

# **L'innovation ambidextre collaborative dans les organisations publiques non marchandes : un enjeu et un levier. Une étude de cas sur les processus d'innovation issus du plan stratégique « Pôle emploi 2015 »**

**Hongxia PENG**

**LARGEPA, Université Panthéon-Assas**

[h.peng@free.fr](mailto:h.peng@free.fr)

## **Résumé :**

---

Cette communication propose d'introduire le concept d'innovation ambidextre (Duncan, 1976, Tushman et O'Reilly, 1996) dans l'étude du secteur des organisations publiques non marchandes, en vue de construire une analyse sur le mode collaboratif d'innovation ambidextre dans le contexte des organisations publiques non marchandes. A partir d'une démarche qualitative et exploratoire portant sur les processus d'innovation mis en place dans le cadre du plan stratégique « Pôle emploi 2015 » au sein de cette organisation, cette recherche montre qu'au plan conceptuel, une démarche d'innovation ambidextre collaborative peut être analysée à travers trois dimensions qui interagissent entre elles : dimension organisationnelle, dimension technologique et dimension managériale, et qu'au plan empirique, le mode d'innovation collaborative appuyé par une recherche d'ambidextrie organisationnelle, peut contribuer tant au développement opérationnel, organisationnel et managérial des organisations qu'à la transformation organisationnelle. Par ces résultats, cette communication souhaite, d'une part, contribuer à la réflexion sur l'ambidextrie organisationnelle en la plaçant dans le contexte de réforme du secteur public administratif et, d'autre part, inspirer les praticiens par les avancées empiriques identifiées par cette étude.

**Mots-clés :** innovation collaborative, ambidextrie organisationnelle, innovation ambidextre, organisations publiques non marchandes, plateforme numérique.

---

# **L'innovation ambidextre collaborative dans les organisations publiques non marchandes : un enjeu et un levier. Une étude de cas sur les processus d'innovation issus du plan stratégique « Pôle emploi 2015 »<sup>1</sup>**

## **INTRODUCTION**

Les évolutions économiques, sociétales et technologiques génèrent de nouvelles attentes et de nouveaux moyens envers et dans la gestion des organisations publiques. Les actions d'innovation se trouvent au centre de la recherche d'adaptation et d'évolution dans laquelle les organisations publiques s'engagent en vue de mieux répondre aux attentes des institutions, de la société et des usagers (Moore, 1995). Autour de ces actions, les questions sont nombreuses. Comment les organisations publiques peuvent-elles développer, au travers des nouveaux moyens technologiques, des actions d'innovation – comme préconisé par le Centre d'analyse stratégique en 2013<sup>2</sup> – dans le contexte économique, sociétal et technologique d'aujourd'hui ? Comment développer un (ou des) modèle(s) d'innovation adapté(s) aux caractéristiques spécifiques des organisations publiques non marchandes ? Quant à la conception du modèle d'innovation, comment ces organisations peuvent-elles gérer l'articulation et l'équilibre entre amélioration quotidienne des pratiques et évolution organisationnelle en profondeur, tout en continuant à assurer leurs missions de service public ? Comment répondre à des exigences de différentes dimensions et à conduire le changement avec des méthodes de management adaptées ?

Sur le plan empirique, si « administration et innovation ont pu longtemps paraître antinomiques »<sup>3</sup>, les actions d'innovation menées par les organisations publiques d'aujourd'hui deviennent de plus en plus perceptibles. La plateforme numérique de l'Observatoire de l'innovation dans le secteur public (OISP) de l'OCDE a reçu jusqu'à mi-

---

<sup>1</sup> Nous remercions la direction générale de Pôle emploi, notamment Monsieur Thomas Cazenave, directeur général adjoint en charge de la stratégie, des opérations et des relations extérieures, Monsieur Reynald Chapuis, directeur de l'innovation et de la responsabilité sociale et environnementale, Monsieur Loïc Remaud, chef du département d'innovation, ainsi que les différents acteurs de Pôle emploi de nous avoir facilité l'accès au terrain d'observation, qui constitue une étape déterminante de cette recherche. Il est précisé que l'auteur de cette communication reste le seul responsable des affirmations et des interprétations émises dans le cadre de ce travail de recherche.

<sup>2</sup> Centre d'Analyse Stratégique (2013), Note d'analyse, n. 317.

<sup>3</sup> Propos issu du rapport « L'art du management de l'innovation dans le service public », Eurogroup Consulting, 2012.

janvier 2015, 148<sup>4</sup> projets d'innovation issus du secteur public de différents pays. Parmi ces 148 projets déposés, 117 projets ont été lancés entre 2008 et 2014, contre 31 projets lancés entre 1993 et 2007. La répartition par secteur et par type d'innovation<sup>5</sup> des 148 projets se représente de la manière suivante (Fig. 1 et 2) : d'un point de vue sectoriel, 44,06 % de projets se trouvent dans le domaine des « services publics généraux », puis des domaines comme la santé, la protection sociale, les affaires économiques et l'éducation occupent respectivement une part d'environ 9 % ; quant au type d'innovation portée par ces projets, 44,51 % des projets innove quant aux procédés, 31,32 % innove quant aux services délivrés, et 14,84 % de projets agissent sur l'innovation organisationnelle. Au-delà de certaines difficultés d'évaluation qui sont parfois liées au fait que certaines organisations publiques traduisent l'innovation par de simples acquisitions successives de nouvelles méthodes (Gilbert & Thoenig, 1993), et que ceci génère dans certains cas plutôt des piétinements que de réelles innovations, les éléments chiffrés de l'OCDE nous permettent tout de même de disposer d'une vision sur l'existence de volontés manifestées par les organisations publiques dans les actions innovantes portant sur les procédés, les services délivrés et l'organisation du travail.

Figure 1 : projets d'innovation recensés par l'OISP répartis selon le secteur

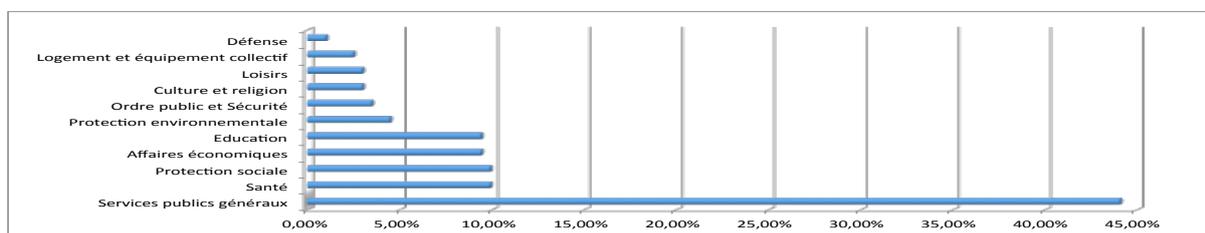
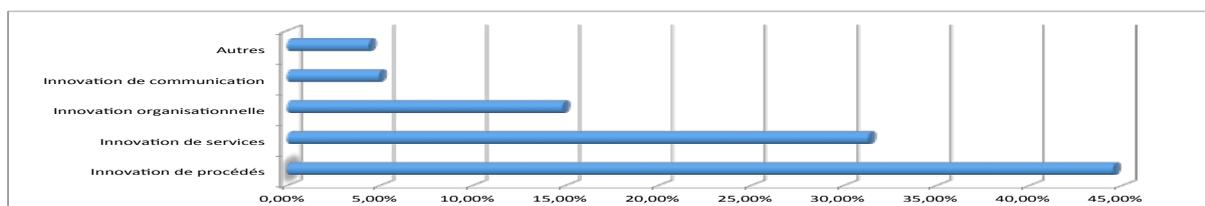


Figure 2 : projets d'innovation recensés par l'OISP répartis selon le type d'innovation



En parallèle, dans l'univers académique, comparée à l'abondance des travaux de recherche portant sur le management de l'innovation dans les entreprises, la présence de travaux reliant l'innovation et l'organisation publique reste relativement récente. Hartley (2005) réalise un état des lieux sur le management des actions d'innovation du secteur public en les associant à l'évolution du concept du management public. Selon lui, il est possible de distinguer trois modèles d'innovation dans le secteur public : le premier modèle, associé au concept

<sup>4</sup> Source : plateforme de l'observatoire de l'innovation dans le secteur public de l'OCDE.

