation et ont une dimension plus stratégique qu'opérationnelle. L'objectif de telles quasi-structures est donc plus incertain et moins appréhendable que celui des quasi-structures orientées exploitation (March, 1991). Néanmoins, elles doivent faire accepter leurs propositions par le reste de l'organisation. En conséquence, ces quasi-structures devront se rapprocher de la structure formelle et de ses systèmes de validation pour faire accepter ses connaissances.

### **3.1.4 Adhésion/recrutement dans les quasi-structures**

La mise en place de quasi-structures par le management offre des espaces organisationnels dans lesquels les comportements individuels pourront s'agréger en une démarche collective (Schoonhoven et Jelinek, 1990). Les individus peuvent rejoindre, voire initier, une quasi-structure de deux manières possibles (Schoonhoven et Jelinek, 1990) : (i) ils peuvent adhérer spontanément autour d'une problématique commune à des agents appartenant à différentes fonctions de l'entreprise ; ou (ii) ils peuvent être affectés à une quasi-structure par un manager afin de résoudre une question spécifique. Le mode de recrutement des membres va différer selon qu'il s'agisse de quasi-structures d'exploitation ou d'exploration.

Dans le cas de l'exploitation, il est important de mobiliser des ressources spécialisées sur le domaine qui pose problème. L'identification de ses ressources est plus précise si elle est faite par les professionnels du domaine, capables d'identifier les experts parmi leurs pairs. Simultanément, puisque le problème est un obstacle à la performance, sa résolution fait partie des priorités de l'organisation. En conséquence, la sélection des membres de la quasi-structure sera contrôlée à la fois par le management et par les membres de la quasi-structure.

Dans le cas de l'exploration, le lancement de l'exploration est caractérisé par l'incertitude et l'ambiguïté des objectifs, qui ne sont définis que de manière très large. Par ailleurs, l'exploration implique typiquement d'aller chercher et de combiner une grande variété de sources de connaissances qu'il est difficile de déterminer *ex ante* de l'extérieur de la quasi-structure. Les participants doivent donc être choisis par les membres de la quasi-structure plutôt que par le management.

### **3.1.5 Arbitrage entre exploration et exploitation au sein des quasi-structures**

L'arbitrage entre exploration et exploitation est fait tant par le management que par les individus participant aux quasi-structures. Le management décide du temps que peuvent passer les agents dans les quasi-structures, compte tenu des contraintes inhérentes à l'activité dans les structures formelles. Par ailleurs, le management exerce une surveillance sur les différentes quasi-structures, décide d'en créer certaines autour de questions jugées importantes et supprime celles qui ne lui paraissent plus pertinentes (Schoonhoven et Jelinek, 1990). Les individus quant à eux sont dans une large mesure libres de s'engager ou non dans les quasi-structures et de choisir entre exploration et exploitation (Borzillo *et al.*, 2008). Nous retrouvons ici les caractéristiques essentielles de l'ambidextrie contextuelle, dans laquelle les managers définissent un espace-temps d'autonomie pour les individus, ces derniers étant libres de choisir de s'engager dans l'exploration ou l'exploitation (Gibson et Birkinshaw, 2004). Ainsi, l'arbitrage entre exploration et exploitation est déterminé par les individus et le management et trouve son expression dans les combinaisons spécifiques de mécanismes formels et informels qui vont gouverner une quasi-structure.

Les quasi-structures ne se substituent pas à l'ambidextrie structurelle, mais viennent la nourrir et la compléter (Schoonhoven et Jelinek, 1990). Dans la partie suivante, nous nous penchons sur les mécanismes à mettre en place pour permettre l'articulation et le dialogue entre structures formelles et quasi-structures.

## **3.2 RELATIONS ET SYNERGIES ENTRE QUASI-STRUCTURES ET STRUCTURES FORMELLES**

Comment l'ambidextrie au sein des quasi-structures s'articule-t-elle avec l'ambidextrie au niveau organisationnel? La réponse à cette question doit être différenciée, selon que l'on considère l'exploration ou l'exploitation. En effet, les objectifs et les connaissances produites de chacun des types de quasi-structures étant multiples, les publics auxquels vont s'adresser les quasi-structures et les modalités de transfert des connaissances vont différer. Dans ce qui suit, nous considérons tour à tour le cas de l'exploration et de l'exploitation et caractérisons, pour chacune, les canaux de communication, leur management et les bénéfices attendus des interactions entre quasi-structures et structures formelles.

### **3.2.1 Pour les quasi-structures orientées exploration**

Les quasi-structures focalisées sur l'exploration ont pour objectif de produire des connaissances nouvelles à partir desquelles l'organisation pourra lancer des activités

éloignées des compétences maîtrisées par l'organisation. Ces quasi-structures doivent donc communiquer leurs productions vers les agents capables de décider et de mettre en œuvre ces changements dans l'organisation formelle. En outre, les connaissances produites par l'exploration sont, par nature, d'une utilité incertaine pour l'organisation. Afin d'être évaluée, elles doivent donc être confrontée à des sources diverses, ce qui ne peut être fait qu'à des niveaux hiérarchiques relativement élevés (Schulz, 2001). Les flux de connaissances issus de l'exploration sont donc orientés verticalement, vers les niveaux décisionnaires de la hiérarchie, afin que ces dernières puissent les évaluer et les prendre en compte dans l'élaboration de la stratégie (Schulz, 2001).

Il ne suffit pas d'avoir des espaces de production de connaissances exploratoires. Il faut également que le *top management* soit disposé à intégrer ces efforts d'exploration dans les processus de décision stratégique. L'organisation doit donc mettre en place et maintenir ouverts des canaux de communication ascendants (Burgelman, 2002). Afin de prendre avantage des efforts exploratoires des quasi-structures, le *top management* doit donc encourager les propositions provenant de tous les niveaux de l'organisation et mettre en place des modalités de recueil et d'évaluation de ces propositions.

Outre les canaux, l'organisation doit également prêter attention aux contenus des communications. En effet, les cadres cognitifs et la manière dont l'attention est allouée à certains aspects sont hautement contextuels. En particulier, ils vont varier en fonction de la position hiérarchique qu'occupent les individus (Taylor et Helfat, 2009). Ainsi, pour que les propositions provenant des quasi-structures soient écoutées par le *top management*, elles devront avoir une portée suffisamment large pour entrer dans les cadres cognitifs des décisionnaires et être codifiées suivant les normes en vigueur à ce niveau hiérarchique.

