

Complémentarités entre ambidextrie contextuelle et structurelle - Bénéfices conjugués d'un concours et d'une cellule d'innovation

Lévêque, Jérémy

CGS - i3 - UMR CNRS 9217, MINES ParisTech - PSL Research University

Jeremy.leveque@mines-paristech.fr

Ben Mahmoud-Jouini, Sihem

HEC Paris

jouini@hec.fr

Fabbri, Julie

EM Lyon

fabbri@em-lyon.com

Résumé :

Pour faire face à l'impératif d'innovation, les entreprises ont de plus en plus souvent recours à des concours d'innovation et à des cellules d'innovation. Ces deux types d'initiatives visent à accélérer l'innovation et/ou en renouveler les sources et les méthodes au sein de l'entreprise mais sont explorés séparément dans la littérature. Nous proposons de montrer en quoi l'articulation de ces deux dispositifs permet de répondre aux enjeux majeurs identifiés dans la littérature en innovation ouverte et sur l'ambidextrie. Nous nous appuyons sur une étude de cas unique chez un équipementier automobile de la mise en place simultanée d'une cellule d'innovation et d'un concours d'innovation interne. Après avoir isolé les enjeux et difficultés respectivement rencontrés par ces deux dispositifs, nous montrons comment leur combinaison permet de pallier leurs limites respectives. L'articulation s'opère grâce à la complémentarité de leurs caractéristiques, que nous présentons à l'aide d'une triple dualité : réel-virtuel, local-Montpellier, 6-8 juin 2018

global et ponctuel-permanent. Associer les deux initiatives permet d'envisager une offre organisée et complémentaire pour mettre en œuvre une organisation ambidextre qui combine les avantages des deux formes, contextuelle et structurelle, alimentant la dynamique de la fonction de conception innovante.

Mots-clés : concours d'innovation, cellule d'innovation, espace collaboratif d'innovation, crowdsourcing interne, intrapreneuriat.

Complémentarités entre ambidextrie contextuelle et structurelle - Bénéfices conjugués d'un concours et d'une cellule d'innovation

1. CONTEXTE, PROBLEMATIQUE ET INTERET DE LA RECHERCHE

Les travaux en management de l'innovation mettent en avant les évolutions et les initiatives récentes mises en place par les entreprises pour maintenir une position compétitive. Parmi celles-ci figurent d'une part, les initiatives d'innovation ouverte (Bogers et al., 2017; Chesbrough, 2006; Stanko, Fisher, & Bogers, 2017; Tucci, Chesbrough, Piller, & West, 2016), telles les campagnes de crowdsourcing, les hackathons ou concours d'innovation visant à diversifier les sources d'innovation (Afuah & Tucci, 2012; Liotard, 2012 ; Schenk & Guittard, 2011) ; d'autre part, les cellules d'innovation (Lewis & Moultrie, 2005; Ben Mahmoud-Jouini, Charue-Duboc, & Fourcade, 2007 ; Moultrie, Nilsson, Dissel, Haner, Janssen, & Van der Lugt 2007; Ben Mahmoud-Jouini, 2015) mises en place par des entreprises établies pour réaliser une ambidextrie structurelle leur permettant de maintenir leurs activités d'exploitation tout en explorant des innovations de rupture (O'Reilly & Tushman, 2004). La littérature traite et analyse généralement ces initiatives séparément. Dans le premier cas, les travaux se focalisent sur les modalités d'intéressement et d'interaction avec les nouvelles sources d'innovation, ainsi que sur les difficultés d'intégration et d'exploitation des nouvelles idées ainsi captées. Dans le second cas, sont traitées en particulier des questions liées au design organisationnel de ces entités (O'Connor, 2008), à leur gouvernance et interactions avec le reste de l'entreprise, ainsi que les activités qui s'y déroulent et les nouvelles méthodes qui y sont déployées (Ben Mahmoud-Jouini, 2016). Il est rare de trouver des travaux qui examinent et analysent ces initiatives conjointement alors même que les entreprises les lancent généralement de manière concomitante ou proche dans le temps. Notre objectif dans cette communication est de les analyser simultanément à travers l'étude de l'initiative double de l'équipementier automobile Valeo : la création d'une cellule d'exploration et le lancement d'un concours d'innovation interne dont les résultats devaient être présentés lors de l'inauguration de cette dernière.

L'analyse de ces deux initiatives auxquelles les auteurs ont activement participé montre à la fois les enjeux, les facteurs clés de succès et les difficultés de chaque initiative prise séparément, ainsi que la complémentarité de ces deux initiatives conjuguées. Nous présentons d'abord la littérature sur l'ambidextrie et l'innovation ouverte que nous discutons ensuite au regard du cas étudié.

