

Une Approche Systémique de l'Ambidextrie Contextuelle

Amadou LO
Doctorant contractuel
Centre de Recherche Magellan
Université Lyon III Jean Moulin
amadou.lo@univ-lyon3.fr

Résumé

Dans leur article « The Antecedents, Consequences, And Mediating Role Of Organizational Ambidexterity » de 2004 publié dans *Academy of Management Journal*, les chercheurs Gibson et Birkinshaw ont proposé la notion d'« ambidextrie contextuelle » pour circonscrire un type d'ambidextrie organisationnel jusque là ignoré. Cette notion se définit en opposition à l'ambidextrie structurelle qui était, avant cela, la forme quasi-exclusive de conciliation des activités d'exploitation et des activités d'exploration – d'ambidextrie organisationnelle – étudiée. L'ambidextrie contextuelle se distingue notamment par la logique bottom-up qui la caractérise. Or, ce phénomène complexe d'émergence qu'elle implique reste, jusqu'à ce jour, insuffisamment expliqué. Par ailleurs, la systémique en tant que méthode d'analyse apporte aux différentes Sciences une compréhension renouvelée des phénomènes complexes qu'elles cherchent à saisir. Nous proposons alors, à l'aide de cette approche, d'analyser en détail les différents mécanismes permettant le passage de l'individu à l'ambidextrie contextuelle, en considérant à chaque niveau d'organisation – individuel, système social et organisationnel –, l'unité observée comme un système ouvert et dynamique.

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

Mots clés : ambidextrie contextuelle ; ambidextrie individuelle ; ambidextrie organisationnelle ; systémique ; dynamique

INTRODUCTION

Plus de vingt ans se sont écoulés depuis la parution de l'article de March (1991) qui posait explicitement le dilemme de l'allocation des ressources entre activités d'exploitation et activités d'exploration comme la base conceptuelle de ce qui allait devenir le champ de recherche de l'ambidextrie organisationnelle. Depuis lors, sur le même sujet, des centaines d'articles ont été publiés à un rythme de plus en plus soutenu et dans les revues de management de plus haut rang (Birkinshaw & Gupta, 2013; Raisch, Birkinshaw, Probst, & Tushman, 2009), inscrivant ainsi ce champ de recherche comme un champ majeur des Sciences de gestion.

Cependant, cette intense production de connaissances a parfois donné naissance à des théories considérées comme contradictoires entre elles bien que toutes aient été présentées comme empiriquement vérifiées. Ainsi, afin d'apporter de la cohérence et des réponses à ces problématiques, les auteurs majeurs (Birkinshaw & Gupta, 2013; Raisch et al., 2009; Raisch & Birkinshaw, 2008) ont recommandé aux futurs chercheurs d'aborder le sujet de l'ambidextrie organisationnelle selon différents niveaux d'analyse. En effet, la plupart des travaux se sont focalisés sur le niveau structurel, donc macro de l'ambidextrie, à l'exclusion des autres niveaux. Plus récemment, d'autres auteurs ont introduit l'analyse des groupes et communautés ambidextres, donc le niveau méso dans ce champ de recherche (Gibson & Birkinshaw, 2004). En revanche, jusqu'aujourd'hui, peu se sont réellement intéressés aux individus au sein de ce phénomène, donc au niveau micro, malgré les différentes recommandations des auteurs (Mom, van den Bosch, & Volberda, 2009).

Par ailleurs, le concept d'ambidextrie contextuelle fondé par Gibson & Birkinshaw (2004), convoque l'ensemble de ces différents niveaux d'analyse et semble faire appel, à tout le moins implicitement, à des concepts liés à la théorie des systèmes, comme l'émergence : « *although ambidexterity is a characteristic of a business unit as a whole, it manifests itself in the specific actions of individuals throughout the organization.* » (p.211). De plus, nous pensons que dans un souci de cohérence avec la littérature et les données empiriques qui font état de la complexité du phénomène, une approche systémique permettrait d'investiguer chacun des niveaux sus cités, puis de les considérer de manière intégrée. À l'aide de cette approche, nous pensons être en mesure de proposer une vision dynamique du phénomène d'ambidextrie contextuelle. À travers ce travail, nous essayerons de

répondre à une question laissée sans réponse : Dans quelle mesure l'approche systémique apporte-t-elle une clef de lecture pour comprendre le passage du niveau individuel au niveau organisationnel de l'ambidextrie contextuelle ?¹

Nous proposerons donc un travail présentant une approche systémique de l'ambidextrie organisationnelle. Pour ce faire, nous commencerons par présenter une revue de littérature du phénomène complexe et dynamique de l'ambidextrie organisationnelle, notamment en montrant la distinction et la complémentarité des concepts d'ambidextrie structurelle et d'ambidextrie contextuelle. Cette partie sera suivie d'un rappel des différents niveaux d'analyse existants dans la littérature liée à l'ambidextrie organisationnelle, et plus précisément à l'ambidextrie contextuelle. Ensuite, nous nous intéresserons de plus près à la théorie des systèmes ainsi qu'à ses concepts clés. Enfin, nous proposerons une conception dynamique de l'ambidextrie contextuelle à l'aide des concepts liés à l'approche systémique.

I. L'AMBIDEXTRIE ORGANISATIONNELLE, UN PHENOMENE COMPLEXE

I.1. L'AMBIDEXTRIE CONTEXTUELLE : LA FORME ASCENDANTE DE L'AMBIDEXTRIE ORGANISATIONNELLE

Plusieurs années après que les premiers chercheurs sur l'ambidextrie organisationnelle aient déploré l'impossibilité d'instaurer un design organisationnel permettant la conduite simultanée des activités d'exploration et des activités d'exploitation (Christensen, 1997; Christensen & Bower, 1996; Ghemawat & Costa, 1993), tous les auteurs s'accordent finalement sur la faisabilité de cette conciliation (Birkinshaw & Gupta, 2013; O'Reilly & Tushman, 2008; Raisch, 2008). En outre, en attestant du lien entre ambidextrie organisationnelle et performance, les études empiriques ont souligné la nécessité pour les entreprises évoluant dans un environnement dynamique et changeant, de mener des politiques favorisant l'ambidextrie organisationnelle dans leur stratégie d'innovation (Gibson & Birkinshaw, 2004).

¹ Nous remercions l'évaluateur de la suggestion de cette problématique qui apporte une clarification, en effet, nécessaire.

De fait, aujourd'hui la littérature distingue deux principaux types d'ambidextrie organisationnelle : l'ambidextrie structurelle et l'ambidextrie contextuelle² (Bonesso, Gerli, & Scapolan, 2014). Tous deux promeuvent l'ambidextrie, c'est-à-dire la faculté pour une entreprise de mener de manière concomitante, d'une part, des activités liées à la productivité, l'efficacité et l'exploitation de l'activité principale et d'autre part, des activités liées à la recherche, la créativité et l'exploration de nouvelles connaissances. Cependant ils diffèrent dans l'application de la conciliation des deux catégories d'activités.