<sup>5</sup> Certains projets peuvent concerner simultanément plusieurs secteurs et portent sur plusieurs types d'innovation.

traditionnel de l'administration publique, consiste à lancer des innovations à grande échelle ; le second modèle, associé au concept du nouveau management public, consiste à lancer des innovations organisationnelles qui focalisent plus sur la forme que sur le fond ; le troisième modèle, associé au concept de « gouvernance en réseau », consiste à lancer des innovations tant au niveau national qu'au niveau local. Parmi ces trois modèles, le degré d'innovation se varie également. Si le premier modèle procède plus souvent à des innovations en profondeur, le second modèle réalise plus des améliorations, tandis que le troisième modèle combine l'innovation en profondeur et l'innovation de progrès. Cette vision centrée sur les réseaux que nous trouvons dans le troisième modèle a également été étudiée par les travaux portant sur l'e-gouvernance (Paquet, 2000 ; Hood et Margetts, 2007 ; Hubbard et Paquet, 2013). Ces travaux cherchent à activer ou réactiver les réflexions sur les actions d'innovation dans le secteur public à partir de l'introduction des nouvelles technologies numériques. En s'appuyant sur les facilités techniques et fonctionnelles fournies par les nouvelles technologies numériques, ces travaux ouvrent ou rouvrent des pistes de réflexion, notamment sur le rôle des nouvelles technologies numériques dans la distribution et la valorisation de l'intelligence collective (Paquet, 2000), sur le développement de nouveaux outils gouvernementaux (Hood et Margetts, 2007) et sur le développement de nouveaux processus en termes d'innovation dans le secteur public (Hubbard et Paquet, 2013). En dehors de ces contributions, la recherche portant directement sur la démarche d'innovation dans le contexte du management des organisations publiques, notamment dans la recherche francophone, reste peu développée, malgré la réelle présence des avancées empiriques que les organisations publiques ont réalisées par expérience ou par apprentissage (Gibert et Thoenig, 1993) pour s'adapter au contexte de réformes successives dans lequel elles se trouvent depuis plus de vingt ans.

Cette recherche tente de contribuer à la réflexion sur l'innovation dans les organisations publiques non marchandes en suivant une approche gestionnaire et managériale. Elle s'intéresse particulièrement aux nouveaux modes de fonctionnement en termes de management de l'innovation ayant émergé dans les organisations publiques. Suivant cette intention, les processus d'innovation de Pôle emploi construits dans le cadre du plan stratégique « Pôle emploi 2015 » ont été choisis comme cas d'étude en vue d'enrichir et d'approfondir les réflexions théoriques.

Dans cette communication, nous proposerons dans un premier temps une revue sur la notion d'innovation ambidextre et le concept de la création de la valeur publique, à partir desquels nous introduirons la dimension technologique et la dimension managériale pour construire

notre cadre conceptuel. Dans un deuxième temps, nous procéderons à une description des processus d'innovation de Pôle emploi en suivant une démarche qualitative et exploratoire. A partir des analyses effectuées sur les éléments observés, nous discuterons des résultats et suggérerons quelques pistes de prolongement ou d'approfondissement pour la recherche ou de possibles actions dans le futur.

## **1. REVUE DES APPORTS CONTRIBUTEURS**

Dans cette recherche, la construction du cadre conceptuel s'appuie sur quatre apports principaux : la notion d'ambidextrie organisationnelle (Duncan, 1976 ; Tushman et O'Reilly, 1996 ; Raisch et Birkinshaw, 2008), le concept du management de la valeur publique (Moore, 1995 ; Stoker, 2006), le rôle des nouvelles technologies numériques dans l'innovation, ainsi que la dimension managériale dans la conduite des actions d'innovation. Par le premier apport, nous essayons d'identifier un mode d'innovation qui pourrait correspondre aux caractéristiques organisationnelles et managériales (Ring & Perry, 1985) des organisations publiques ; le deuxième apport fournit un éclairage sur la création de la valeur publique (Moore, 1995 ; Stoker, 2006) via innovation dans les organisations publiques non marchandes ; le troisième apport nous aide à comprendre pourquoi les nouvelles technologies numériques permettent de concevoir des modèles ou des processus facilitant l'innovation ; le quatrième apport nous permet d'analyser l'articulation entre la dimension managériale et le mode d'innovation.

### **1.1. INTRODUCTION DE LA NOTION D'AMBIDEXTRIE DANS L'INNOVATION DES ORGANISATIONS PUBLIQUES NON MARCHANDES :**

La notion d'ambidextrie organisationnelle (Duncan, 1976) s'appuie sur la combinaison exploitation-exploration, que March (1991) a ensuite largement développée dans le cadre de l'apprentissage organisationnel. March met en avant l'importance de l'équilibre entre exploration et exploitation dans l'apprentissage organisationnel. Les réflexions de Duncan (1976) et March (1991) ont ensuite été prolongées dans la recherche en management d'innovation par de nombreux chercheurs, notamment Tushman et O'Reilly (1996), qui montrent que les organisations doivent pouvoir gérer simultanément les innovations incrémentales et les changements profonds, et que les managers comme les organisations doivent être, de ce point de vue, ambidextres (Tab. 1).

La notion d'ambidextrie organisationnelle génère ensuite de nombreux travaux qui s'intéressent soit à l'ambidextrie structurelle, c'est-à-dire à l'ambidextrie entre les unités organisationnelles (Ney, Favre-Bonté et Baret, 2008 ; Brion, Mothe et Sabatier, 2008), soit à

l'ambidextrie contextuelle, c'est-à-dire à l'ambidextrie au niveau individuel (Dupouët et Barlatier, 2011). Dans cette recherche, nous nous appuyons sur le terme d'ambidextrie organisationnelle (Duncan, 1976 ; Tushman et O'Reilly, 1996 ; Raisch et Birkinshaw, 2008) pour faire la distinction avec l'approche au niveau individuel.

Tableau 1. Développement de la notion d'ambidextrie dans l'étude des organisations

<b>Auteur</b>	<b>Contexte thématique</b>	<b>Exploration</b>	<b>Exploitation</b>
Selon March (1991)	Apprentissage organisationnel	S'appuyer sur les nouvelles possibilités : <i>recherche, variation, prise de risque, expérimentation, flexibilité, découverte, innovation.</i>	S'appuyer sur les certitudes existantes : <i>Amélioration, choix, production, efficacité, mise en œuvre, exécution.</i>
Selon Tushman & O'Reilly (1996)	Innovation & changement	Changement et innovation de rupture	Évolution et innovation incrémentale

March (1991) et Tushman et O'Reilly (1996) insistent sur l'importance de gérer l'équilibre ambidextrie dans la conduite des actions innovantes dans les organisations. Tushman et O'Reilly (1996) proposent deux exemples, l'échec de l'entreprise RCA et la réussite de Seiko, pour expliquer que l'organisation ne peut réussir son développement que quand elle arrive à bien « jongler avec ces deux balles en même temps ». Les réflexions sur l'ambidextrie organisationnelle entre exploitation et exploration deviennent particulièrement intéressantes si nous les plaçons dans le contexte de la recherche de progrès continu et de changement profond des organisations publiques.

Avant de présenter l'intérêt de cette approche, il semble nécessaire de préciser que l'introduction de la notion d'ambidextrie organisationnelle dans cette recherche concerne les organisations publiques non marchandes, et ne s'étend pas à la sphère des établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC). Ce choix s'explique par deux raisons : premièrement, le fonctionnement des EPIC se rapproche progressivement de celui des entreprises du secteur privé et diffère du fonctionnement des organisations publiques non marchandes qui, par nature de leurs missions, ne sont pas toujours soumises à une logique de recherche de croissance de la taille des activités (Moore, 1995) bien qu'il soit toujours possible, pour les organisations publiques non marchandes, de s'inspirer des pratiques des autres secteurs; deuxièmement, l'introduction de la notion d'ambidextrie dans le contexte des entreprises publiques existe déjà dans certaines études, parmi lesquelles nous pouvons citer les travaux de Dupouët et Barlatier (2011) analysant le rôle des communautés de pratique au

sein de GDF-Suez dans le développement de l'ambidextrie contextuelle dans un cadre organisationnel.