Le recours aux quasi-structures accroît la capacité des managers à maintenir en permanence une activité d'exploration (Mom *et al.*, 2007). De ce point de vue, ces quasi-structures contribuent à l'ambidextrie structurelle en fournissant aux managers une source d'exploration qu'ils peuvent cultiver tout en veillant à la conduite des activités quotidiennes dans la structure formelle. Par ailleurs, ces quasi-structures contribuent à aligner les représentations des opérationnels et des décisionnaires pour ce qui regarde les orientations futures de l'entreprise. De ce point de vue, le système des quasi-structures peut être vu comme complémentaire au rôle attribué par Gibson et Birkinshaw (2004) au management intermédiaire dans la transmission des idées nouvelles des niveaux opérationnels vers les niveaux décisionnels. Les quasi-structures orientées exploration contribuent donc à

l'ambidextrie globale de l'organisation en assurant à tout moment la génération de connaissances exploratoires. Sans de tels dispositifs, le choix des changements d'orientation stratégique relèverait du seul *top management*, conduisant à un arbitrage entre exploration et exploitation sur le mode de l'équilibre ponctué, une alternance de période de grande stabilité et de changements radicaux (Burgelman, 2002).

### **3.2.2 Pour les quasi-structures orientées exploitation**

Les quasi-structures dédiées à l'exploitation s'attachent à produire des connaissances qui sont des réponses à des problèmes immédiats qui se posent dans les fonctions de l'organisation. Ces connaissances portent sur les meilleures pratiques et sont liées aux processus de l'organisation (Turner et Makhija, 2006). Elles ont vocation à être directement applicables dans les opérations. Les flux de connaissances issus de l'exploitation sont donc principalement horizontaux, directement dirigés vers les personnes pouvant les mettre immédiatement en pratique (Schultz, 2001).

Le transfert des connaissances orientées exploitation issues des quasi-structures vers les structures formelles est plus efficace lorsqu'il se fait *via* les relations interpersonnelles (Hansen, 1999 ; Van Wijk *et al.*, 2008). Des relations fréquentes, des liens forts permettent de faire circuler une connaissance riche et fortement contextualisée, un avantage important lorsqu'il s'agit de transmettre des savoir-faire et des connaissances processuelles. En outre, les membres de tels réseaux partagent un ensemble de représentations communes et une culture partagée qui fournissent un contexte dans lequel les connaissances transmises prennent tout leur sens (Turner et Makhija, 2006 ; Van Wijk *et al.*, 2008).

Le transfert de ce type de connaissances aura plus d'efficacité si les contenus peuvent facilement être compris et appréhendés par les professionnels à qui sont destinés ces connaissances. Les quasi-structures doivent donc chercher à réduire au maximum les ambiguïtés causales de ces connaissances, afin que leur utilité soit directement perceptible (Szulanski, 1996 ; Van Wijk *et al.*, 2008). De la même manière, les connaissances diffusées doivent être le plus complètes possibles, afin de pouvoir être directement appliquées au sein des fonctions (Turner et Makhija, 2006).

Le management a un rôle à jouer dans le transfert des connaissances issues de l'exploitation dans les quasi-structures vers les fonctions de l'entreprise. En effet, le transfert de ce type de connaissances n'est efficace que s'il est dirigé vers les individus ayant les capacités d'absorption nécessaire pour en faire sens (Szulanski, 1996 ; Van Wijk *et al.*, 2008). Il est

donc plus utile de mettre en place des dispositifs supportant les réseaux interpersonnels plutôt que de chercher à diffuser de manière institutionnelle et indifférenciée ces contenus.

De telles quasi-structures regroupent des professionnels provenant de différentes parties de l'organisation, réunis par un domaine d'expertise commun. Les connaissances générées dans les quasi-structures orientées exploitation sont ensuite diffusées dans la structure formelle. Les quasi-structures orientées exploitation contribuent donc au développement de connaissances communes aux différentes entités de la structure formelle (Raisch, 2008 ; Gilbert, 2006 ; Taylor et Helfat, 2009). En ce sens, elles contribuent à l'intégration de l'organisation ambidextre et au maintien de sa cohérence (Raisch *et al.*, 2009). Ce faisant, ces quasi-structures font contrepoids à l'effet différenciateur de l'ambidextrie structurelle.

Le Tableau 1 résume l'ensemble de nos propositions sur le fonctionnement des quasi-structures et leur articulation avec la structure formelle.

		<b>Exploitation</b>	<b>Exploration</b>
<b>Création des connaissances</b>	<b>Type de connaissances</b>	Incrémentales, opérationnelles	Radicalement nouvelles, stratégiques
	<b>Recrutement/adhésion</b>	Gérés par la quasi-structure et le management	Gérés par la quasi-structure
<b>Circulation des connaissances</b>	<b>Orientation des flux</b>	Horizontale	Verticale
	<b>Destinataires</b>	Pairs	Décisionnaires
	<b>Facteur de réussite relevant de la quasi-structure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion des réseaux interpersonnels</li> <li>- La qualité des connaissances transférées (peu d'ambiguïté causale, complétude)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La maîtrise des canaux de communication</li> <li>- La qualité des connaissances transférées (généralisation, langages)</li> </ul>
	<b>Facteur de réussite relevant du management</b>	Support aux réseaux informels	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création de canaux de communication</li> <li>- Définition de standard de codification</li> </ul>

**Tableau 1** : Principales dimensions des quasi-structures et de leurs modes d'articulation avec la structure formelle

Afin d'illustrer ce modèle d'articulation des ambidextries structurelle et contextuelle ainsi que les mécanismes conjoints d'exploration et d'exploitation, nous présentons dans ce qui suit le

cas d'un grand groupe industriel doté d'une structure organisationnelle présentant un système de quasi-structures : le groupe GDF SUEZ.

#### 4 METHODOLOGIE

Ainsi, nous avons conduit une étude de cas itérative (Eisenhardt, 1989) caractérisée par de multiples épreuves de validation empirique, menées à chaque étape de l'analyse théorique. Nous avons étudié une entreprise multinationale qui déploie à la fois des structures formelles et quasi-structures en un système d'innovation continue ; le groupe GDF SUEZ (83,1 milliards d'euros de CA en 2008, environ 200 000 employés), leader mondial sur le secteur de l'Environnement et leader européen sur le secteur de l'Energie.

Notre accès au terrain s'est effectué *via* notre participation à un groupe de réflexion dont l'objectif était de caractériser les interactions entre les quasi-structures et les structures formelles de l'organisation afin d'étudier leur impact sur la performance du groupe. Ce groupe de réflexion comprenait des cadres et *knowledge managers* du groupe GDF SUEZ ainsi que les auteurs. La collecte des données a commencé en septembre 2007 et a été achevée en juin 2009. Les données proviennent de sources multiples (Tableau 2) : (i) une étude interne sur les 130 quasi-structures du groupe ; (ii) interviews de 19 coordinateurs de quasi-structures et d'un méta-coordonateur ; (iii) notes provenant d'observations directes (réunions et workshops internes) ; (iv) données secondaires (documents et rapports, articles de presse...).