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

Le second type d'ambidextrie, l'ambidextrie contextuelle, a été défini par ces auteurs comme suit : « *the behavioral capacity to simultaneously demonstrate alignment and adaptability across an entire business unit* ». Cette stratégie, quant à elle, s'inscrit dans une logique inverse de celle du premier type, il s'agit d'un phénomène suivant une dynamique ascendante (bottom-up). La dynamique des salariés et leur regroupement – parfois informel – constituent donc des éléments centraux qui donnent naissance, avec ou sans l'aide de la hiérarchie, à des communautés qui se chargent de concilier lesdites différentes activités au sein de l'organisation.

² Il existe certes deux autres types d'ambidextrie organisationnelle étudiés dans la littérature, l'ambidextrie temporelle (Gupta, Smith, & Shalley, 2006; Nickerson & Zenger, 2002) et l'ambidextrie de réseau (Mom, van den Bosch, & Volberda, 2003), cependant ils ne représentent qu'une faible part des contributions.

Ces deux types d'ambidextrie organisationnelle ont souvent été présentés comme – eux également – mutuellement exclusifs. Or, partant de travaux présentant des organisations capables de mobiliser simultanément ambidextrie structurelle et ambidextrie contextuelle, les auteurs Raisch et al. (2009) ont démontré la complémentarité de ces deux types d'ambidextrie. A ce propos, Brion, Favre-Bonté, & Mothe (2007) évoque également l'expression d' « *ambidextrie mixte* ». Ainsi, la forte insistance des auteurs sur la différence entre ambidextrie structurelle et ambidextrie contextuelle a construit une fracture imaginaire entre ces deux formes d'ambidextrie organisationnelle. Le premier type provient d'ailleurs d'une décision du haut de la hiérarchie et évolue dans un cadre plus contrôlé, plus formel, afin d'aboutir à des innovations commercialisables. Tandis que le second, lui, est flexible et se construit par les salariés dans un cadre plutôt informel pour produire de la connaissance nouvelle et potentiellement des innovations radicales. Par ailleurs, nous avons pu noter que le concept d'ambidextrie contextuelle décrivait un phénomène dynamique trouvant sa source chez les individus et aboutissant à un résultat organisationnel. La littérature a peu investigué ce phénomène dynamique qui caractérise ce type d'ambidextrie plus récemment théorisé (Birkinshaw & Gupta, 2013). L'objectif de cet article est donc de proposer un cadre d'analyse propice à la prise en compte de la logique émergente et de la complexité inhérentes à ce phénomène.

I.2. INTRODUCTION AUX DIFFERENTS NIVEAUX D'ANALYSE DE L'AMBIDEXTRIE CONTEXTUELLE

“Finding an appropriate balance is made particularly difficult by the fact that the same issues occur at levels of a nested system – at the individual level, the organizational level, and the social system level” (March, 1991, p.72). Cette assertion du fondateur du concept d'ambidextrie organisationnelle moderne s'incarne particulièrement dans l'ambidextrie contextuelle. En effet, défini de la façon suivante : *« the behavioral capacity to simultaneously demonstrate alignment and adaptability across an entire business unit »* (Gibson & Birkinshaw, 2004, p.209), – nous l'avons souligné – l'ambidextrie contextuelle décrit un phénomène ascendant au sein de l'organisation. Ce phénomène bottom-up concerne les trois différents niveaux d'analyse cités par March (1991) – le niveau individuel, le niveau organisationnel et le

niveau du système social. Or peu d'études se sont consacrées à son étude en adoptant une approche multi-niveaux (Birkinshaw & Gupta, 2013). Nous résumons ici la littérature selon cette structuration.

D'abord, la littérature affiliée au champ de recherche que nous étudions s'est principalement focalisée sur le niveau organisationnel, donc le niveau macro. L'ambidextrie structurelle en est l'héritière conceptuelle principale. La partie précédente de cet article présente les diverses perspectives qui composent ce niveau d'analyse. Nous avons donc bien pu voir que les auteurs se sont focalisés sur l'entreprise dans sa globalité. L'entreprise en tant que système d'organisation est donc considérée comme une boîte noire. Ici, les auteurs analysent les besoins, la structuration nécessaire, puis les résultats et la performance de la stratégie de conciliation entre exploration et exploitation au sein de l'entreprise.

Ensuite, au niveau individuel, les auteurs s'intéressent aux individus constituant les collectifs composants l'organisation. Il s'agit du niveau initial de l'ambidextrie contextuelle. En effet, ce sont les comportements ambidextres au niveau individuel qui créent l'ambidextrie contextuelle au sein d'une organisation. Gibson et Birkinshaw (2004) l'affirment clairement dans leur article fondateur : « *although ambidexterity is a characteristic of a business unit as a whole, it manifests itself in the specific actions of individuals throughout the organization* » (p.211). Nombre d'auteurs en sciences de gestion se sont arrêtés notamment sur les caractéristiques psychologiques et comportementales des individus. Cependant, au sein du champ de recherche de l'ambidextrie, ce niveau d'analyse reste peu investigué comparé au niveau organisationnel, et ce, malgré les recommandations de travaux précédents (Raisch & Birkinshaw, 2008). Certes, les travaux ne sont pas totalement inexistantes puisque si l'on regarde en détail, quelques auteurs ont, par la suite, poursuivi cette logique et ont traité de l'ambidextrie individuelle, c'est-à-dire une certaine inclination comportementale d'un individu envers la conciliation d'activités d'exploitation et d'activités d'exploration dans une période de temps définie (Mom et al., 2009). Cependant ces auteurs ont traité de ce sujet quasi exclusivement au niveau des managers et non pas au niveau des autres membres de l'organisation, ce qui souligne une véritable lacune.

À ce propos, il est vrai que rares sont les organisations possédant une structure poussant les salariés à adopter un comportement ambidextre. En effet, par défaut, les

métiers en entreprise sont monolithiques. Pour cette raison, l'initiative d'être ambidextre au sein d'une organisation constitue un choix avant tout individuel. Le type d'ambidextrie individuelle qui a été le plus étudié est celui du manager ambidextre (Mom, Van Den Bosch, & Volberda, 2007; Mom et al., 2009), car le plus grand pouvoir de décision des managers attribue plus de poids à leur comportement qu'à celui des autres salariés pris individuellement. Le second type est ainsi, par opposition, celui du salarié ambidextre. Cette dichotomie rejoint la logique Lewinienne qui considère deux types d'individus distincts au sein des organisations, les « agents » qui représentent les managers et les « sujets » qui désignent les autres salariés (Denison, 1996). Les précédents auteurs n'avaient souligné que le rôle de l'ambidextrie chez les managers, car, comme dans la logique Lewinienne, ils considéraient la relation entre les individus et leur contexte social comme étant à sens unique. En effet, selon cette perspective, le contexte social impacte le comportement des salariés sans réciprocity. A contrario, lorsqu'il s'agit de managers, cette approche postule que le contexte social est davantage décidé par les managers que ces derniers ne sont impactés par lui.