En intégrant les évolutions sociétales et technologiques d'aujourd'hui, l'introduction de la notion d'ambidextrie organisationnelle dans le domaine du management de l'innovation des organisations publiques non marchandes peut s'avérer une démarche fructueuse. Premièrement, les organisations publiques se trouvent dans un contexte de réforme. Pour s'y adapter, elles doivent se procurer des capacités organisationnelles permettant de mener à la fois des évolutions continues et des changements profonds. La notion d'ambidextrie organisationnelle permet de mieux comprendre cette articulation nécessaire entre évolution continue et changement profond. Deuxièmement, les organisations publiques non marchandes, au-delà des missions qui leur sont confiées, disposent d'un rôle de régulateur et de stabilisateur envers la société et les citoyens. Ce rôle les oblige à être capables de combiner en permanence la délivrance constante et continue de services et le développement de nouveaux services ou de nouvelles modalités de délivrance. La notion d'ambidextrie, insistant sur la capacité organisationnelle de gérer simultanément des périodes stables et des périodes de changement, permet de mettre en avant l'importance de la fluidité dans la conduite des actions d'innovation dans ces organisations, qui doivent assurer en parallèle la stabilité et la continuité des activités. Troisièmement, la combinaison exploitation-exploration représentée par la notion d'ambidextrie semble correspondre à la réalité des innovations menées dans le secteur public, qui accumule, depuis plus de vingt ans, des progrès continus en exploitant les initiatives existantes (par exemple, la mutualisation des moyens), et des changements profonds en explorant de nouvelles configurations structurelles (par exemple, la réforme territoriale), en passant parfois par l'expérimentation. Quatrièmement, les nouvelles technologies numériques accélèrent l'ensemble du rythme sociétal et fournissent de nouveaux moyens de communication et d'échange, elles font émerger des initiatives spontanées dans les pratiques gestionnaires et managériales et peuvent également propulser le renouvellement fondamental des pratiques existantes (par exemple, si la réception des demandes du public par messagerie peut être considérée comme un progrès incrémental par rapport à la réception via courrier postal, la virtualisation de l'ensemble des activités d'un service administratif sera perçue comme un changement profond). Les questions d'équilibre et d'articulation se posent toujours, voire plus, dans ces organisations. Enfin, les agents de ces organisations publiques se trouvent également dans ces mouvements continus de changement. Certains se mobilisent pour rechercher de nouvelles idées permettant d'améliorer les services délivrés, d'autres

souffrent de devoir changer constamment leurs manières de travailler. Une vision d'équilibre et ambidextre permet d'ouvrir des pistes cherchant à la fois à libérer les initiatives et la créativité des agents et des managers, et à accompagner ceux qui sont concernés par les changements profonds.

## **1.2. LA CREATION DE LA VALEUR PUBLIQUE ET L'INNOVATION DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES NON MARCHANDES**

Selon Moore (1995), il est difficile de s'appuyer sur la croissance de la taille des activités pour mesurer la performance organisationnelle et la capacité de création de valeur des organisations publiques non marchandes. Il propose d'introduire la notion de la valeur publique dans la définition de la stratégie des organisations publiques non marchandes. Suivant cette vision stratégique, les organisations publiques non marchandes créent des valeurs en réalisant des résultats fournissant des effets positifs, tant au plan économique qu'au plan social, à la société. Moore nomme la valeur ainsi créée par le terme de « valeur publique » qui englobe les valeurs publiques de différentes natures : économique, social, etc. Puis, la création de la valeur publique concerne non seulement les organisations publiques, mais également les entreprises, tout comme les organisations non gouvernementales, qui peuvent aussi être acteurs de la création de la valeur publique en réalisant des actions apportant des effets positifs à la société (Moore, 1995 ; Stoker, 2006).

Le développement de la valeur publique demande des processus de création et d'innovation permettant de concevoir et de délivrer les services adaptés à l'évolution des inspirations des usagers, des institutions et d'autres parties prenantes de ces organisations. Pour ce faire, Stoker (2006) propose un fonctionnement en réseau dans le management de la valeurs publique. Selon cet auteur, un fonctionnement en réseau de création de la valeur publique doit s'étendre à la fois à l'extérieur et à l'intérieur des organisations. Autrement dit, pour concevoir les processus de création de la valeur publique, les organisations publiques non marchandes doivent, d'une part, intégrer les attentes venant des parties prenantes extérieures et, d'autre part, créer des nouveaux processus organisationnels et managériaux à l'interne, afin de fluidifier les différentes étapes des processus de création de valeur. Dans le cadre du management de l'innovation, le mode de l'innovation collaborative (Bommert 2010) impliquant les acteurs internes et les acteurs externes dans les actions d'innovation s'aligne avec les principes du fonctionnement suggérés par le courant du management de la valeur publique (Moore, 1995 ; Hartley, 2005 ; Stoker, 2006), il rejoint également la vision de « co-production » que Harley (2005) tend de souligner dans la description du modèle d'innovation

« gouvernance en réseau ». Pour Harley (2005), les organisations publiques se trouvent dans un environnement de plus en plus changeant et complexe, leurs actions d'innovation doivent arriver à combiner la transformation et le progrès continu en associant l'ensemble des parties prenantes dans un processus de co-production, afin de développer une agilité opérationnelle et organisationnelle. Ces réflexions permettent d'explicitier la cohérence conceptuelle entre l'innovation ambidextre, la création de la valeur publique des organisations publiques ainsi que le management collaboratif des actions d'innovation.

### **1.3. LE RÔLE DES NOUVELLES TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES DANS L'INNOVATION DES ORGANISATIONS PUBLIQUES**

Pour expliquer le rôle des nouvelles technologies numériques dans le contexte de cette recherche, nous nous appuyons sur l'apport du courant e-gouvernance. Pour les chercheurs de ce courant, les nouvelles technologies numériques représentent une opportunité pour les organisations publiques (Paquet, 2000 ; Hood et Margetts, 2007 ; Hubbard et Paquet, 2013). Cette opportunité figure dans la possibilité non seulement d'utiliser de nouveaux moyens techniques ou technologiques, mais aussi de développer de nouvelles manières de gérer les activités de ces organisations et de nouveaux fonctionnements avec les parties prenantes. D'un point de vue plus stratégique, Paquet (2000) estime qu'il est possible d'élaborer, en s'appuyant sur les nouvelles technologies numériques, trois catégories de stratégies dans le développement de nouvelles formes de gouvernance : la stratégie de connexité consistant à mettre en place les infrastructures nécessaires pour inciter le maximum de connexions possible entre groupes et individus ; la stratégie de catalyse facilitant le fonctionnement des boucles d'apprentissage collectif en éliminant ou en atténuant les blocages ; enfin, la stratégie de complétude prévoyant que l'ingénierie des technologies numériques de la gouvernance de l'intelligence collective peut venir combler les éventuelles failles (Paquet, 2000). Ces réflexions ont ensuite été prolongées dans l'innovation du secteur public. Hubbard et Paquet (2013), insistent sur l'importance des nouvelles technologies numériques dans la « déromantisation » des actions d'innovation. Pour eux, les innovations ne sont pas forcément des idées de génies, elles proviennent parfois d'actions de bricolage. Les nouvelles technologies numériques facilitent le développement de l'apprentissage social et de l'intelligence collective qui sont des sources permettant de réaliser, en « bricolant », les innovations. Les nouvelles technologies numériques, selon Paquet (2000), fournissent certes un effet libérateur par le fait que les communications deviennent accessibles à tous, elles permettent surtout de créer de nouvelles adhésions sociales. Suivant ces réflexions, dans le

cadre de cette recherche, les nouvelles technologies numériques permettent aussi bien de créer les nouveaux moyens techniques facilitant la réalisation des actions d'innovation dans les organisations, que de faire émerger de nouvelles formes du fonctionnement organisationnel qui peuvent ensuite inciter et propulser les actions d'innovation. Par exemple, il y a dix ans, les travaux sur les communautés de pratique (Wenger *et al.* 2005) évoquent l'importance du rôle des technologies numériques dans le développement des communautés de pratique physiquement existantes. Aujourd'hui, les technologies ont facilité le développement de ces communautés, et ont également permis de faire émerger de nombreuses communautés de pratique construites sous forme numérique. Ainsi, le rôle des technologies numériques ne se limite plus aux moyens, il peut également être un levier de transformation organisationnelle et structurelle.

#### **1.4. DIMENSIONS ORGANISATIONNELLES ET MANAGERIALES DANS L'INNOVATION AMBIDEXTRE**

La dimension technologique permet de créer des configurations facilitant les actions d'exploitation ou d'exploration, mais ces actions ne peuvent se concrétiser que si elles sont définies par la dimension organisationnelle appropriée et soutenues par la dimension managériale. Dans l'articulation entre exploitation et exploration, l'orientation transmise par les managers semble avoir un impact. Brion, Mothe et Sabatier (2008) démontrent que certains facteurs managériaux peuvent avoir un effet sur les activités d'exploitation et d'exploration. Par exemple, selon les résultats d'une étude menée par ces auteurs, le développement de la créativité a un effet positif tant sur les activités d'exploitation que sur les activités d'exploration. En même temps, par cette même étude, il est démontré que, malgré cet effet positif, les organisations ne cherchent pas à combiner la créativité et la prise de risque dans le management de l'innovation.