<b>Interviews de coordinateurs de quasi-structures</b>		<b>Données « au vol » (jj/mm/aa)</b>	
Domaines	Personnes	05/09/07	Steer. Com. Meeting
Project realization	1	01/10/07	CoP Coord. Worksh.
IFRS	2	02/10/07	CoP Coord. Worksh.
Sustainable Development	1	17/01/08	Steer. Com. Meeting
Business Development	2	04/03/08	Steer. Com. Meeting
Health & Safety	1	25/07/08	Steer. Com. Conf. Call
Knowledge Management	2	02/09/08	Steer. Com. Conf. Call
Laboratory Analysis	1	24/09/08	Steer. Com. Conf. Call
Water Business Info. Sys.	1	02/10/08	Steer. Com. Meeting
Scientific Advisory Com.	1	23/10/08	Steer. Com. Conf. Call
Cogeneration	1	05/11/08	Steer. Com. Conf. Call
Water Resources	1	03/02/09	Steer. Com. Meeting
Thermic Treatment	1	11/06/09	Steer. Com. Conf. Call
Management assistants	4		
CoP Meta-coordonateur	1		
<b>Données secondaires</b>			
Suez History	04/2004	GDF SUEZ Investor's Day Pres.	11/2008
SUEZ ENV. Mission Statement	09/2004	GDF SUEZ Energy Eur. et Int.Pres	11/2008
SUEZ Activities and Sust. Dev. 05	05/2006	GDF SUEZ Energy Eur. Pres	11/2008
SUEZ Reference Document 05	05/2006	GDF SUEZ Div. Energy Int. Pres	11/2008
SUEZ ENV. Sharing Know-how	07/2006	GDF SUEZ Energy Fra. Branch Pres	11/2008

SUEZ Reference Document 06	04/2007	GDF SUEZ Energy Branch. Annex.	11/2008
AXIMA-SUEZ Cops Benefits	09/2007	GDF SUEZ Gas et Elect. Intro.	11/2008
SUEZ ENV. Report 2007	01/2008	GDF SUEZ Ener. Serv. Branch Pres.	11/2008
CIRSEE	02/2008	GDF SUEZ Glob. Gas et GNL Pres.	11/2008
SUEZ Activities and Sust. Dev. 07	05/2008	GDF SUEZ Infrastruct. Branch Pres.	11/2008
GDF SUEZ Brochure	07/2008	GDF SUEZ Integration et Perf. Plan	11/2008
GDF SUEZ A new Leader Press Pack	07/2008	GDF SUEZ Bus. Model et Key Fig.	11/2008
GDF SUEZ Middle-East Strategy	10/2008	GDF SUEZ Annexes	11/2008
GDF SUEZ Corporate Brochure	11/2008	GDF SUEZ in Brazil Press Pack	12/2008

Tableau 2: Sources des données

Des notes furent prises durant les différentes réunions et workshops avec les cadres du groupe, et nous avons collecté nos observations dans un agenda de recherche, qui nous a ainsi fourni des données « au vol » (Miles et Huberman, 2003). Une première étape d'analyse consistait à comparer nos observations « au vol » collectées afin d'identifier les dilemmes communs et de définir les aspects uniques de l'organisation GDF SUEZ. Nous avons créé des tableaux et graphiques pour faciliter les comparaisons puis avons exposé au groupe de travail les différences et similarités des structures étudiées en vue d'affiner notre cadre conceptuel et de développer notre logique et nos construits théoriques. Ensuite le groupe de travail a identifié et proposé des managers et coordinateurs clés à interviewer. Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits. Ils ont une durée moyenne de 100 minutes, et certains durent environ trois heures. Les données collectées furent donc validées une première fois par les répondants et ensuite par les membres du groupe de réflexion. Chaque auteur a codé indépendamment les données en fonction du cadre théorique, et les différences furent résolues par des discussions. Nous avons ajouté des informations complémentaires issues de l'analyse des données secondaires. Ainsi, les données furent triangulées comme le suggère de nombreux auteurs (Yin, 1994 ; Miles et Huberman, 2003). Au fur et à mesure de l'évolution de l'analyse, nous sommes revenus vers les observations « au vol » afin de nous assurer que notre progression était cohérente avec celles-ci. Nos résultats ont régulièrement été présentés au groupe de travail. Ainsi, l'utilisation de multiples sources de données, mais surtout nos fréquentes interactions avec les membres du groupe de réflexion ont renforcé de manière significative la pertinence de nos résultats.

## **5 AMBIDEXTRIE ORGANISATIONNELLE CHEZ GDF SUEZ**

Le groupe GDF SUEZ présente une structure arborescente composée d'un centre, de branches et de *Business Units* (B.U.). Le centre coordonne l'ensemble du groupe et assure certaines fonctions qui sont jugées comme nécessairement mutualisées ou centralisées pour l'ensemble

du groupe : par exemple, la gestion de la trésorerie du groupe, les achats transverses ou encore la gestion de certains risques. Sous le centre, le groupe se divise structurellement selon ses deux grands domaines d'activités : l'Energie et l'Environnement. Ces deux domaines se décomposent en six branches, chacune spécialisée dans un secteur ou sur une zone géographique : Energie France, Energie Europe et International, Global Gaz et GNL, Infrastructures, Energie Services et Suez Environnement. Chacune des branches se décompose en B.U. (on compte 43 B.U. dans l'ensemble du groupe), des entités relativement indépendantes qui peuvent chacune être envisagées comme des entreprises à part entière.

Dans la structure formelle de GDF SUEZ, l'ambidextrie est avant tout structurelle. Lorsque l'entreprise investit dans un effort de développement de nouvelles compétences, le management va décider de la création d'une nouvelle B.U. dans laquelle héberger les équipes en charge de ce développement. Ainsi, une des cadres de l'entreprise souligne qu'« *afin de développer de nouveaux projets [de grande ampleur], on crée une B.U. spécialement.* »