Or, si l'on veut décrypter le phénomène d'ambidextrie contextuelle qui a son origine au niveau individuel, il semblerait nécessaire de s'intéresser à l'ensemble des membres ambidextres de l'organisation et non pas uniquement aux managers. Il s'agirait donc d'adopter une approche différente de la logique Lewinienne, prenant en compte l'interactivité des individus avec leur environnement.

Enfin, l'assertion suivante de Raisch et de ses collègues (2009) : « *organizational ambidexterity is influenced by, but by no means limited to, its members' cumulative personal ambidexterity.* » laisse entrevoir la complexité intrinsèque du passage du niveau individuel au niveau organisationnel de l'ambidextrie contextuelle. Nous retrouvons ainsi le concept de « niveau de système social » évoqué par March (1991) et qui sous-tend l'idée d'une phase intermédiaire d'interaction sociale issue d'actions individuelles et engendrant l'émergence de l'ambidextrie contextuelle. Or, cet aspect dynamique et inter-individus n'a, à ce que l'on sache, quasiment pas été exploré dans la littérature de ce champ de recherche (Junni, Sarala, Taras, & Tarba, 2013).

En réalité, l'accent a été mis sur le contexte social que Gibson et Birkinshaw présentent sous la notion de *contexte organisationnel* et qu'ils associent à celle de *climat organisationnel*. Le climat organisationnel, au sens de Tagiuri et Litwin (1968,

in Denison, 1996, p.626), est décrit comme : « *the relatively enduring quality of the total [organizational] environment that (a) is experienced by the occupants, (b) influences their behavior, and (c) can be described in terms of the values of a particular set of characteristics (or attributes) of the environment* ». Denison ajoute que la perspective adoptée par la littérature du climat organisationnel peut être considérée comme étudiant « *the internal social psychological environment of organizations and the relationship of that environment to individual meaning and organizational adaptation* » (p.626). Il apparaît ainsi que le lien entre ambidextrie individuelle et ambidextrie contextuelle réside dans la dynamique instaurée par la nature et le degré des interactions entre les membres de l'organisation. Dans cette optique, il semblerait que la théorie des systèmes pourrait constituer une base de réflexion appropriée dans l'objectif d'éclairer le phénomène d'émergence de l'organisation contextuelle à partir de l'interaction des individus.

L'approche multi-niveaux de l'organisation constitue une analyse connue en Sciences de gestion (Filloi, 2004). Elle permet de saisir divers phénomènes complexes et a priori contradictoires entre eux, mais qui font sens lorsqu'ils sont respectivement contextualisés dans leur niveau d'analyse. En ce qui concerne l'ambidextrie contextuelle, chacun de ces niveaux est indispensable pour comprendre son émergence au sein de l'organisation. Cependant, il reste à saisir les mécanismes de passage d'un niveau à un autre. Afin de répondre à cette exigence, nous proposons, dans la seconde partie de cet article, une application de l'approche systémique au concept d'ambidextrie contextuelle.

II. LA SYSTEMIQUE AU SEIN DE L'AMBIDEXTRIE CONTEXTUELLE

II.1. FONDEMENTS ET CONCEPTS DE LA THEORIE DES SYSTEMES

II.1.1. Les fondements de la théorie des systèmes

La théorie des systèmes, qui fut appelée ensuite « systémique », est constituée d'un ensemble de lois s'appliquant aux phénomènes complexes qui évoluent dans un système. Quant au système, il est précisément caractérisé par sa complexité inhérente traduite à travers l'impossibilité à déterminer le résultat final à partir de ses seuls

composants. Les premières recherches académiques sur ce sujet ont été réalisées par le philosophe et biologiste autrichien von Bertalanffy, dès 1937. Une des définitions du système les plus largement acceptées aujourd'hui est d'ailleurs celle de son ouvrage *General System Theory* (Bertalanffy, 1968) où il affirme que : « *A system is a complex of interacting elements and that they are open to, and interact with their environments* ». Cet auteur a proposé une rupture de logique avec la pensée rationaliste traditionnelle et fragmentaire pour aller vers une logique de résolution de problèmes caractérisée par une certaine inextricabilité des éléments constitutifs de ces problèmes. Il affirme lui-même que « *Le sens de l'expression un peu mystique selon laquelle « le tout serait plus que la somme de ses parties » est simplement que les caractéristiques constitutives ne sont pas explicables à partir des caractéristiques des parties connues et étudiées seulement à l'état isolé. Les caractéristiques du complexe apparaissent donc comme « nouvelles », ou « émergentes », par rapport à celles des éléments. Mais si l'on connaît l'ensemble des parties réunies dans le système et l'ensemble de leurs relations mutuelles, alors le comportement du système est déductible de celui des parties ; on peut aussi dire : tandis qu'une somme peut se concevoir comme s'étant formée progressivement, le système en tant qu'ensemble des parties et de leurs relations mutuelles doit être pensé comme posé d'un seul coup* » (Bertalanffy L. von, 1945, in Pouvreau, 2013, p.52). Ainsi nous comprenons le changement de paradigme effectué à l'aide de cette théorie, car en réalité, le concept de système implique en lui même l'émergence d'une nouvelle épistémologie puisque l'on passe « *d'une philosophie perspectiviste à une philosophie absolutiste.* » (Bertalanffy L. von, 1967a, in Pouvreau, 2013, p.269).

En parallèle de l'évolution de la théorie des systèmes, un courant conceptuel très proche a été introduit par Norbert Wiener en 1948 dans le cadre des conférences de Macy. En effet, l'émergence de la cybernétique – paradigme contemporain s'inscrivant dans la même philosophie absolutiste que la théorie des systèmes – a entraîné une émulation entre les deux aboutissant à la naissance de théories et de concepts permettant d'appréhender la complexité systémique. Complexité que Wiener constate dans un phénomène sociotechnique qu'il décrit comme une intensification de la circulation de messages entre l'homme et les machines. Dès lors, à l'aide de la cybernétique, il propose une logique visant à maintenir la régulation et l'équilibre du

système³ et assimile d'une certaine manière la communication humaine à une communication programmée, dans le sens déterministe du terme (Balle & Albert, 2006).