Un autre élément souvent évoqué par les analyses sur l'ambidextrie organisationnelle est la tension éventuelle qu'il peut y avoir entre l'exploitation et l'exploration au sein des organisations. Cette tension peut se trouver dans l'éventuel déséquilibre dans la répartition de ressources, la définition de priorités, la vision sur la temporalité de l'effet de l'action (Tushman et O'Reilly, 1996). Le management et la GRH peuvent intervenir dans les situations potentiellement concernées par ce type de tensions au travers de moyens comme la création de carrières « interdisciplinaires » entre le développement et la recherche, la mutualisation des connaissances et des informations entre les deux activités (Dhifallah, Chanal et Defélix, 2008), etc.

Dans le cadre de notre recherche, il nous semble indispensable de placer la question de l'innovation, et notamment de l'innovation ambidextre, dans le contexte du fonctionnement administratif. Les interrogations peuvent être nombreuses. Comment dépasser cette controverse apparente entre culture d'innovation et culture administrative ? Quels sont les moyens permettant de les concilier, et surtout les associer ? Quelles sont les modalités possibles ?

Le mode du management participatif semble pouvoir constituer une voie possible, bien que son réel effet dépende de la manière de l'appliquer. Comme indiqué par Gibert & Thoenig (1993), dans certains cas, la mise en place du management participatif crée des situations dans lesquelles le management se trouve d'un côté, et la participation de l'autre. D'un point de vue conceptuel, il est possible de supposer que la participation permet de susciter l'implication du personnel et que l'accroissement de cette implication permet ensuite d'encourager l'initiative et la créativité. Dans la mise en œuvre, comment arrive-t-on à une réelle combinaison du management et de la participation en vue de faire contribuer la créativité des agents à la réalisation de la performance des organisations ? Comment encourager et encadrer le personnel ?

En prolongeant la piste ouverte par le management participatif, cette recherche choisit de s'appuyer davantage sur le mode collaboratif (Bommert, 2010 ; Pujot et Bernard, 2014) qui intègre le personnel, en le considérant comme une partie prenante incontournable des organisations, dans un fonctionnement reliant l'ensemble des processus de création de valeur. Ce choix permet d'articuler l'innovation ambidextre et la création de la valeur publique via processus en réseau, dans un modèle d'innovation qui cherche, en réunissant les parties prenantes des organisations autour des actions de réalisation et de transformation, à combiner les progrès continus et les changements profonds.

## **2. CADRE CONCEPTUEL**

La revue de la littérature existante nous permet de définir, en intégrant les différents apports existants, la question centrale de cette recherche : l'innovation ambidextre collaborative via les technologies numériques dans les organisations publiques serait-elle à la fois un enjeu stratégique et un levier de transformation ?

Cette question est développée à partir de deux angles : du côté de l'enjeu et du côté du levier.

### **2.1. L'INNOVATION AMBIDEXTRE COLLABORATIVE CONSTITUE-T-ELLE UN ENJEU ?**

Réunir l'innovation ambidextre et le fonctionnement collaboratif facilite l'identification des innovations incrémentales. Ceci permet de faire contribuer les ressources d'innovation

existantes aux actions stratégiques. En intégrant la notion d'innovation ambidextre, ces processus de valorisation des capacités et des pratiques existantes sont considérés comme des processus d'exploitation. Par ces processus incrémentaux, les organisations peuvent identifier les bonnes pratiques initiées par les collaborateurs de différents niveaux, valoriser voire déployer les bonnes pratiques existantes, impliquer le personnel dans les progrès quotidiens des organisations, faciliter l'adhésion du personnel à ces changements émergés directement du terrain, etc. Dans ces processus, les initiateurs du changement ne sont pas les organisations, mais les collaborateurs, qui mettent les pratiques d'amélioration à la disposition des organisations. Lors du déploiement de ces pratiques, les collaborateurs ne perçoivent pas les changements comme des contraintes imposées, mais comme le résultat de la valorisation de leur travail. L'enjeu de ce mode d'innovation se trouve donc dans différentes dimensions : stratégique, opérationnelle et managériale.

## **2.2. L'INNOVATION AMBIDEXTRE COLLABORATIVE EST-ELLE UN LEVIER DE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE ET STRUCTURELLE?**

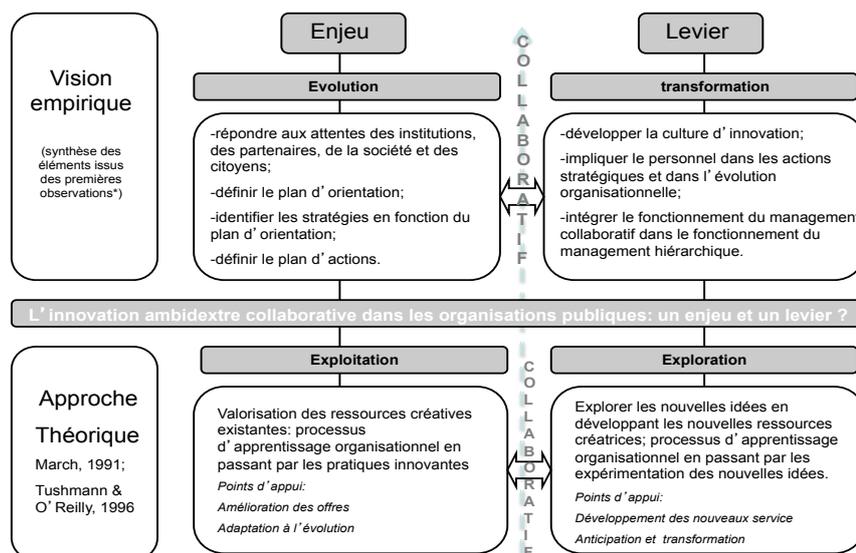
Dans le concept d'innovation ambidextre, l'activité d'exploration s'associe plus directement avec l'innovation radicale générant des changements opérationnels et organisationnels profonds, voire transformateurs. Bien que l'expérimentation soit très souvent mise en place comme une transition pour envisager des changements profonds, la conduite du changement issu d'une innovation radicale reste toujours un sujet préoccupant. En intégrant la notion d'innovation collaborative, les processus d'exploration collaboratifs peuvent fournir certaines fonctions facilitant les changements organisationnels et stratégiques dans plusieurs domaines : incitation à l'émergence d'idées nouvelles venant du terrain, co-construction de l'orientation stratégique et du plan stratégique, implication du personnel dans les enjeux stratégiques des organisations, construction d'un système d'écoute et d'échange entre la direction et le personnel autour des objectifs opérationnels ou organisationnels, etc. Dans l'activité d'exploration, l'organisation, et plus précisément la direction, reste un déclencheur ou un accompagnateur dans les processus de création ; le personnel est impliqué en tant que créateur d'idées. Une fois l'idée construite, la direction devient sélectionneur, financeur, puis décideur dans l'expérimentation et le développement. Une exploration réussie peut devenir un levier de transformation. Cette transformation peut être de nature technologique, opérationnelle, stratégique ou structurelle.

## **2.3. ARTICULATION ENTRE EXPLOITATION ET EXPLORATION DANS UN PROCESSUS COLLABORATIF**

Il est considéré que dans un contexte de réforme, le développement des actions d'innovation en termes d'opérationnalité et les innovations organisationnelles sont nécessaires et complémentaires à l'existence et au développement des organisations publiques. Les contraintes budgétaires imposent parfois à ces dernières de faire plus et mieux avec moins de moyens. Ces contraintes et ces exigences peuvent devenir un accélérateur des actions d'innovation, qui deviennent pour ces organisations une nécessité de survie et une opportunité de développement. Elles mettent également en avant la nécessité d'articuler l'exploitation et l'exploration en tenant compte de différents facteurs, comme les moyens et les ressources, la structure organisationnelle, la nature des activités, les modalités de gouvernance, etc.

Notre cadre conceptuel cherche à combiner exploitation et exploration dans un mode collaboratif appuyé par les nouvelles technologies numériques.