Dans ces B.U. orientées exploration, le management met en place des méthodes et systèmes qui se démarquent nettement des pratiques en cours dans les B.U. en charge d'activités plus stabilisées. Un exemple représentatif d'une telle démarche est celui de la LYDEC (Lyonnaise des Eaux de Casablanca). En 1997, GDF SUEZ a obtenu la concession sur la gestion de l'eau et de l'électricité de Casablanca. Afin de mener à bien ce projet, une B.U., la LYDEC, a été spécifiquement créée. L'objectif était de « *définir une nouvelle organisation ainsi que des valeurs communes, en développant une culture clients, un sentiment d'appartenance et un changement profond de la culture de gestion* » (Water Stories, 2008). A cette fin, la B.U. a mis en place un nouveau mode de relation client et de gestion des ressources humaines. Concernant la relation client, la B.U. a développé un réseau de proximité pour que chaque client puisse accéder à ses données. Ainsi que le note un manager : « *il est possible pour quelqu'un d'aller chercher sa facture chez son buraliste* ». Le développement de ce service a nécessité une complète redéfinition de la relation-client. En termes de gestion des ressources humaines, la LYDEC a dès le début pris le parti de s'appuyer sur des ressources locales (moins de 1% d'expatriés pour un effectif de 3 300 personnes). Cette position a amené la B.U. à créer un centre spécifique de formation et de perfectionnement dans lequel 688 000 heures de formation ont été dispensées en dix ans (Water Stories, 2008). Enfin, le projet LYDEC a conduit à un certain nombre d'innovations technologiques (nouvelles technologies de surveillance des réseaux d'eau et d'électricité ainsi que le développement d'une plateforme intégrée de pilotage des réseaux d'eau potable, d'assainissement et d'électricité). Pour

résumer, GDF SUEZ a créé une structure organisationnelle dans laquelle ont été développées des nouvelles compétences organisationnelles, technologiques et d'accès au marché.

### **5.1 LES QUASI-STRUCTURES DE GDF SUEZ**

Le groupe GDF SUEZ a choisi d'asseoir sa gestion des connaissances sur le développement de quasi-structures. Pour ce faire, le groupe a décidé en 2003 d'aménager un espace organisationnel au sein duquel les quasi-structures pourraient se développer. En 2008, pas moins de 130 quasi-structures étaient recensées au sein du groupe. Cette constellation de quasi-structures concerne toutes les branches d'activités et tous les métiers, que ceux-ci soient de nature technologique et/ou technique (compétences clés relatives aux métiers de l'énergie et de l'environnement) ou de nature « supports » et services associés (achats, systèmes d'information, fiscalité...).

Dans ce qui suit, nous nous appuyons sur les données collectées sur différentes quasi-structures listées dans le Tableau 3, complétées par les données présentées dans le Tableau 2, pour illustrer les différents éléments de notre cadre théorique. Nous présentons successivement les quasi-structures orientées exploitation puis celles orientées exploration, en précisant dans chacun des cas les types de production, les modes de recrutement des membres et de transfert des connaissances.

<b>Nom de la quasi-structure</b>	<b>Orientation cognitive</b>	<b>Connaissances produites</b>	<b>Mécanismes de recrutement</b>	<b>Liens avec la structure formelle</b>	<b>Modalités de diffusion des connaissances</b>
Knowledge Management	Exploitation	Détection, intégration et diffusion de connaissances	Par la hiérarchie puis la quasi-structure	Horizontaux	Communication formelle et informelle. Diffusion large.
Health et Security	Exploitation	Détection et diffusion de bonnes pratiques Santé-sécurité	Par la hiérarchie	Horizontaux	Communication formelle et informelle. Diffusion large.
Sustainable Development	Exploitation	Intégration des pratiques dév. durable au sein du groupe	Par la hiérarchie pour le leader, par la quasi-structure pour les membres	Horizontaux	Communication formelle et informelle. Diffusion large.
Business Development Suez	Exploitation	Conseil et expertise en investissement Energie et Environnement au niveau du groupe	Par la hiérarchie pour les animateurs, par la quasi-structure pour les membres	Horizontaux	Communication formelle et informelle. Diffusion restreinte.
Business Development Suez Energy International	Exploitation	Conseil et expertise en investissement de la branche Energie International	Par la hiérarchie	Horizontaux	Communication formelle et informelle. Diffusion restreinte.
IFRS	Exploitation	Conseil en nouvelles normes comptables internationales	Par la quasi-structure	Horizontaux	Communication formelle et informelle. Diffusion large.
Project Realization	Exploitation	Conseil et transfert de bonnes pratiques en réalisation de projets	Par la quasi-structure	Horizontaux	Communication informelle. Diffusion restreinte.
Analyse et Laboratoires	Exploitation	Mise en commun de savoir-faire sur l'instrumentation et la métrologie	Par la hiérarchie et la quasi-structure, au cas par cas	Horizontaux	Communication formelle. Diffusion restreinte.
Kasba	Exploitation	Partage de bonnes pratiques des assistantes de direction	Par la quasi-structure	Horizontaux	Communication informelle. Diffusion restreinte.
Watbis	Exploitation	Elaborer et diffuser des outils de modélisation et d'implémentation des systèmes d'information	Par la hiérarchie et la quasi-structure, au cas par cas	Horizontaux	Communication informelle. Diffusion restreinte.
Cogeneration	Exploitation	Former les managers aux aspects techniques de la cogénération	Par la quasi-structure	Horizontaux	Communication informelle. Diffusion restreinte.
Ressource Eau	Exploitation	Diffusion des savoir-faire et état de l'art sur la gestion de l'eau et des eaux usées	Par la hiérarchie et la quasi-structure, au cas par cas	Horizontaux	Communication formelle. Diffusion restreinte.
Usine verte	Exploration	Développer le concept d'usine verte comme axe de développement future pour l'entreprise	Par la quasi-structure	Verticaux	Communication formelle. Diffusion restreinte.
Traitement thermique	Exploitation	Partage des meilleures pratiques et veille réglementaire sur le traitement thermique des déchets	Par la hiérarchie	Horizontaux	Communication informelle. Diffusion restreinte.
Comité scientifique	Exploration	Identifier les connaissances technologiques qui peuvent donner lieu à des innovations de rupture	Par la quasi-structure	Verticaux	Communication formelle. Diffusion restreinte.

**Tableau 3 Synthèse des quasi-structures étudiées**

### 5.1.1 Les quasi-structures orientées exploitation

#### Le type de connaissances produites

Les objectifs des quasi-structures que nous avons classées « exploitation » sont d'améliorer les façons de faire existantes. Ainsi, la quasi-structure « analyse et laboratoire » se donne pour objectif de mettre en commun les savoir-faire des laboratoires travaillant sur l'eau et les déchets. Ces savoir-faire incluent des aspects tels que le choix des machines, les différentes méthodes de mesure du taux de mercure ou encore les normes de sécurité dans les laboratoires. De la même manière, la quasi-structure des « *business developers* » (les *business developers* ont pour fonction d'identifier et de formaliser les nouvelles opportunités de développement de l'entreprise), s'attache à identifier et unifier les différents référentiels du métier et à améliorer les processus liés à cette fonction.