Notant cette analyse, il y a lieu de souligner que ces notions font écho au béhaviorisme, un courant de psychologie sociale bien connu qui étudie les comportements sociaux et considère l'être social comme un système programmé pour réagir à des stimuli de manière prédictible. Il est nécessaire de procéder à cette analogie, car le premier objectif des fondateurs de la cybernétique était de promouvoir une approche néo-behavioriste des systèmes. De plus, au sein même du béhaviorisme, une dichotomie importante a été établie par le psychologue Tolman, entre le « béhaviorisme molaire » et le « béhaviorisme moléculaire » (Tolman, 1951). Cette distinction rejoint les préoccupations pointées par von Bertalanffy pour fonder l'approche systémique. En effet, le béhaviorisme molaire consiste à appréhender les différents objets comme des « boîtes noires » par « *l'examen de l'extrant de l'objet [i.e. tout changement produit dans son environnement] et des relations entre cet extrant et l'intrant [i.e. tout événement externe qui modifie l'objet]* » (Rosenblueth A., Wiener N. & Bigelow J.H., 1943, in Pouvreau, 2013, p.774). Tandis que le béhaviorisme moléculaire, à l'inverse, s'intéresse à l'ensemble des composants, des propriétés ainsi que de la structure des objets en insistant moins, par ailleurs, sur la relation entre l'objet et son environnement. Ces deux types de béhaviorisme peuvent être utiles à la compréhension d'un même système complexe en les convoquant de manière successive ou de façon concomitante. En effet, si l'on en revient au point de vue biologique, nous comprendrons que le rapport entre l'organisme (ou le système) et l'environnement est de même nature que celui entre les parties de cet organisme et le tout à l'intérieur de l'organisme lui-même. Pour reprendre la formule de Georges Canguilhem : « *L'individualité du vivant ne cesse pas à ses frontières ectodermiques, pas plus qu'elle ne commence à la cellule* » (Canguilhem, 1952). Nous pouvons donc mettre en avant ce rapport de type fonctionnel, c'est-à-dire changeant et interagissant, qui s'applique de manière continue à la fois au rapport entre le système et son environnement et entre chaque partie du système et le milieu intrasystème. Canguilhem précise à ce propos : « *La cellule est un milieu pour les éléments intracellulaires, elle vit elle-même dans un milieu intérieur qui est aux dimensions*

³ La cybernétique est d'ailleurs définie par Lutasso (1977) comme étant « la science des mécanismes autorégulés ».

tantôt de l'organe et tantôt de l'organisme, lequel organisme vit lui-même dans un milieu, qui lui est en quelque façon ce que l'organisme est à ses composants » (p.175). Dès lors, il semble que l'approche systémique permet de considérer toute situation problématique à différents niveaux d'analyse, allant des plus petites unités aux plus grandes. Cette démarche rejoint et complète la logique décrite dans l'introduction aux différents niveaux d'analyse de l'ambidextrie contextuelle (I.2) et corrobore la pertinence d'appliquer l'approche systémique à ce champ de recherche.

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

Ces trois piliers fondateurs de la systémique nous ont permis de saisir la philosophie générale dans laquelle s'est développé ce champ de recherche ainsi que les fonctions que permet l'adoption de cette approche. Il s'agit désormais de tenter de comprendre les mécanismes d'émergence de l'ambidextrie du niveau individuel au niveau organisationnel. Pour ce faire, nous recourons aux concepts propres à l'approche systémique en en détaillant les notions constitutives.

II.1.2 Les concepts liés à la complexité systémique

La révolution de la pensée proposée par l'approche systémique est accompagnée de nouveaux concepts fondamentaux créant une rupture avec le mode de pensée classique. Comme noté plus haut, ce courant provient de travaux issus de la biologie, mais a aussi fait appel à des notions provenant de la thermodynamique. Il ne sera donc pas étonnant de retrouver des termes ne faisant sens en sciences humaines qu'à travers un transfert analogique préalable. Rappelons aussi que l'auteur à l'origine

de l'approche systémique, von Bertalanffy (1968), proposa un modèle explicatif ayant pour objet central un système ouvert, pour ainsi dire, un système interagissant de manière permanente avec son environnement. Différents concepts issus des travaux des courants présentés précédemment seront alors utiles afin de saisir les mécanismes expliquant l'évolution dudit système ouvert.

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

Or, dans la mesure où la fonction fondamentale d'un système réside dans sa propre conservation, le maintien d'un système dans un état constant devient théoriquement problématique. Les auteurs, en commençant par von Bertalanffy, décrivent ainsi une faculté d'autorégulation qui est précisément décrite sous le terme – issu également de la thermodynamique – d'auto-organisation. Ainsi selon ce concept, le système ouvert tendant a priori vers un déséquilibre et sa dissipation – l'entropie –, se voit maintenir dans un état stable par un facteur d'organisation, donc opposé à l'entropie, appelé **néguentropie**. Cette néguentropie est incarnée par les mêmes types d'élément constituant le système, à savoir l'information en ce qui concerne cet article.

Par ailleurs, il est intéressant de noter que non seulement la stabilité du système est soumise à la nature du rapport dynamique entre le système et son environnement, mais en plus qu'elle est tributaire de nouvelles propriétés qui font leur apparition à l'intérieur du système. En effet, précédemment, lorsque nous introduisons l'approche systémique, nous avons évoqué le phénomène d'émergence qui est propre aux systèmes. **L'émergence** désigne les caractéristiques complexes considérées comme nouvelles par rapport aux éléments unitaires qui composent le système. Elle provient d'une nouvelle configuration des éléments existants transformant le produit de leurs interactions et donnant lieu à ces nouvelles propriétés. Cette notion est, pour cette

raison, souvent associée à la notion d'auto-organisation, car ces nouvelles propriétés peuvent être source de stabilité. Ce concept d'émergence est donc primordial dans la compréhension du passage du niveau individuel au niveau organisationnel, car il explique le mécanisme par lequel le système ne se limite pas à ses parties pour former son tout et enjoint de considérer les interactions entre les parties pour saisir le tout.

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

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

II.2. UNE APPROCHE SYSTEMIQUE DE L'AMBIDEXTRIE CONTEXTUELLE

En Sciences de gestion, il existe une tradition d'auteurs considérant l'organisation comme un système social ouvert où l'organisation est décrite comme réunissant des individus interdépendants et formant une unité (Fillol, 2004). Katz & Kahn (1966) font partie des premiers chercheurs dans ce domaine à avoir souligné l'importance de ce point de vue. Ils ont déclaré à ce propos : « *Les systèmes vivants, qu'il s'agisse d'organismes biologiques ou d'organisations sociales, sont tellement dépendants de leur environnement externe qu'il importe de les considérer comme des systèmes ouverts* ». Dans cet article, nous rejoignons l'explication de Desreumaux (2005) qui appartient à cette même tradition et postule que l'organisation est un système social ouvert sur son environnement, centré sur l'information et la connaissance et dont les membres adhèrent à des degrés divers aux objectifs communs poursuivis par l'organisation. Dans cette perspective, le rapport entre l'organisation et son environnement ainsi que les interactions du milieu interne relèvent, tous deux, d'une importance particulière. Ainsi nous pensons que les concepts systémiques présentés plus haut permettront de clarifier, dans l'analyse, les phénomènes organisationnels complexes que nous étudions.