Figure 3. Développement de la question de recherche



\* Sources empiriques: interviews avec les acteurs d'innovation; communications sur la stratégie Pôle emploi 2015, sur la plateforme InnovAction, sur l'e-forum innovation, etc..

Le schéma ci-dessus (Fig. 3) vise à expliciter trois points essentiels de ce mode de fonctionnement en les synchronisant avec la vision empirique et la vision théorique :

- Combinaison entre les processus d'exploration et les processus d'exploitation dans le contexte des organisations publiques non marchandes.
- Interaction entre la conduite des actions stratégiques (enjeu) et le développement de la culture d'innovation et des actions transformatrices (levier).
- Mode de fonctionnement collaboratif.

A partir du développement conceptuel de la question de recherche, notre démarche analytique s'appuie sur trois dimensions qui sont, selon nous, indispensables à l'élaboration de l'innovation ambidextre collaborative : la dimension organisationnelle, la dimension

technologique et la dimension managériale (Fig. 4). Nous estimons que ces trois dimensions interagissent en permanence dans la mise en processus de cette démarche. La dimension organisationnelle est la dimension initiatrice de la démarche. L'organisation et, plus précisément, les dirigeants doivent d'abord disposer d'une intention stratégique qui permet de déclencher la démarche d'innovation. Ensuite, la dimension technologique doit permettre la faisabilité de la réalisation des idées émergées autour de l'intention stratégique. Enfin, la dimension managériale doit savoir construire, voire combiner des modes managériaux adaptés (Brion, Mothe et Sabatier, 2008), afin de mobiliser de manière adéquate les moyens humains et les ressources créatives. Dans un mode collaboratif d'innovation ambidextre, le mode du management hiérarchique et le mode du management collaboratif peuvent alterner ou co-exister lors des différentes phases : par exemple, lors de la phase de création, un mode managérial collaboratif permet d'accompagner l'agent ou le groupe créatif ; lors de la sélection des idées à expérimenter, il est possible d'associer un mode collaboratif et un mode hiérarchique ; lors de l'allocation des ressources, il est plus probable que le fonctionnement hiérarchique aura un rôle d'arbitrage dans la prise de décision.

Figure 4. Trois dimensions indispensables dans l'innovation ambidextre collaborative



De plus, les interactions entre les trois dimensions peuvent faire varier le mode d'innovation. Si la dimension organisationnelle s'appuie plus sur l'exploitation, la dimension managériale agira plus sur la valorisation des pratiques nouvelles, et la dimension technologique sera mobilisée en tant que support d'accompagnement ; si la dimension organisationnelle s'appuie davantage sur l'exploration, la dimension managériale aura besoin de créer un environnement stimulant la créativité et d'accompagner les ressources créatives dans la concrétisation des idées techniquement faisables et opérationnellement pertinentes par rapport à l'intention stratégique définie dans la dimension organisationnelle.

### 3. DÉMARCHE EMPIRIQUE

A partir du cadre conceptuel, une étude de cas a été menée sur les processus d'innovation mis en place, au sein de l'organisation Pôle emploi, dans le cadre du plan stratégique « Pôle

emploi 2015 ». Nous détaillons d'abord l'aspect méthodologique de cette démarche, ensuite la description des données et l'analyse.

### **3.1. MÉTHODOLOGIE ET DÉMARCHE D'OBSERVATION**

#### **3.1.1. Démarche méthodologique**

Pour mener la démarche empirique, nous avons choisi une approche inductive et exploratoire en ciblant la méthode de l'étude de cas. Ce choix s'explique par plusieurs raisons : premièrement, le contexte dans lequel se situe le cas que nous avons choisi se trouve en évolution permanente ; deuxièmement, l'objet à étudier nous semble relativement nouveau, compte tenu du contexte sectoriel et des caractéristiques spécifiques des organisations publiques non marchandes ; troisièmement, il s'agit d'une première exploration que nous menons sur ce terrain d'observation, et ce choix n'exclut pas l'éventualité d'envisager de futures recherches de nature déductive sur ce terrain, quand nos connaissances et nos réflexions en la matière seront suffisamment approfondies. La méthode d'étude de cas convient à cette démarche inductive et exploratoire notamment dans l'analyse des objets émergents (Wacheux, 1996). Par ailleurs, il est à noter que Tushman et O'Reilly (1996) ont déjà utilisé la méthode d'étude de cas dans le développement de leur concept portant sur l'organisation ambidextre.

#### **3.1.2. Démarche analytique**

Les techniques d'analyse mobilisées dans cette recherche sont principalement de nature qualitative. L'analyse quantitative est utilisée en tant qu'outil d'exploitation de données pour traiter une partie des données issues de la plateforme InnovAction que nous observons.

La démarche analytique se focalise principalement sur les processus d'innovation. En effet, dans nos observations, nous nous intéressons plus particulièrement à la question « comment », c'est-à-dire à la construction des différentes étapes des processus d'innovation, ainsi qu'au déroulement des événements, et moins à la question « pourquoi ». Ce positionnement est fondé sur les réflexions de Becker (v.f. 2002) selon lesquelles la question « pourquoi » génère parfois une recherche de justification a posteriori, et la question « comment » permet de saisir plus directement les éléments du terrain.

#### **3.1.3. Déroulement de l'observation**

L'observation du terrain, en l'occurrence l'observation des processus d'innovation de Pôle emploi, a été précédée par une phase d'observation qui est proche de l'observation participante. En effet, nous avons commencé à nous intéresser aux processus d'innovation de Pôle emploi depuis juin 2014 et avons fréquenté, en tant que membre de cet établissement, la

plateforme d'innovation de Pôle emploi, nommée InnovAction, dès juillet 2014. Cette phase préalable d'observation participante nous a permis de mûrir notre intention de recherche. Avec l'accord et l'appui des décideurs principaux de ces processus d'innovation, nous démarrons les processus empiriques. La démarche de terrain s'étend depuis sur deux procédés en parallèle : l'un consiste à poursuivre l'observation sur la plateforme numérique menée de manière netnographique (Kozinet, 2002) et à élargir ces observations vers d'autres supports numériques interactifs (forum de présentation numérique, par exemple) ; l'autre procédé consiste à mener des entretiens en face à face ou des échanges via messagerie avec des acteurs de l'innovation, afin d'approfondir l'observation issue du premier procédé. Dans le cadre du second procédé, nous avons eu deux entretiens en face à face avec deux acteurs principaux de l'innovation (l'un fait partie du groupe des décideurs de la direction générale, l'autre du groupe des coordinateurs interrégionaux) et des échanges via messagerie avec d'autres acteurs de l'innovation (agents porteurs d'idées innovantes, par exemple).

### **3.2. DONNÉES ET ANALYSE**

#### **3.2.1. Description du contexte institutionnel**

Issu de la fusion de décembre 2008 entre l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE) et l'Association pour l'emploi dans l'industrie et le commerce (ASSEDIC), Pôle emploi est un établissement public doté de la personnalité morale sous la gouvernance d'un conseil d'administration composé principalement de représentants de l'Etat, des organisations professionnelles d'employeurs, des organisations syndicales de salariés, et des collectivités territoriales. Dirigé par une direction générale avec 26 directions régionales supervisant chacune un établissement, Pôle emploi est géré selon les objectifs définis par une convention pluriannuelle conclue entre l'État, l'UNEDIC (Union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce) et Pôle emploi.

Positionné comme « acteur majeur du marché de l'emploi »<sup>6</sup>, Pôle emploi, avec ses 53 000 agents, est missionné pour réaliser l'intermédiation en termes de recrutement entre les demandeurs d'emploi et les entreprises, et l'indemnisation du chômage. Dans le contexte d'un taux de chômage relativement élevé (ce chiffre varie selon les méthodes de calcul) et d'une faible croissance économique, Pôle emploi doit assurer ses missions auprès d'un public dont le nombre a fortement augmenté depuis les cinq dernières années.

---

<sup>6</sup> Extrait du site institutionnel de Pôle emploi.