Les connaissances produites dans ces quasi-structures portent sur des processus existants. Il ne s'agit pas de produire des connaissances radicalement nouvelles. Ainsi que le déclare une animatrice, « *Nous n'avons pas participé au titre [de notre quasi-structure] à des idées innovantes. Les sujets qu'on aborde sont assez concrets et on y travaille au quotidien* ».

#### Les modes de recrutement

Le recrutement des membres des quasi-structures orientées exploitation peut prendre deux formes. Certaines quasi-structures sont nées de l'initiative de personnes issues des opérations. C'est le cas par exemple des quasi-structures « modélisation des systèmes d'information (Watbis) », « *project realization* » ou « cogénération ». Dans ces quasi-structures, le recrutement se fait essentiellement de manière informelle, par les membres la composant. Néanmoins, le management n'est pas tout à fait absent du processus de recrutement et peut s'immiscer dans la constitution de la quasi-structure et imposer un nouveau membre.

D'autres quasi-structures, comme « *business developers* », « analyse et laboratoires » ou « ressource et production de l'eau », ont été créées par la volonté du management, suite à l'identification d'une question jugée critique. Dans ce cas, l'intervention du management dans le recrutement des membres est beaucoup plus marquée. Un nombre significatif de membres sont désignés par la hiérarchie en fonction de leur expertise et de leur capacité à contribuer à la résolution des problèmes identifiés. Ainsi, dans la quasi-structure « *business developers* », « *[les membres clés] ont été nommés par leurs directeurs de branche et ont été choisis en*

*fonction de leur expertise dans le business development [...]. Par contre, au niveau membres, on laisse vraiment la porte ouverte ».*

Deux caractéristiques apparaissent communes aux quasi-structures orientées exploitation. Premièrement, le critère essentiel de recrutement est l'expertise sur le domaine de connaissance de la quasi-structure. En conséquence, les connaissances qui sont rassemblées au sein de la quasi-structure sont convergentes et relativement peu différenciées. Deuxièmement, toutes ces quasi-structures sont caractérisées par un mélange de mode formel et informel dans le recrutement des membres. Dans leur majorité, les personnes interviewées approuvent cette gestion des recrutements et reconnaissent qu'il est nécessaire de garantir l'alignement entre les activités de la quasi-structure et les objectifs du management.

### **Les flux de connaissances avec la structure formelle**

Dans toutes les quasi-structures orientées exploitation approchées, il y a une volonté forte de ne pas diffuser largement leur production. Ainsi que le dit une des personnes interviewées dans le cas des *business developers*, « *Il n'y a pas une volonté de diffusion à l'extérieur. Il y a un désir de la part des [membres] de mettre une barrière d'accès ne serait-ce que pour valider que c'est bien un business developer et qu'il est bien concerné par le sujet.* » Toutes ces quasi-structures contrôlent ainsi, de manière assez stricte, la diffusion des connaissances produites, qu'elles souhaitent maintenir dans les réseaux de professionnels du domaine. Elles ciblent un public susceptible de comprendre et d'être intéressé par les travaux de la quasi-structure. Comme pour les problématiques, les solutions circulent donc horizontalement, au niveau opérationnel, entre spécialistes d'un même domaine.

### **Les moyens mis en œuvre pour diffuser les connaissances produites**

**Par la quasi-structure.** Le premier élément important sur lequel peut agir une quasi-structure pour assurer la diffusion de ses productions est la forme que prend les connaissances à diffuser. Lorsque la validation des documents ne fait pas l'objet d'une procédure rigoureuse, les connaissances semblent se diffuser plus difficilement dans l'organisation. Par exemple, dans la quasi-structure « cogénération », les documents consistent en un compte-rendu des réunions. Ces comptes-rendus sont ensuite diffusés, mais l'adoption des contenus par des utilisateurs potentiels semble difficile. Ainsi, par exemple, « *[sur la mise en place d'] une procédure spécifique, il a fallu trois ou quatre ans avant d'être à peu près sûrs que les sous-traitants le fassent.* »

Au contraire, dans les quasi-structures où la procédure de validation est plus élaborée, la diffusion des connaissances semble plus efficace. Ainsi, parlant d'un modèle développé dans la quasi-structure « Watbis », qui a une longue procédure de validation par consensus, *"ce qu'ils ont fait à Budapest [...], ça correspond assez bien à ce qu'on avait discuté ensemble. On l'a appliqué à Jakarta, à Casablanca. Même les anglais [...], j'avais réussi à les convaincre. Quand vous sortez des choses qui sont alignées avec la réalité du métier et avec la compréhension que les gens ont du métier, il n'y a pas de débat."* Ce dernier verbatim met en lumière le fait que la qualité de la diffusion des connaissances dépend beaucoup de leur complétude et d'une codification adaptée au public visé. Les quasi-structures qui s'attachent à réduire au maximum l'ambiguïté causale de leur production, de telle sorte que leur utilité soit immédiatement perceptible, ont moins de mal à diffuser leurs productions.

L'autre aspect important regardant la diffusion des connaissances produites par les quasi-structures est la gestion des canaux de diffusion. Deux types de comportement peuvent à cet égard être identifiés. Une première catégorie de quasi-structures a des modalités très institutionnelles et formalisées pour diffuser leurs documents. Ces modalités sont inscrites dans des outils, de type intranet, et ont pour objet une diffusion relativement large. C'est le cas des quasi-structures de SUEZ Environnement. Cependant, lorsque ce mode de diffusion est choisi, les connaissances semblent ne pas circuler au sein de l'organisation. Ce constat a d'ailleurs amené la responsable de l'ensemble de ces quasi-structures à développer un réseau de relais au sein des différentes *Business-Units*, dont la mission sera de faire circuler les connaissances produites par les quasi-structures auprès de leurs collaborateurs.

L'étude d'autres quasi-structures semble en effet mettre en évidence le fait que la diffusion des connaissances est mieux réalisée dans des réseaux interpersonnels. Les quasi-structures orientées exploitation qui parviennent à diffuser leurs production passent un temps important à maintenir et développer le réseau interpersonnel de la quasi-structure. Ainsi, la quasi-structure "développement durable" a réussi au cours du temps à mettre en place un réseau qui irrigue l'ensemble de l'organisation. La citation suivante donne un exemple sur la manière dont ce réseau s'étend et diffuse les connaissances qu'il produit: *"Il y a eu deux groupes de travail qui se sont créés : un à la direction commerciale France et l'autre au réseau marketing [d'une branche du groupe]. Ce sont des gens de notre réseau donc forcément ils nous connaissent. Ils [nous] invitent à participer à leurs travaux. Ils créent un groupe de travail ou un réseau dans lequel on s'intègre."*

**Par le management.** Des actions qui viennent supporter les efforts de développement de réseaux des quasi-structures peuvent faciliter la diffusion. En particulier, deux types d'action semblent particulièrement utiles, de l'avis des personnes interrogées. Le premier type d'action est mené par les sponsors, c'est-à-dire des personnes occupant une place élevée dans la hiérarchie et garantissant vis-à-vis de l'organisation l'utilité des quasi-structures qu'ils parrainent. Ces acteurs jouent un rôle important dans la promotion de la quasi-structure et sa représentation à l'extérieur. Une des personnes interviewées rapporte par exemple: « *lorsqu'il y a des branches qui n'étaient pas très motivées au début, il y a eu quelques rappels par notre sponsor, qui appartient au comité exécutif [...]. Ca a été assez profitable.* » L'intervention hiérarchique apparaît donc comme utile pour créer un contexte favorable dans lequel les quasi-structures vont pouvoir développer leurs réseaux.