Dans cette tentative d'approche systémique de l'ambidextrie contextuelle, nous commencerons par décrire le niveau organisationnel. Ici, il est important de souligner que l'environnement dans lequel les marchés évoluent de nos jours est dynamique et changeant. Ainsi, afin que les organisations parviennent à se maintenir dans une position et dans une situation stable et constante, il leur faut développer des capacités dynamiques, en faisant preuve, en tant que systèmes ouverts, d'auto-organisation (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Dès lors, il faut noter que l'auto-organisation doit répondre aux quatre concepts qui lui sont essentiels et que nous avons définis dans la sous-partie précédente, à savoir, **l'entropie**, la **néguentropie**, **l'émergence** et la **rétroaction** (Rojot, 2003).

Le niveau organisationnel sera le premier à être exposé afin de présenter le concept général, puis le niveau individuel sera investigué afin de comprendre la provenance de la dynamique, en détail. Enfin, le niveau de système social aura pour fonction de lier les deux perspectives et en expliquer le passage de l'un à l'autre.

Niveau organisationnel

Au regard de la littérature, il semblerait que – la capacité de concilier activités d’exploitation et activités d’exploration – l’ambidextrie organisationnelle est de l’ordre de ces capacités dynamiques (Chanal & Mothe, 2005). Plus précisément, si l’on se réfère à la définition même de l’ambidextrie contextuelle (Gibson et Birkinshaw, 2004), on constate que la notion d’adaptation – connexe à la notion d’auto-organisation – y occupe une place prédominante. Adaptation que ces derniers auteurs définissent comme « *refer[ing] to the capacity to reconfigure activities in the business unit quickly to meet changing demands in the task environment* » (p.209). En l’occurrence, l’environnement d’une organisation est constitué des informations liées à la concurrence, aux tendances des marchés, mais également aux innovations des fournisseurs ou encore à la conjoncture économique. Ces informations constituent ainsi de l’**entropie** dans le système organisationnel. Ce type d’informations oblige l’organisation à développer de nouvelles stratégies d’innovation en reconfigurant les ressources et les compétences internes et externes, dans le but de répondre aux exigences de l’environnement (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Nous comprenons ainsi que l’adaptation organisationnelle à l’environnement, dont il est question au sein de l’ambidextrie contextuelle, s’opère à travers l’intégration des informations relatives à l’environnement qui permet de générer des innovations. Comme nous l’avons vu, ce mécanisme correspond au principe de **néguentropie** puisque les innovations développées permettent à l’organisation de se maintenir dans une certaine stabilité – strato-économique – au sein d’un environnement dynamique.

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

Il nous faut préciser ici, que le concept d’ambidextrie contextuelle a cette particularité, qu’elle attribue une capacité qui, en réalité, se manifeste au niveau d’une business unit, à l’organisation (Gibson & Birkinshaw, 2004). Nous soulignons alors la distinction entre les deux, car non seulement l’un englobe l’autre, mais en plus chacun de ces deux systèmes diffère dans leur output. En effet, tous deux nécessitent de l’information afin d’auto-organiser leur activité. Cependant, tandis que l’ambidextrie contextuelle au niveau d’une business unit produit des connaissances et des

innovations incrémentales, elle a pour but de contribuer à produire des innovations radicales au niveau de l'organisation afin d'assurer son adaptation à l'environnement.

Afin de mieux saisir la teneur de ces propos, nous proposons un schéma récapitulatif de notre approche systémique de l'ambidextrie contextuelle d'un point de vue organisationnel dans la Figure 1.

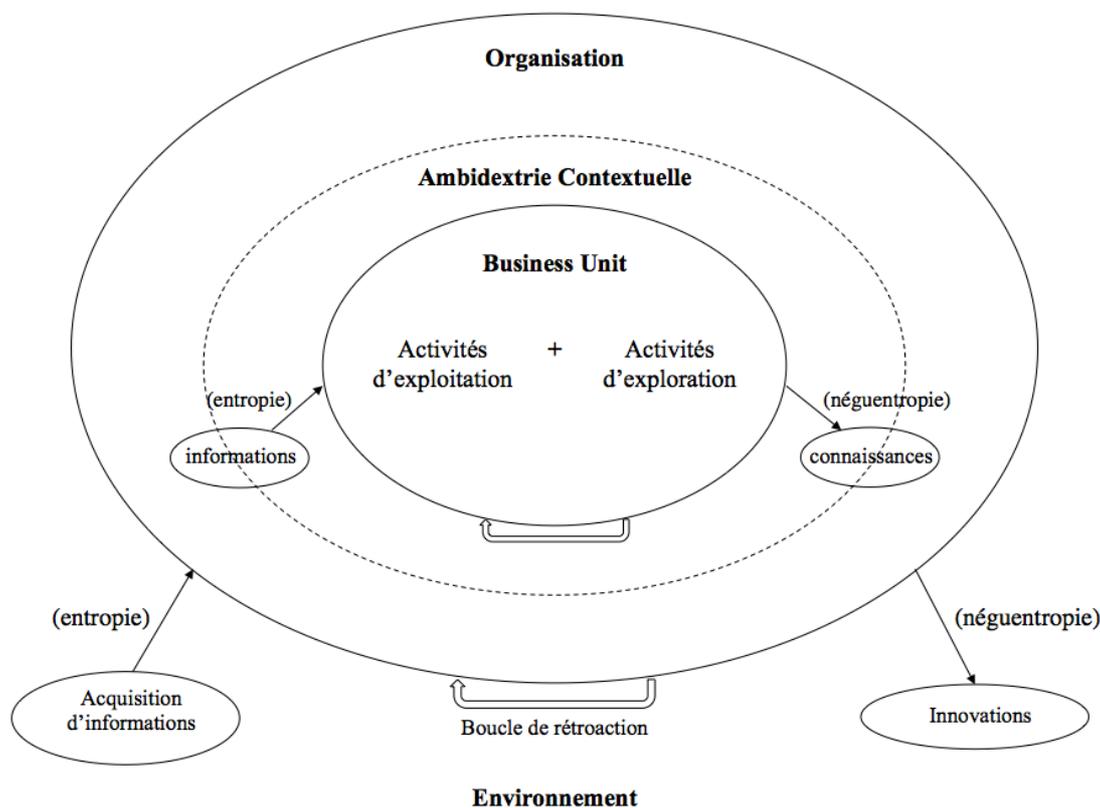


Figure 1. : Approche systémique de l'organisation – niveau organisationnel

L'approche systémique de l'organisation ayant été exposée au niveau organisationnel, nous souhaiterions maintenant entrer plus en détail dans le niveau individuel. En effet, nous avons relevé au cours de la première partie de cet article que le niveau d'analyse de l'individu dans l'organisation constituait la dynamique initiale de l'ambidextrie contextuelle puisque cette dernière suit une logique ascendante. Par ailleurs, les travaux, cités dans cet article également, concernant le comportement, corroborent cette distinction analytique. Ainsi, nous pouvons affirmer que le point de vue organisationnel se rapproche du comportement molaire tandis que l'étude du niveau individuel correspond au comportement moléculaire qui justifie le transfert de l'application de l'approche systémique au niveau individuel. En effet, ce dernier