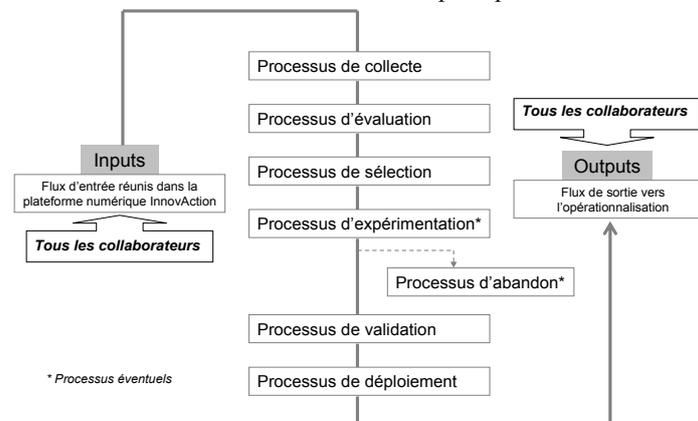
Le plan stratégique « Pôle emploi 2015 » a été défini dans ce contexte et mis en place depuis juin 2012. Ce plan définit les orientations stratégiques de l'organisation ainsi que les actions stratégiques à mettre en place durant la période 2012-2014 autour des trois priorités fixées par la convention tripartite signée entre l'État, l'UNEDIC et Pôle emploi : la personnalisation de l'offre de service, une proximité d'action plus forte avec les partenaires et la poursuite de l'effort d'optimisation des moyens. Ce plan contient six grandes lignes stratégiques : faire plus pour ceux qui en ont le plus besoin, agir en proximité avec les partenaires, simplifier et mettre le collectif au cœur de l'organisation du travail, être plus attentif aux résultats de l'action, innover pour améliorer les services et valoriser les expertises, et faire le pari de confiance.

Dans le cadre de la mise en place de ce plan, les processus d'innovation ont été conçus et mis en place en s'appuyant parallèlement sur deux aspects : rechercher des améliorations et anticiper des évolutions de l'activité de Pôle emploi. Ces deux aspects se synchronisent autour du principe de l'innovation collaborative. Par ce principe, la direction générale cherche à renverser la ligne de transformation descendante en construisant une ligne de transformation ascendante, et à inscrire la culture d'innovation dans l'ADN de Pôle emploi. La traduction opérationnelle de ce principe d'innovation est une série de processus constitués par les flux informatifs, communicationnels, réflexifs, ainsi que les flux matériels ou physiques. Ces flux se réunissent avec l'installation d'espaces numériques et physiques. Parmi les espaces numériques, nous pouvons citer la plateforme numérique InnovAction, un espace numérique destiné à la communication et à la mutualisation des bonnes pratiques et des idées innovantes, et l'e-forum, qui est un forum de présentation sous forme numérique. Ces lieux numériques sont accessibles à tous les agents de Pôle emploi, quel que soit leur statut contractuel ou leur niveau hiérarchique. Il y a aussi l'ouverture des processus d'innovation vers la société et les partenaires par la création d'un espace d'échange physique « Lab », conçu pour travailler avec des partenaires extérieurs sur des projets transversaux. Le lieu principal de centralisation des flux informatifs et communicationnels est la plateforme numérique d'innovation mise en place depuis mars 2014, InnovAction. C'est à partir de ce lieu numérique que la direction générale propose des « challenges » portant sur une ou plusieurs thématiques de discussion pour relancer ou structurer les discussions autour de sujets ayant une portée stratégique. Notre démarche d'observation est organisée à partir de ce lieu d'entrée de flux dans lequel tous les agents peuvent déposer une bonne pratique ou une idée qui leur semble innovante pour développer de nouveaux services.

### 3.2.2. Description des processus à partir de la plateforme InnovAction

La plateforme numérique InnovAction est à la fois un lieu de collecte et un lieu de mutualisation et de discussion. En tant qu'outil principal des processus d'innovation collaborative, elle permet d'établir un circuit reliant directement les décideurs de la direction générale et les agents de tous les niveaux grâce à une structure informatique construite selon les principes du forum de discussion. Ainsi, il est possible de considérer ce lieu comme le point de déclenchement des processus d'innovation collaborative. Une illustration du fonctionnement des flux organisés autour de l'InnovAction est proposée ci-dessous (Fig. 5). Cette plateforme contient également des fonctionnalités techniques permettant de combiner la recherche des améliorations et l'anticipation des évolutions de l'activité. En effet, chaque agent a la possibilité de choisir, lors de sa connexion, de consulter ou de déposer une bonne pratique développée ou une idée innovante. Les processus techniques et organisationnels du suivi des éléments déposés diffèrent légèrement : une bonne pratique nécessite un avis du responsable hiérarchique, tandis qu'une bonne idée ne nécessite aucun avis préalable de la hiérarchie.

Figure 5. Processus de cheminement des bonnes pratiques ou des idées innovantes

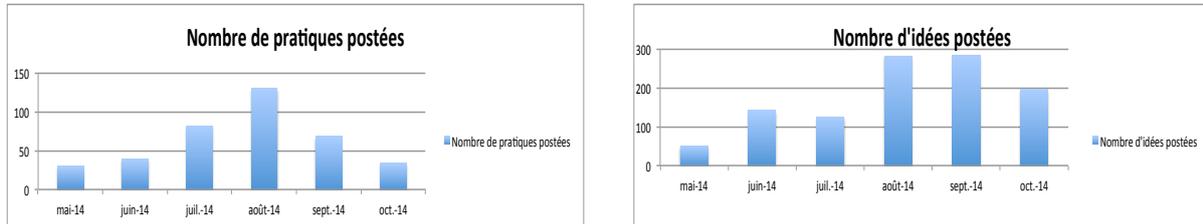


Selon les éléments que la direction générale de Pôle emploi nous a fournis, jusqu'au mois d'octobre 2014, 1427 idées et 411 pratiques avaient été postées dans InnovAction. En nous appuyant sur les chiffres portant sur la période allant de mai à octobre 2014, on constate, s'agissant des idées, une forte augmentation de juillet à août 2014, une quasi-stagnation en septembre, puis une diminution en octobre (Fig. 6).

Ces chiffres montrent également que le nombre d'idées déposées est largement supérieur à celui de bonnes pratiques. Selon la direction générale du Pôle emploi, cette différence s'explique en partie par le fait que certaines bonnes pratiques ont été déposées comme des

idées. Cet élément est ensuite pris en compte dans la nouvelle version de la plateforme dans laquelle l'aspect ergonomique a été renforcé afin de mieux orienter les flux.

Figure 6. Évolution du nombre des idées et des pratiques postées dans InnovAction



### 3.2.3. Description de la trajectoire d'une idée déposée dans InnovAction

Nous avons choisi de décrire une situation réelle qui s'est déroulée dans la plateforme InnovAction pour illustrer les processus de collecte et les processus d'évaluation. Il faut préciser que nous avons choisi cette méthode de description chronologique en nous inspirant de la méthode utilisée par Engeström dans son travail portant sur le système d'activité mobil (Engeström, v.f., 2008).

- Phase 1 Deux conseillers emploi travaillant dans une agence Pôle emploi déposent une idée dans InnovAction. Les deux conseillers suggèrent de développer des cercles numériques d'entraide entre les demandeurs d'emploi pour dynamiser les demandeurs d'emploi dans leur recherche.
- Phase 2 Les modérateurs d'expression chargés de veiller à la bonne tenue des textes (vérification par exemple de l'existence ou non de propos discriminatoires) valident la publication de l'idée.
- Phase 3 La discussion autour de cette idée est ouverte dans la plateforme. Tous les agents ont la possibilité de commenter et/ou de voter sur cette idée. Il est à souligner que parmi les commentaires postés, il y a celui du directeur de l'innovation et de la responsabilité sociale et environnementale, qui remercie les agents porteurs d'idée.
- Phase 4 L'idée postée a été orientée vers les processus d'expertise. Elle a ensuite été sélectionnée pour entrer dans la phase « test » à l'issue de la réunion de l'innovation durant laquelle le directeur général adjoint et son équipe prennent les décisions sur la suite des idées sélectionnées.
- Phase 5 L'idée se trouve depuis en phase de test.

Cette description montre, de manière concrète, comment les processus d'innovation se déroulent dans un fonctionnement collaboratif.

## 4. RESULTATS ET DISCUSSION

Nous proposons d'abord de présenter les résultats autour des trois points suivants : le mode collaboratif des processus observés, la nature ambidextre des processus observés et les interactions entre la dimension organisationnelle, la dimension technologique et la dimension managériale. Ces résultats seront ensuite discutés.