Un autre type d'intervention indirecte de la hiérarchie favorisant la diffusion des connaissances est le financement d'outils de communication. Dans ces situations, le choix de l'outil et de sa mise en œuvre reste entièrement de la responsabilité de la quasi-structure. Ainsi, l'organisation met à disposition ses ressources en NTIC, et dote les quasi-structures d'outil collaboratif leur permettant de mettre leurs documents à disposition des personnes intéressées. Par ce biais, l'intervention de la hiérarchie augmente la visibilité et le pouvoir de communication de la quasi-structure.

### **Bénéfices pour l'organisation**

L'existence des quasi-structures orientées exploitation apporte à l'entreprise des outils organisationnels qui lui permettent de procéder à une surveillance et une amélioration continues de ses processus. Au-delà de ces améliorations incrémentales, l'existence des quasi-structures permet également le développement de connaissances communes qui traversent les frontières organisationnelles, y compris les frontières entre fonctions orientées exploration et fonctions orientées exploitation.

#### **5.1.2 Les quasi-structures orientées exploration**

##### **Le type de connaissances produites**

Les quasi-structures orientées exploration ont pour objectif de produire des connaissances qui sont radicalement nouvelles pour l'organisation. Une des personnes interviewée présente ainsi le « comité scientifique » de SUEZ Environnement, une quasi-structure orientée exploration:

*« la création du comité scientifique est liée à quelque chose de très simple. Il a un budget relativement modeste [...] mais a le droit de [réfléchir] sur tous les sujets, de tester. »*

Les connaissances produites peuvent conduire à des activités substantiellement nouvelles.

*« Par exemple, on a pas mal [travaillé] sur les microcapteurs et les nanocapteurs et l'idée est de dire qu'on va multiplier, dans un réseau, le nombre de capteurs par un facteur 100 parce qu'on va trouver une technologie qui fera qu'un capteur tout monté tournera à l'achat autour de 10 euros, c'est-à-dire largement 200 fois moins qu'aujourd'hui. Et on essaie de dire comment notre métier est révolutionné si on arrive à multiplier le nombre de capteurs par un facteur 100. »* Cet exemple montre également que les connaissances produites ne visent plus ici à améliorer des processus existants, mais à en créer de nouveaux. De telles connaissances ont donc une portée beaucoup plus stratégique qu'opérationnelle.

### **Les modes de recrutement**

Le mode de recrutement des quasi-structures orientées exploration diffère de celui des quasi-structures orientées exploitation. En particulier, les origines des membres et des participants sont très diverses. Il est également notable que ces quasi-structures font plus fréquemment appel à des personnes extérieures au groupe, experte sur un domaine spécifique.

Une autre différence est la nature beaucoup plus informelle des recrutements des membres. Dans le cas de l'exploration, le management n'intervient absolument pas dans le choix des membres. Un des animateurs déclare ainsi: *« je suis en faveur des réseaux totalement informels. Il faut qu'il y ait quelque part des gens qui connaissent personnellement un certain nombre d'experts et qui aient leurs coordonnées téléphoniques ou mails. C'est le maillage du carnet d'adresses. Et ça va de proche en proche. »*

### **Les flux de connaissances avec la structure formelle**

**Destinataires et orientation des flux.** Dans le cas de l'exploration, la thématique de travail émerge de la quasi-structure. Ainsi, l'exemple cité plus haut des micro- et nanotechnologies n'a pas été suggéré par la hiérarchie à la quasi-structure, mais est le produit des réflexions et observations des membres. De même, une autre quasi-structure a choisi de travailler sur le concept « d'usine verte ». Cette idée est elle aussi née des interactions entre les membres de la quasi-structure, sans aucune intervention managériale. Les axes de développement des connaissances sont relativement dé-corrélés des processus existants dans l'entreprise. Les

connaissances produites sont donc relativement distantes des domaines maîtrisés par l'organisation.

**Sens de diffusion de la solution.** D'après nos données, aucune circulation des connaissances issues de l'exploration ne se fait horizontalement, vers des pairs. Les connaissances sont envoyées vers les instances décisionnaires. Au sommet de chacune des grandes branches du groupe, un comité décide des investissements futurs en R&D. Ces comités ont donc la charge de définir les grandes orientations technologiques pour les années à venir et sont la cible de la communication des quasi-structures orientées exploration.

Les connaissances issues de l'exploration circulent donc verticalement, des quasi-structures qui en sont les productrices vers les instances décisionnaires qui vont en évaluer la pertinence et, le cas échéant, financer les développements nécessaires à leur mise en œuvre.

### **Les moyens mis en œuvre pour diffuser les connaissances produites**

**Par la quasi-structure.** Afin que leurs propositions soient entendues par les décisionnaires, les quasi-structures doivent prêter attention aux contenus cognitifs, ainsi qu'aux canaux par lesquels circule la connaissance pour atteindre les bons récipiendaires.

La connaissance issue des activités d'exploration doit pouvoir entrer dans les représentations des décisionnaires. Ces derniers ont une vue très globale de l'entreprise et ont des considérations avant tout stratégiques. En conséquence, pour que les propositions des quasi-structures soient audibles, elles doivent avoir un niveau de granularité et un impact potentiel important. Suite à un refus, un animateur d'une quasi-structure orientée exploration explique : « *[L'instance de décision] est très focalisée sur la création de business, trouver les nouvelles voies du chiffre d'affaires, des nouvelles prestations qui nous démarquent, qui vont dans le sens du business. [...] Souvent les sujets de recherche [que nous faisons remonter] sont des choses un peu plus petites: des vrais problèmes techniques qu'on a tous les jours mais qui ont moins d'ampleur stratégique, qui vont créer moins de business.* »