courant nous permet de considérer chaque individu travaillant dans une organisation comme un système ouvert, tout comme nous avons considéré l'organisation comme un système ouvert auparavant. De cette manière, comme annoncé dans la première partie de cet article, nous nous dissociions de l'approche Lewinienne qui avait amené les auteurs à se focaliser sur l'ambidextrie individuelle uniquement au niveau des managers, sans s'intéresser à l'ambidextrie des salariés ni au rapport de ces derniers avec l'environnement organisationnel. Nous tenterons plutôt de mieux saisir le lien entre salariés et contexte social en nous focalisant sur le rôle du salarié ambidextre dans l'ambidextrie contextuelle à travers la même approche systémique que nous avons utilisée pour le niveau organisationnel.

Niveau individuel

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

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

Ainsi, le changement de contexte organisationnel devient crucial puisque ce dernier peut devenir favorable aux comportements ambidextres comme l'expliquent Gibson & Birkinshaw (2004). D'ailleurs ces auteurs définissent le contexte organisationnel de la manière suivante : « *Broadly defined, organization context is the systems, processes, and beliefs that shape individual-level behaviors in an organization (Burgelman, 1983a, 1983b; Denison, 1990; Ghoshal & Bartlett, 1994)* »

(p.212). Il faut souligner que ce contexte organisationnel est donc décrit comme lui-même forgé par les actions et les comportements des individus au sein de l'organisation. Nous comprenons alors que la **néguentropie**, c'est-à-dire, en l'espèce, ce facteur d'organisation permettant à chaque salarié de contrer la tendance structurelle à la dualité en devenant ambidextre, s'opère à travers un mécanisme de causalité circulaire entre l'individu et le contexte organisationnel. Plus précisément, les comportements, les croyances, les actions, etc. des individus participent à la construction d'un contexte organisationnel, toutefois, sans le définir entièrement. De même, ce contexte organisationnel influence les comportements des salariés, cependant, sans les déterminer totalement comme l'ont fait remarquer Gibson et Birkinshaw (2004) : « *A context does not dictate specific types of action; rather, it creates a supportive environment that inspires an individual to do "whatever it takes" to deliver results* ». Cela signifie, par ailleurs, que l'ambidextrie individuelle naît de l'interaction co-constructive entre deux éléments fondamentaux. L'un prenant naissance chez l'individu et l'autre étant représenté par un environnement favorable.

Pour le premier, il s'agit d'une construction de sens (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005) chez le salarié le poussant à vouloir aller plus loin que ses objectifs ordinaires en combinant deux types d'activités habituellement mutuellement exclusives. Cette perspective repose notamment sur l'idée que Cyert et March (1963) ont nommée « *organizational slack* » et qui a été défini par Nohria & Gulati (1996, p.1246) comme suit : « *the pool of resources in an organization that is in excess of the minimum necessary to produce a given level of organizational output. Slack resources include excess inputs such as redundant employees, unused capacity, and unnecessary capital expenditures* ». L'« *organizational slack* » – généralement traduit par « réserve organisationnelle » – constitue donc une condition sine qua non pour que l'entreprise, à travers ses salariés, puisse développer des connaissances et des innovations radicalement nouvelles. De ce constat, Barlatier et Dupouët (2009) en déduisent que ce temps inoccupé des salariés constitue une autonomie nécessaire pour développer des idées en rupture avec l'activité ordinaire de l'entreprise. Autrement dit, c'est à ce moment que naît la capacité individuelle à être ambidextre. Cette construction de sens se fonde également sur un mécanisme d'apprentissage individuel, c'est-à-dire l'acquisition et l'intégration d'informations dans une base de connaissances individuelle (Fillol, 2004). Cette opération s'effectue donc à travers une boucle de **rétroaction** où l'individu acquiert et traite des informations en fonction

de son interaction avec l'environnement, notamment avec ses collègues travaillant dans différents types d'activités. Il paraît alors adéquat d'affirmer que l'ambidextrie individuelle découle d'une réflexion personnelle et représente un comportement volontaire et délibéré de la part d'un salarié.

La figure 2 illustre cette conception du salarié ambidextre.

Le second élément produisant un salarié ambidextre est la présence d'un contexte organisationnel favorable à ce type de comportements, comme l'article de Gibson et Birkinshaw (2004) le montre. Il constitue l'objet du paragraphe suivant mais il est considéré comme acquis dans la figure suivante.