### 4.1. MODE COLLABORATIF DES PROCESSUS D'INNOVATION

Les processus décrits permettent d'identifier un fonctionnement ascendant dans le déclenchement des processus d'innovation. Les agents de terrain ont la possibilité de contribuer soit à l'amélioration, soit à la construction du service en passant par cette voie partant du bas vers le haut. La volonté de la direction d'impliquer tous les collaborateurs dans les actions innovantes est confirmée par le fonctionnement technique de la plateforme InnovAction et par le circuit informationnel défini dans la communication. En parallèle, il est important de souligner que si le mode de fonctionnement collaboratif est bien mis en avant dans les processus d'innovation, le mode de fonctionnement hiérarchique reste présent tout au long du processus collaboratif, bien que le mode hiérarchique n'intervienne pas systématiquement dans le fonctionnement collaboratif. Les éléments décrits montrent que le mode de fonctionnement collaboratif est un fonctionnement de complémentarité par rapport au fonctionnement hiérarchique. Durant les phases de collecte et de discussion, le mode collaboratif domine les processus ; lorsque le sujet de discussion entre dans une phase d'évaluation et d'expertise, le mode hiérarchique intervient davantage, dans la prise de décisions portant sur la sélection, la validation, l'allocation de ressources en cas d'expérimentation, et la décision de déploiement.

Cette combinaison de deux modes de fonctionnement est en cohérence avec la démarche d'innovation ascendante : le mode collaboratif permet de libérer la créativité et de faciliter les initiatives des agents, le mode hiérarchique intervient ensuite en tant qu'accompagnateur puis décideur pour évaluer et structurer l'expérimentation et le développement.

#### **4.2. AMBIDEXTRIE DES PROCESSUS D'INNOVATION**

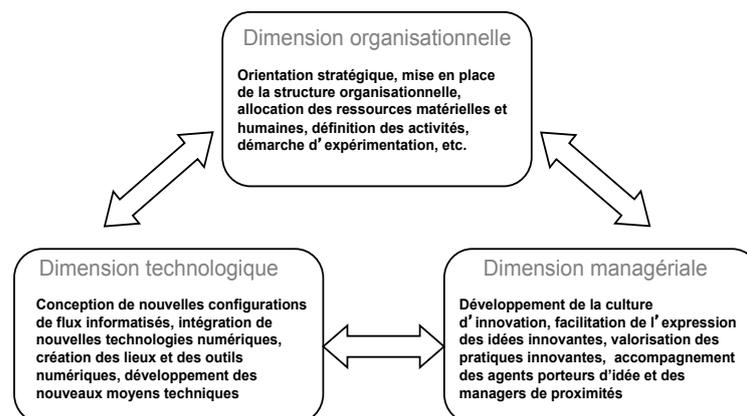
Les processus décrits montrent également l'existence d'une double démarche mise en parallèle entre la valorisation de bonnes pratiques et le développement de nouveaux services. Nous pouvons comprendre cette double démarche à travers la notion d'ambidextrie organisationnelle portant sur l'articulation entre exploitation et exploration. Si la valorisation des bonnes pratiques correspond bien à l'activité d'exploitation, la collecte de nouvelles idées pour développer de nouveaux services correspond à l'activité d'exploration. La plateforme InnovAction est techniquement conçue pour gérer en parallèle les idées déposées et les pratiques déposées. Le fonctionnement de la gestion des flux d'information s'est également adapté à cette double démarche : une idée déposée est traitée par l'expertise sans avis hiérarchique préalable, et une bonne pratique suggérée doit être précédée d'une validation hiérarchique en vue de fournir un avis sur le résultat obtenu par la pratique. Également, étant donné que ce double circuit se trouve sur un même lieu numérique, les interactions en termes

de communication et de réflexion entre pratiques et idées sont facilitées. Il est possible de constater que, parfois, une idée rejoint ou prolonge une pratique existante, et vice versa. Par ces actions s'ouvre la possibilité de réaliser des activités d'innovation de manière ambidextre. En outre, au stade de la prise de décision, les décideurs ont la possibilité de procéder à la comparaison de propositions d'innovation issues de deux activités, et de mener des réflexions en prenant en compte les spécificités, notamment en termes de pertinence opérationnelle, de coût, de temps de réalisation, d'ampleur de réalisation et de risque, de chacune des propositions.

#### 4.3. INTERACTION DE TROIS DIMENSIONS : ORGANISATIONNELLE, TECHNOLOGIQUE ET MANAGÉRIALE

La démarche globale en termes d'innovation mise en place au sein de Pôle emploi peut être analysée sous trois dimensions identifiées par notre cadre conceptuel : technologique, organisationnelle, et managériale (Fig. 7).

Figure 7. Analyse des trois dimensions du mode collaboratif de l'innovation ambidextre



Les différentes étapes de la mise en place des processus montrent bien que les trois dimensions sont indispensables dans la conduite des actions d'innovation. Sur la dimension organisationnelle, l'intention stratégique exprimée dans le plan stratégique « Pôle emploi 2015 » détermine la volonté de s'engager dans les actions d'innovation. Le fonctionnement organisationnel a ensuite été adapté à l'intention stratégique. La dimension technologique, notamment la solution technique portant sur l'installation d'une plateforme numérique, fournit la faisabilité et la facilité de conception du fonctionnement technique et organisationnel. Cet aspect technologique est indispensable dans la réalisation des processus collaboratifs, notamment dans le cas de Pôle emploi, une organisation comptant 50 000 collaborateurs répartis sur l'ensemble du territoire français. Les nouvelles technologies numériques permettent de réduire les contraintes générées par l'éloignement géographique et

de faciliter les communications multi-horizontales. La dimension managériale est déterminante pour accompagner, voire encourager les initiatives des agents. Cette dernière dimension est particulièrement importante dans un mode d'innovation ambidextre collaborative. Le mode managérial peut influencer la volonté de prise d'initiative, d'autant plus qu'il s'agit d'une organisation ayant jusqu'à présent fonctionné quasi uniquement sur le mode du fonctionnement hiérarchique. Les éventuels freins psychologiques ou environnementaux semblent avoir été identifiés, car les campagnes de communication internes ont été lancées via l'intranet avec des messages encourageant les agents à « oser » poster leurs idées ou partager leurs bonnes pratiques.

#### **4.4. DISCUSSION**

Les observations et les analyses montrent que l'innovation ambidextre collaborative constitue un modèle de recherche d'agilité et d'équilibre (March, 1991 ; Tushman and O'Reilley, 1996) entre plusieurs dimensions : entre l'activité d'exploitation et l'activité d'exploration, entre le mode de fonctionnement hiérarchique et le mode de fonctionnement collaboratif, entre la valorisation des pratiques existantes et le développement de nouveaux services, entre une démarche d'innovation ascendante et une gestion structurée et coordonnée de projets innovants. Dans le cas des organisations publiques non marchandes, si les actions d'innovation constituent des enjeux importants pour la survie et le développement continu de ces organisations, les nouveaux fonctionnements développés au travers de la réalisation d'actions innovantes et la culture d'innovation diffusée lors de ces actions constituent probablement des leviers potentiels de transformation organisationnelle. En plongeant les réflexions existantes (Duncan, 1976 ; March, 1991 ; Tushman and O'Reilley, 1996; Raisch and Birkinshaw, 2008), cette recherche introduit le concept d'ambidextrie organisationnelle dans l'analyse des processus d'innovation des organisations publiques non marchandes. Dans un contexte de réforme de ce secteur, cette exploration permet d'ouvrir de nouvelles pistes, tout en tenant compte des caractéristiques spécifiques de ces organisations dans la réflexion sur la conduite de leur évolution opérationnelle, structurelle et culturelle. Également, nos observations montrent que les organisations du secteur public non marchand ne sont pas en dehors de l'innovation, et que les démarches d'innovation technique et organisationnelle sont bien présentes.

Cette recherche présente également des limites. Premièrement, l'analyse porte principalement sur les processus de la plateforme InnovAction. Or, lors des observations du terrain, il a été constaté que d'autres éléments, comme le forum numérique e-Novation et le lieu d'innovation

physique « Lab », jouent également des rôles importants dans les processus d'innovation de Pôle emploi. Il serait intéressant d'observer ces éléments dans les recherches que nous pourrions envisager dans le futur. Deuxièmement, cette recherche ne fournit pas des éléments permettant d'évaluer les résultats opérationnels des actions décrites. Cette limite s'explique en partie par le fait que les actions d'innovation observées n'ont commencé qu'en 2013, et qu'il y a encore peu de possibilités de procéder à l'analyse des résultats des actions en termes d'opérationnalité. Par ailleurs, la manière d'évaluer les actions d'exploration et les critères à utiliser, notamment dans le cas des actions d'exploration, font partie des sujets de discussion permanents dans la recherche sur l'innovation. Notre recherche est également limitée par ces difficultés.