Le succès d'une quasi-structure orientée exploration dépend aussi de sa capacité à maîtriser les canaux de communication par lesquels faire transiter les connaissances. Il ne s'agit pas simplement de connaître les circuits administratifs, mais également de développer des relations interpersonnelles avec les décideurs. Ainsi, le « comité scientifique » est une quasi-structure qui connaît un certain succès quant à l'adoption de ses propositions. Ce succès repose largement sur le fait que ses membres sont hiérarchiquement haut placés et ont des relations régulières avec les membres des instances de décision. Ce point est également

souligné par l'animateur de la quasi-structure « usine verte », qui estime qu'il est nécessaire « *non pas seulement de faire remonter [la proposition] lorsqu'ils font les appels à projet de R&D mais de faire le lobbying qui va avec pour que le sujet soit regardé et écouté.* »

**Par le management.** Pour que l'organisation prenne avantage des efforts des quasi-structures dans l'exploration de nouvelles opportunités, le management doit mettre en place des canaux de communication et des dispositifs permettant la circulation de ces connaissances. Au sein du groupe GDF SUEZ, des efforts ont été entrepris dans ce sens. Ainsi, depuis 2007, dans la branche SUEZ Environnement, il est demandé aux quasi-structures de soumettre des propositions pouvant alimenter la réflexion stratégique des décideurs. A cette fin, différents relais ont été mis en place afin d'assurer la remontée des propositions depuis les niveaux opérationnels. Cependant, comme le souligne un coordinateur, cette expérience s'avère décevante : « *au final, quand on regarde ce qui est gardé qui vient [des quasi-structures], ça doit faire moins de 1 %.* ».

Ainsi, il ne suffit pas d'encourager les activités exploratoires ni de mettre en place un dispositif de remontée des connaissances pour tirer avantage de l'exploration menée aux différents niveaux organisationnels. Un des points critiqués par les membres de quasi-structures est le suivant : « *Jamais personne n'a fait de remarques sur les projets qu'on remontait. Le retour est nul, à la fois pour nous expliquer pourquoi ils ne gardaient pas notre sujet et également dans le fait qu'ils n'en aient pas gardé un seul. Peut être qu'ils sont tous très mauvais ces sujets, c'est possible, mais au moins qu'on nous le dise quand même.* » Ceci suggère qu'un dispositif managérial additionnel devrait être la mise en place de standards expliquant quel type de connaissance est attendu et sous quelle forme. En outre, le système de communication devrait être doublé d'un système d'évaluation plus explicite, permettant aux quasi-structures d'ajuster leurs activités d'exploration aux attentes des décideurs.

### **Bénéfices pour l'organisation**

Une activité d'exploration par des quasi-structures apporte à l'entreprise une source supplémentaire d'opportunités de développement. Cette source vient s'agréger aux autres sources de connaissances dont disposent les décideurs et les aident à construire des représentations les plus complètes possibles de l'environnement dans lequel ils évoluent.

Par ailleurs, cette forme d'exploration est issue des niveaux les plus opérationnels de l'entreprise. La prise en compte des productions cognitives de ces quasi-structures, à travers la

mise en place de canaux et de dispositifs de communication contribue donc à lier les différents niveaux organisationnels et à construire un mode d'exploration intégré à tous les niveaux de l'entreprise.

## 6 DISCUSSION

La littérature sur l'ambidextrie met en évidence le fait que l'équilibre entre exploration et exploitation doit être géré à différents niveaux organisationnels (Li *et al.*, 2008 ; Raisch *et al.*, 2009). Le cadre théorique développé dans cet article et l'exemple de GDF SUEZ mettent en avant le rôle que des dispositifs organisationnels spécifiques, les quasi-structures, peuvent jouer dans l'articulation de l'ambidextrie entre les niveaux individuel et organisationnel.

En premier lieu, notre analyse propose une amélioration de notre compréhension de l'ambidextrie contextuelle. L'ambidextrie au sein des quasi-structures de GDF SUEZ est gérée de manière contextuelle, en ce sens qu'elle mélange exigence d'efficacité, contrôlée par le management, et autonomie des individus. Cependant, Gibson et Birkinshaw (2004), bien qu'ils en soulignent la nécessité, ne précisent pas les processus et systèmes qui sous-tendent ce type d'ambidextrie. Par ailleurs, différents travaux soulignent l'impossibilité de voir l'ambidextrie individuelle prendre place dans les fonctions de l'entreprise (Gilbert, 2006 ; Mirow *et al.*, 2007). L'exemple de GDF SUEZ étend ces travaux et révèle qu'afin de développer des connaissances nouvelles, les individus s'engagent dans des quasi-structures, distinctes des fonctions organisationnelles, qui possèdent chacune des règles et des normes et qui se focalisent sur une activité spécifique.

En second lieu, le présent article développe le concept de quasi-structure. Bien que ce concept soit souvent invoqué dans la littérature (Brown et Eisenhardt, 1997 ; Gulati et Puranam, 2009), il est rarement décrit en détail. Nous apportons notamment à la présentation originelle de Schoonhoven et Jelinek (1990) une vision de la quasi-structure comme la résultante d'un équilibre entre contrôles formels et informels (Cardinal, 2001 ; Turner et Makhija, 2006) qui permet de mieux les différencier en fonction d'où est accordée leur autonomie. Les exemples de quasi-structures de GDF SUEZ montrent que dans le cas des quasi-structures orientées exploitation, le management va contrôler les intrants, en particulier, les recrutements des membres. Au contraire, lorsqu'il s'agit d'exploration, l'attention du management se portera sur les sorties, en particulier, les productions cognitives de la quasi-structure.

## 7 CONCLUSION

La problématique au cœur de cette contribution est le lien qui peut exister entre ambidextries individuelle et organisationnelle. La proposition centrale de notre recherche est que ce lien peut se faire *via* des éléments organisationnels situés hors de la structure hiérarchique. Nous avons en particulier montré comment les quasi-structures peuvent servir d'espaces organisationnels au sein desquels ces articulations peuvent se créer.

Notre analyse contribue aux efforts actuels d'intégration des différentes perspectives sur l'ambidextrie (Raisch *et al.*, 2009). Premièrement, elle souligne le rôle que peuvent jouer les structures plus informelles dans l'ambidextrie des organisations. Cet aspect est encore peu exploré à notre connaissance. Les travaux mettant en lumière le rôle des structures informelles associent l'exploration à l'informalité, et l'exploitation à la hiérarchie (Adler *et al.*, 1999 ; Gulati et Puranam, 2009). Notre exemple et notre analyse suggèrent au contraire que les deux types d'activités sont conduites à la fois dans les structures formelles et des structures plus informelles. Cette reconnaissance appelle une interprétation plus différenciée des liens qui existent entre structures formelle et informelle.