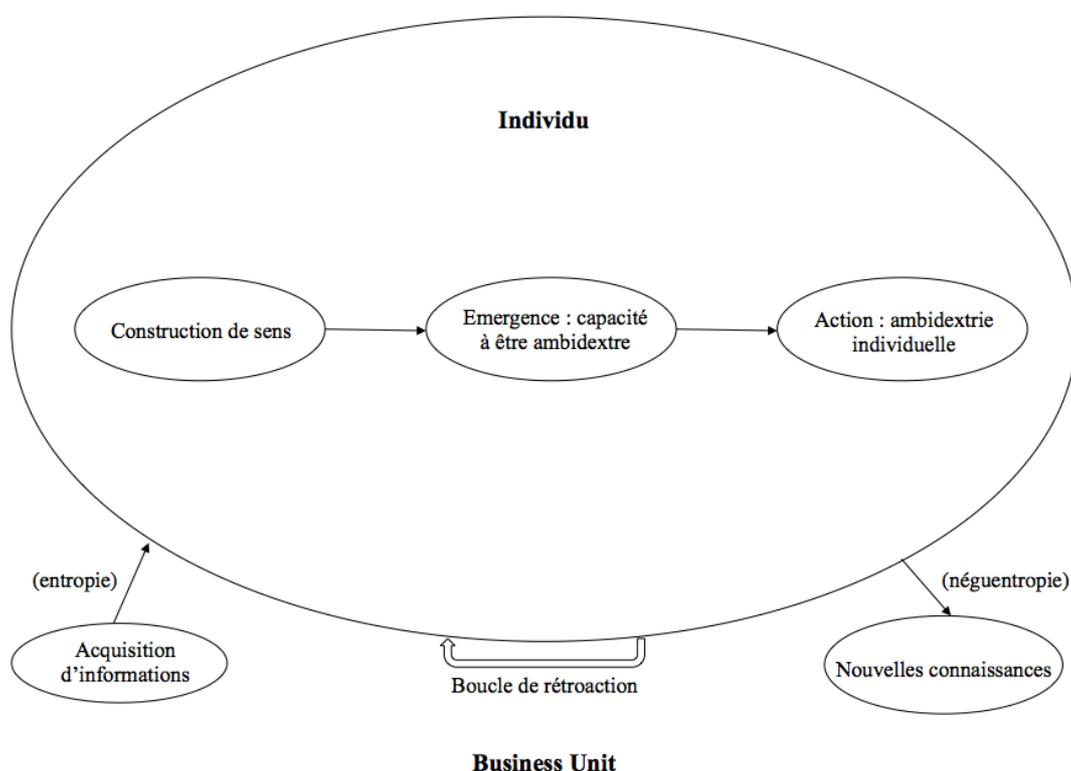


Figure 2. : Approche systémique de l'organisation – niveau individuel

Niveau de système social

Enfin, ni le niveau organisationnel ni le niveau individuel ne permettent d'expliquer le phénomène **d'émergence** d'ambidextrie contextuelle qui a lieu au sein de l'organisation puisqu'ils considèrent l'organisation soit comme une boîte noire

pour l'un, soit comme un environnement pour l'autre. Nous aurons donc ici recours à ce que March (1991) présenta comme le « niveau de système social » pour expliquer comment émerge l'ambidextrie contextuelle, cette capacité organisationnelle à concilier des activités d'exploitation et des activités d'exploration au sein d'une même business unit. La notion de « business unit » a été assimilée à celle de « structure souple » dans les travaux de Dupouët & Barlatier (2009), nous rejoignons cette déclinaison dans cet article. Par ailleurs, suite aux travaux de quelques auteurs (e.g. Gibson & Birkinshaw, 2004 ; Mom et al., 2009), nous pouvons considérer que l'ambidextrie contextuelle provient d'interactions d'individus eux-mêmes ambidextres. En effet, Gibson & Birkinshaw (2004, p.210) affirment que l'ambidextrie contextuelle émerge dans un contexte où : « *individuals [...] make their own judgments as to how best divide their time between the conflicting demands for alignment and adaptability* ». Par la suite, ils résument leur définition de l'ambidextrie contextuelle à « *an interplay of system capacities – for alignment and adaptability – that simultaneously permeate an entire business unit* ». Ce qui laisse entendre que l'ambidextrie contextuelle ne se limite pas à la somme des individus ambidextres, mais correspond plutôt à un système d'individus ambidextres interagissant les uns avec les autres au sein d'un contexte organisationnel favorable. En approfondissant cette logique, nous nous apercevons qu'à ce niveau de système social, chaque individu considère les autres personnes comme parties de son environnement. Le processus d'apprentissage individuel peut donc constituer un double apprentissage lorsque deux individus interagissent. Ce contact peut alors aboutir à la création de nouvelles connaissances puisque l'information qui appartenait à un salarié peut être intégrée autrement par un autre salarié, car par définition, ils possèdent des bases de connaissances différentes. Or selon Weick et al. (2005), ce phénomène, élargi à plusieurs individus, donne naissance à un apprentissage collectif construisant un sens commun. Ce sens commun peut alors amener des individus dans l'organisation à aller au-delà de leurs missions initiales et à créer une dynamique d'engagement dans l'ambidextrie individuelle. Cette dynamique collective représente alors une capacité organisationnelle (Chanal & Mothe, 2005) à concilier activités d'exploitation et activités d'exploration au sein d'une même business unit, c'est-à-dire à développer de l'ambidextrie contextuelle.

La figure 3 propose un résumé de cette conception qui intègre les deux précédentes.

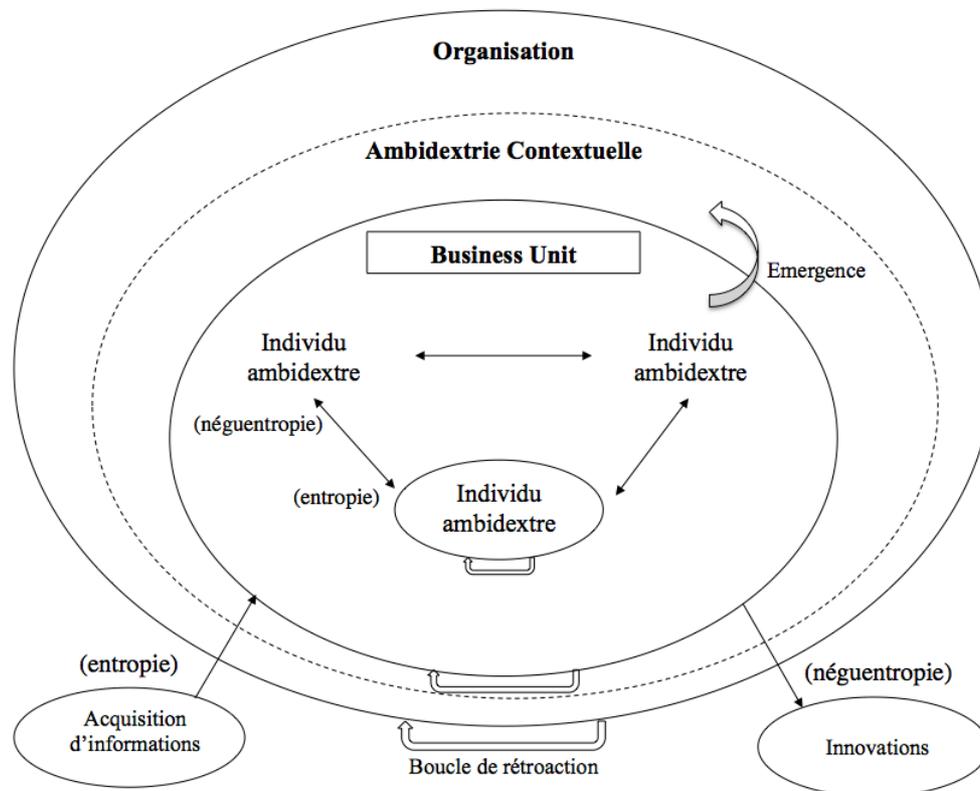


Figure 3. L'approche systémique appliquée à l'ambidextrie contextuelle

L'approche systémique appliquée à l'ambidextrie contextuelle permet d'appréhender les différents mécanismes d'évolution interactifs composant la complexité de ce champ de recherche. Nous avons pu voir le rôle décisif que jouent l'ambidextrie individuelle ainsi que les interactions des individus au sein d'un contexte organisationnel favorable dans l'émergence de l'ambidextrie contextuelle. Ce travail propose ainsi de se focaliser sur chaque niveau possédant une part d'explication de la complexité du phénomène puis d'analyser le tout de manière intégrée. Cette approche permet d'appréhender un phénomène dynamique à travers les différentes unités d'analyse et les interactions entre les unités de chaque niveau afin de saisir le tout, dont les propriétés émergentes. Cette démarche a pour ambition d'apporter une contextualisation et donc une clarification de chaque contribution à l'émergence de l'ambidextrie contextuelle au sein des organisations.