### **CONCLUSION**

Le modèle d'innovation ambidextre collaborative permet d'ouvrir certaines pistes de réflexion ou d'interrogation dans le développement de processus d'innovation adaptés aux organisations publiques non marchandes qui se trouvent dans un contexte de réforme. D'un point de vue conceptuel, il serait intéressant de poursuivre les réflexions sur les interactions entre la dimension organisationnelle et la dimension managériale, suscitées par l'association de l'innovation ambidextre et du mode collaboratif, dans un contexte de changement. Avec l'intégration de l'analyse de la création de la valeur publique, il serait également possible d'envisager le développement de nouveaux modèles d'innovation adaptés aux processus opérationnels et organisationnels des organisations publiques non marchandes. D'un point de vue empirique, le développement de l'innovation ambidextre collaborative nécessite de différents efforts en matière de management : formation des managers de proximité dans les actions d'accompagnement des initiatives d'innovation de leurs collaborateurs afin qu'ils apprennent à intégrer le mode collaboratif dans le fonctionnement du management vertical ; intégration de critères d'évaluation en matière d'innovation, non seulement dans l'évaluation des managers de direction, mais aussi dans celle des managers de proximité, voire de tous les collaborateurs, etc. Enfin, comme suggéré par Moore (1995) et Stoker (2006), les managers du secteur public doivent réussir à faire partager leurs visions de création de la valeur publique avec leurs collaborateurs afin de donner du sens aux actions d'innovation et de transformation. Si l'intention stratégique et la dimension technologique sont indispensables à la réussite des actions d'innovation et de transformation, la dimension managériale est certainement la dimension la plus déterminante notamment dans les organisations publiques non marchandes.

**RÉFÉRENCES :**

- Bailey D. and Barley R. (2011), Teaching-learning ecologies: mapping the environment to structure through action. *Organization Science*. Vol. 22, no.1., January–February, 262–285.
- Becker H.S. (2002, vf.), *Les Ficelles du métier*, Edition La Découverte & Syros, Paris.
- Brion S., Mothe C. et Sabatier M. (2008), L’impact-clé des modes de management pour l’innovation, *Revue Française de Gestion*, 2008/7, n.187, 177-194.
- Bommert B. (2010), Collaborative innovation in the public sector, *International Public Management Review*, Vol. 11, issue 2010, 15-33.
- Castiaux A. (2009), Responsabilité d’entreprise et innovation : entre exploration et exploitation, *Reflets et Perspectives de la Vie Économique*, De Boeck Supérieur, 2009/4, tome XLVIII, 37-49.
- Chanut V., Bournois F. (2011), La créativité dans l’évaluation du potentiel des dirigeants en univers bureaucratique : le cas des membres du corps préfectoral en France, 2<sup>ème</sup> Colloque du GRT « GRH dans les Services Publics », Université de Lausanne et IDEAP.
- Ciborra C. (1999), A theory of information systems based on improvisation, in Currie W. & Galliers B. (Eds.) *Rethinking Management Information Systems: An Interdisciplinary Perspective* (coord.), Oxford University Press, 136-155.
- De Vaujany F. X. (2009), Revisiter l’appropriation des outils de gestion : la vision improvisationnelle de Ciborra, Acte de communication, *Conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Grenoble.
- Dhifallah S., Chanal V. et Defélix Ch. (2008), Quelle gestion des ressources humaines dans les organisations ambidextres ?, *Revue Française de Gestion*, 2008/7 n.187, 161-175.
- Dougherty D. (2006), Organizing for innovation in 21st century, in Clegg S.R., Hardy C., Laurence Th. B. and Nord W. R. (Eds.) *The SAGE Handbook of Organisation Studies*, Edition SAGE Publications, 598-617.
- Duncan R. (1976), The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation, in R. H. Killman, L. R. Pondy, & D. Slevin (Eds.), *The Management of Organization*, 1: New York, North Holland, 167-188.
- Dupouët O. et Barlatier P-J. (2011), Le rôle des communautés de pratique dans le développement de l’ambidextrie contextuelle : le cas de GDF SUEZ, *Management Internationala*, Vol. 15, n. 4, 95-108.

- Engeström Y. (2008 v.f.), Quand le centre se dérobe: la notion de knotworking et ses promesses, *Science Direct, Sociologie du Travail*, 50, 303-330.
- Gibert P., Thoenig J.-C.(1993), La gestion publique : entre l'apprentissage et l'amnésie. In: *Politiques et Management Public*, Vol. 11 n° 1, *La modernisation de la gestion publique: les leçons d'expérience - Actes du Cinquième Colloque International Paris - 26/27 mars 1992* (Première partie), 3-21.
- Hood Ch., Margetts H. Z. (2007), *The tools of government in the digital age*, Edition Palgrave Macmillan.
- Hartley J. (2005), Innovation in public governance and public services: Past and present. *Public Money and Management*. Vol. 25, n.1, 27-34.
- Hubbard R., Paquet G. (2013), Innovation as redesign. Website: <http://www.gouvernance.ca>.
- Kozinet R. (2002), The field behind the screen: using netnography for marketing research in online communities. *Journal of Marketing Research*, February, 61-72.
- Lorino Ph. (1999), A la recherche de la valeur perdue : Construire les processus créateurs de valeur dans le secteur public. *Politique et Management Public*, Vol. 17, n. 2, 21-34.
- March J.G (1991), Exploration and exploitation in organisational learning. *Organisation Science*. Vol. 2, n. 1, special issue: Organisational learning; papers in honor of (and by) J. G. March, 71-87.
- Moore M. H. (1995), *Creating public value. Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Ney, J., Favre-Bonté V et Baret Ch. (2008), Vers un modèle de gestion de l'ambidextrie : Innovation d'exploitation interne et coopération d'exploration. *Acte du colloque « L'innovation organisationnelle : état des lieux, état de l'art »*, ESC ST-Etienne.
- Paquet G. (2000), e-gouvernance, gouvernementalité et État commutateur, *Relations Industrielles/Industrial Relations*. Vol. 55, n° 4, 746-769.
- Porter M.E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, March, 63-78.
- Pujol O. et Bernard S. (2014). *Le plaisir d'innover - Trouver l'idée, la mettre en oeuvre - L'innovation à Pôle emploi*, Préface Chapuis R. Une collection dirigée par Henri Kaufman, Edition Kawa.
- Raisch S. and Birkinshaw J. (2008), Organizational ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators, *Journal of Management*, 34, 375-409.

- Ridings C. and Wasko M. (2010), Online discussion group sustainability: investigating the interplay between structural dynamics and social dynamics over time. *Journal of the Association for Information Systems*. Vol. 11, special issue, 95-121.
- Ring P. S., Perry J. L. (1985), Strategic management in public and private organizations: implications of distinctive contexts and constraints. *Academy of Management Review*, vol.10, n.2, 276-286.
- Rojot J. (2005), *Théorie des organisations*, 2<sup>ème</sup> édition, Edition Eska, Paris.
- Ruël H., Bondarouk T. and Looise J. K. (2004), e-HRM : innovation or irritation. An explorative empirical study in five large companies on web-based HRM, *Management Revue*, Vol.15, issue 3, 364-380.
- Stoker G. (2006), Public value management: A new narrative for networked governance? *The American Review of Public Administration*, Vol. 36, n.1, 41-57.
- Suddaby R. and Greenwood R. (2011), Methodological issues in researching institutional change. in Buchanan D.A. & Bryman A. (Eds), *The SAGE book of Organisational Research Methods*, SAGE Publications, 176-195.
- Tushman M. L and O'Reilley Ch. A (1996), Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38, 4, 8-30.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives de recherche en gestion*, préface Rojot J., Edition Economica, Paris.
- Wenger E., White N., Smith J. D., Rowe K. (2005), *Technology for communities*, CEFRIO Book Chapter – Jan 18.

**Autres sources:**

- Centre d'analyse stratégique (2013), Note d'analyse : *Comment utiliser les technologies numériques pour poursuivre l'amélioration des relations entre l'administration et ses usagers?* n. 317, janvier 2013.
- *L'art du management de l'innovation dans le service public*, étude réalisée par Eurogroup Consulting, 2012.
- Plateforme de l'observatoire de l'innovation dans le secteur public de l'OCDE : <https://www.oecd.org/governance/observatory-public-sector-innovation/home/>
- Site institutionnel du Pôle emploi : <http://www.pole-emploi.org/accueil/>
- Documents et données fournis par la direction générale du Pôle emploi.