Deuxièmement, ce travail apporte également des éléments de réponse à la tension entre différenciation et intégration qui traverse le débat sur l'ambidextrie (Raisch *et al.*, 2009 ; Andriopoulos et Lewis, 2009). O'Reilly et Tushman (2008) soulignent que pour que l'ambidextrie devienne une capacité dynamique, les firmes doivent pouvoir séparer structurellement les activités d'exploration et d'exploitation, pour les mener à bien, mais également de les intégrer, afin de combiner anciennes et nouvelles connaissances dans le développement de nouveaux produits ou processus. Les quasi-structures permettent une intégration verticale et horizontale. Les quasi-structures orientées exploitation contribuent à une intégration horizontale en développant un socle commun de connaissances qui traverse les frontières organisationnelles. L'intégration verticale est assurée par les quasi-structures orientées exploration qui contribuent à définir un sens commun à l'ensemble de l'entreprise sur les directions futures à prendre.

Cette contribution soulève également des questions de recherche intéressantes. D'abord, cette étude s'est focalisée sur les quasi-structures, c'est-à-dire des objets organisationnels mêlant des éléments formels et informels. Une représentation plus complète de l'organisation ambidextre devrait intégrer les réseaux purement informels dans l'analyse. Ensuite, l'étude des quasi-structures pointe le rôle des contrôles dans la création de connaissances. Il existe à

ce jour peu d'études abordant explicitement le lien entre formes de contrôle et création de connaissances (Cardinal, 2001 ; Turner et Makhijek, 2006). Ce champ mérite certainement de plus amples investigations. Enfin, il ne s'agit ici que d'une première étape vers la compréhension des liens entre niveaux individuel et organisationnel. De futurs efforts devraient prendre la forme d'études quantitatives plus formalisées.

## **8 REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- Adler, P.S., Goldoftas, B., Levine, D.I. (1999). Flexibility versus efficiency: A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10: 43-68.
- Amin, A., P. Cohendet (2004), *Architectures of Knowledge*, Oxford University Press.
- Andriopoulos, C., M.W. Lewis, (2009), Exploitation-Exploration tensions and organizational ambidexterity: managing paradoxes of innovation, *Organization Science*, 20(4): 696-717.
- Borzillo, S., G. Probst, S. Raisch, (2008), The Governance Paradox: Balancing Autonomy and Control in Managing Communities of Practice, published in the Academy of Management Best Papers Proceedings.
- 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: 1-34.
- Burgelman, R.A. (2002). Strategy as vector and the inertia of co-evolutionary lock-in. *Administrative Science Quarterly* Vol. 47, pp. 325-357.
- Eisenhardt K.M., (1989) Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.
- Ghoshal S., Bartlett C. A. (1994), Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management, *Strategic Management Journal*, 15: 91-112.
- Gibson C.B., J. Birkinshaw (2004), The antecedents, consequences and role of organizational ambidexterity, *Academy of Management Journal*, 47(2) : 209-226.
- Gilbert G.C. (2006), Change in the Presence of Residual Fit: Can Competing Frames Co-exist? *Organization Science*, 17(1), 150-167.
- Gulati, R., P. Puranam, (2009). Renewal through reorganization: The Value of Inconsistencies between Formal and Informal Organization. *Organization Science*, 20(2): 422-440.
- Hansen, M.T. (1999). The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*. 44: 82-111.

Hill, C.W.L., Rothaermel, F.T. (2003). The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation. *Academy of Management Review*, 28(2): 257-274.

Li Y., W. Vanhaverbeke, W. Schoenmakers (2008), Exploration and Exploitation in Innovation: Reframing the Interpretation, *Creativity and Innovation Management*, 17(2): 107-126.

March J.G. (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, Vol. 2, pp. 71–87.

Maritan, C.A. (2001), Capital investment as investing in organizational capabilities: An empirically grounded process model. *Academy of Management Journal*, 44: 513-531.

Miles, M.B., A.M. Huberman (2003) *Analyse des données qualitatives 2<sup>nde</sup> éd.* (trad. 1994), De Boeck.

Mirow C., K.Hoelzle, H.G. Gemuenden (2007), The ambidextrous organization in practice: Barriers to innovation within Research and Development, *Academy of Management Proceedings*.

Mom T.J.M., F.A.J. Van Den Bosch, H.W. Volberda (2007), Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows, *Journal of Management Studies*, Vol. 44, n° 6, 910-931.

Mom T.J.M., F.A.J. Van Den Bosch, H.W. Volberda, (2009), Understanding variation in manager's ambidexterity: investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms, *Organization Science*, 20(4): 812-828.

O'Reilly III C.A., M.L. Tushman (2004), The Ambidextrous Organization, *Harvard Business Review*, Vol. 82, N°4, pp.74-81.

O'Reilly III C.A., M.L. Tushman, (2008), Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28: 185-206.

Raisch S., (2008). Balanced Structures: Designing Organizations for Profitable Growth. *Long Range Planning* Vol. 41, pp. 483-508.

Raisch S., J. Birkinshaw, G. Probst, M.L. Tushman, (2009), Organizational ambidexterity: balancing exploitation and exploration for sustained performance, *Organization Science*, 20(4): 685-695.

Schoonhoven, C.B., M. Jelinek, (1990), Dynamic tension in innovative, high technology firms: managing rapid technological change through organizational culture. In Tushman, M. and Anderson, P., (eds.), *Managing strategic innovation and change*. Oxford University Press, Oxford.

Schulz M. (2001), The uncertain relevance of newness: Organizational learning and knowledge flows. *Academy of Management Journal*. 44(4) 661-681.

Stieglitz N., K. Heine (2007), Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, n° 1, 1-15.

Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17: 27-43.

Taylor, A., C.E. Helfat, (2009), Organizational linkages for surviving technological change, *Organization Science*, 20(4): 718-739.

Tsoukas H., R. Chia (2002) On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change, *Organization Science*, Vol. 13, N° 5, pp. 567-582.

Turner K.L., Makhija M.V., (2006), The role of organizational controls in managing knowledge, *Academy of Management Review*, 31(1): 197-217.

Tushman, M.L., C.A. O'Reilly III, (1996), Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4): 8-29.

Van Wijk R., J.P. Jansen, M.A. Lyles (2008), Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences, *Journal of Management Studies* Vol. 45, n°4, 830-853.

Voss G.B., D. Sirdeshmukh, Z. Giraud Voss (2008), The effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation, *Academy of Management Journal*, Vol. 51, n° 1, 147-164.

Water Stories, (2008), Casablanca, contrat de concession, disponible sur [http://www.suez-environnement.com/en/profile/corporate-publications/corporate-publications/?publication\\_id=84](http://www.suez-environnement.com/en/profile/corporate-publications/corporate-publications/?publication_id=84)

Yin, R.K. (1994) *Case Study Research, Design and Methods*, 2nd ed. Newbury Park, Sage Publications.