CONCLUSION

À travers cet article, nous avons tenté de situer le concept de l'ambidextrie contextuelle au sein de la littérature puis d'en proposer une vision complexe et dynamique, ce qui, à notre connaissance, était absent de la littérature. Comme le souligne Birkinshaw & Gupta (2013) « *what we have been missing so far, and what would be valuable, are studies that explicitly consider two or more levels of analysis simultaneously* ». Ainsi, en suivant la logique des niveaux d'organisation – individuel, système social et organisationnel –, nous avons eu recours aux concepts liés à la systémique afin de montrer les différents mécanismes d'émergence de cette ambidextrie contextuelle.

Après avoir souligné le rôle théorique de notre objet de recherche qui est d'appréhender les phénomènes ascendants conciliant activités d'exploitation et activités d'exploration. Dans la seconde partie, il s'est agi d'expliquer l'approche systémique puis de l'apposer au concept de l'ambidextrie contextuelle. Pour chaque niveau d'organisation, il nous importait de considérer l'unité de référence comme un système ouvert afin d'en appréhender l'ensemble des interactions sources d'émergence de nouvelles propriétés.

En comprenant que l'individu devient ambidextre à travers un double processus interactif avec son environnement et réflexif sur lui même et que l'organisation se définit par une recherche continue d'adaptation à un environnement dynamique et changeant, nous avons voulu introduire une piste de réflexion sur les mécanismes de passage du salarié à l'ambidextrie contextuelle. Ainsi, ce travail propose une vision détaillée des mécanismes de transformation de l'individu en individu ambidextre à travers notamment la notion empruntée à Weick et al. (2005) de *construction de sens*. Enfin, nous avons également effectué un rapprochement avec l'idée de construction de sens commun de ce même auteur qui nous a permis de soumettre une vision de l'émergence de l'ambidextrie contextuelle en tant que capacité dynamique.

Ces considérations mériteraient sans doute un approfondissement, par exemple, sur la compréhension des rapports entre individus ambidextres et individus non ambidextres. Nous pensons que – toujours dans une logique transdisciplinaire et proche de celle de Karl Weick – le courant de psychosociologie de l'interactionnisme

symbolique (Snow, 2001) pourrait aider à mieux saisir le processus ascendant de ladite construction de sens commun au sein des organisations.

Enfin, des études empiriques utilisant ce cadre d'analyse permettraient d'en tester la validité afin de mieux accompagner les managers à appréhender leur gestion de l'innovation, notamment de l'innovation bottom-up.

BIBLIOGRAPHIE

- Balle, F., & Albert, P. (2006). *Lexique d'information communication*. Dalloz.
- Bertalanffy, L. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller, Inc.
- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287–298.
- Bonesso, S., Gerli, F., & Scapolan, A. (2014). The individual side of ambidexterity: Do individuals' perceptions match actual behaviors in reconciling the exploration and exploitation trade-off? *European Management Journal*, 32(3), 392–405.
- Brion, S., Favre-Bonté, V., & Mothe, C. (2007). Quelle ambidextrie pour l'innovation continue? Le cas du groupe SEB. In *XVIe Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*. Montréal.
- Canguilhem, G. (1952). *La Connaissance de La Vie*. Paris. Vrin.
- Chanal, V., & Mothe, C. (2005). Concilier innovations d'exploitation et d'exploration. *Revue Française de Gestion*, 1(154), 173–191.
- Christensen, C. (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Christensen, C., & Bower, J. (1996). Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal*, 17(3), 197–218.
- Denison, D. R. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619–654. doi:10.2307/258997
- Desreumaux, A. (2005). *Théorie des organisations*. Editions M.
- Fillol, C. (2004). Apprentissage et systémique. Une perspective intégrée. *Revue Française de Gestion*, 30(149), 33–49. doi:10.3166/rfg.149.33-49
- Ghemawat, P., & Costa, J. R. (1993). The organizational tension between static and dynamic efficiency. *Strategic Management Journal*, 14, 59–73.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226. doi:10.2307/20159573

- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). the Interplay Between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706.
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299–312. doi:10.5465/amp.2012.0015
- Katz, D., & Kahn, R. (1966). Organizations and the system concept. *The Social Psychology of Organizations*, 1, 14–29.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. doi:10.1287/orsc.2.1.71
- Mom, T. J. M., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2003). Managing concurrently The Processes Of Knowledge Exploration And Exploitation: The Influence Of Knowledge Exchange Determinants And The Introduction. In *DRUID Summer Conference* (p. 38). Copenhagen.
- Mom, T. J. M., van den Bosch, F. a. J., & Volberda, H. W. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of Management Studies*, 44(September), 910–931. doi:10.1111/j.1467-6486.2007.00697.x
- Mom, T. J. M., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812–828. doi:10.1287/orsc.1090.0427
- Nickerson, J., & Zenger, T. (2002). Being efficiently fickle: A dynamic theory of organizational choice. *Organization Science*.
- Nohria, N., & Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation? *Academy of Management Journal*, 39(5), 1245–1264.
- O'Reilly, C. a., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206. doi:10.1016/j.riob.2008.06.002
- Pouvreau, D. (2013, March 7). Une histoire de la “systémologie générale” de Ludwig von Bertalanffy - Généalogie, genèse, actualisation et postérité d'un projet herméneutique., *Thèse de Doctorat*. Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS).
- Raisch, S. (2008). Balanced Structures: Designing Organizations for Profitable Growth. *Long Range Planning*, 41(5), 483–508. doi:10.1016/j.lrp.2008.06.004
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375–409.

- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695.
- Rojot, J. (2003). *Les théories de la négociation. Encyclopédie des Ressources Humaines*.
- Rosnay, J. de. (1975). *Le Macroscopie*, Paris. *Seuil*.
- Snow, D. (2001). Extending and broadening Blumer's conceptualization of symbolic interactionism. *Symbolic Interaction*, 24(3), 367–377.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
doi:10.1007/s11746-014-2430-5
- Tolman, E. (1951). *Purposive behavior in animals and men*. Univ of California Press.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421.
- Wiener, N. (1971). *Cybernétique et société (1950)*. Paris: Union Générale d'Éditions.