2. POSITIONNEMENT PAR RAPPORT A LA LITTERATURE ET QUESTION DE RECHERCHE

2.1. CELLULE D'INNOVATION

Le défi de l'organisation ambidextre est de proposer un mode de cohabitation viable pour deux fonctions essentielles à la pérennité de la firme, l'exploitation et l'exploration (March, 1991). Les réponses apportées peuvent notamment être de nature structurelle comme la mise en place d'entités indépendantes exploratoires, entités qui portent la charge d'exploration de la firme et réalise une forme d'ambidextrie, qualifiée de structurelle (O'Reilly & Tushman, 2004). Ces unités se distinguent d'un traditionnel service de R&D ou de projets de développement par leurs missions, les activités qui s'y déroulent, les indicateurs de pilotage et de performance, les profils des membres et les compétences mises en action ainsi que par les relations entretenues avec le reste de l'entreprise (O'Connor, 2008 ; Ben Mahmoud-Jouini et al. 2007 ; Maniak & Midler, 2010). Elles peuvent impliquer des mécanismes ciblés d'intégration au reste de l'entreprise pour tirer parti des ressources partagées (O'Reilly & Tushman, 2013 ; Ben Mahmoud-Jouini & Charue-Duboc, 2012). Constatant la diversité de ces cellules à partir d'une étude empirique d'une vingtaine d'entreprises, Ben Mahmoud-Jouini (2015) en propose une typologie de quatre catégories, centrées sur les activités qui s'y déroulent : exploration pure, soutien méthodologique, animation et formation ou mise en relation et sensibilisation. Leur mandat commun est de dynamiser la fonction de conception innovante (Le Masson, Weil, & Hatchuel, 2006) pour conserver un avantage stratégique selon des modalités variées. Ces cellules permettent notamment à des porteurs de projets proposant des pistes de renouvellement stratégique, comme les *corporate* entrepreneurs ou les *intrapreneurs* (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006), de s'exprimer.

2.2. CONCOURS D'INNOVATION INTERNES

Le crowdsourcing (Howe, 2009) est un moyen pour des entreprises de rechercher des idées d'innovations au-delà de leurs sources habituelles (Brabham, 2008; Vukovic, 2009). Estellés-Arolas & González-Ladrón-De-Guevara (2012) en proposent la définition suivante : *“crowdsourcing is a type of participative online activity in which an individual, organization, or company with enough means proposes to a group of individuals of varying knowledge, heterogeneity, and number, via a flexible open call, the voluntary undertaking of a task. The undertaking of the task, of variable complexity and modularity, and in which the crowd should participate bringing their work, money, knowledge and/or experience, always entails mutual benefit. The user will receive the satisfaction of a given type of need, be it economic, social recognition, self-esteem, or the development of individual skills, while the crowdsourcer will obtain and utilize to their advantage that what the user has brought to the venture, whose form will depend on the type of activity undertaken”*. Cette définition ne précise pas si la foule est à l'intérieur ou à l'extérieur des frontières de la firme. Il est question d'entreprise crowdsourcing lorsqu'il s'agit de crowdsourcing interne (Zuchowski, Posegga, Schlagwein, & Fischbach, 2016) ou d'intra-corporate crowdsourcing (Villarroel & Reis, 2010). Les innovations contests ou concours d'innovation sont souvent utilisés par les firmes pour mettre à profit les connaissances et les compétences hétérogènes et dispersées au sein de l'organisation (Benbya & Van Alstyne, 2010; Schulze & Hoegl, 2008). En effet, tandis que le crowdsourcing externe vient questionner la foule, ici on sollicite des employés, qui s'inscrivent déjà dans un contexte organisationnel. Zuchowski et al. (2016) mettent en avant notamment la possibilité de redistribuer un savoir dispersé dans l'organisation.

Cependant, ce mode d'innovation n'est pas sans soulever des problématiques spécifiques. Il s'agit de solliciter un groupe sur des tâches auxquelles l'organisation ne les avait a priori pas destinés puisque les concours peuvent être ouverts à tous les salariés. Plus généralement, les initiatives de crowdsourcing interne sont confrontées à deux grands défis. Le premier est lié à l'acceptation par la hiérarchie des participants et le second a trait au niveau de participation des salariés et à leur implication. Comme le soulignent Malhotra et al. (2017), l'une des barrières à la participation à ce genre de concours est, par exemple, la crainte des salariés de ne pas pouvoir transformer leurs idées en véritables projets. Ils soulèvent également la réticence de certains collaborateurs à participer, et donc à s'exposer publiquement, du fait des éventuels problèmes qu'ils pourraient rencontrer avec leur hiérarchie directe – qui ne partage pas les intérêts du crowdsourcing. Une autre limite invoquée est que les concours

internes ont tendance à mobiliser des idées moins originales que dans le cas d'un appel ouvert à l'extérieur (Jeppesen & Lakhani, 2010). L'avantage est que ces idées peuvent être mises en œuvre moins difficilement et qu'elles ne soulèvent pas de problèmes de propriété intellectuelle (Lieberstein, & Tucker, 2012).

La littérature s'accorde pour souligner l'importance des intrapreneurs dans les démarches d'innovation (par exemple, Pinchot, 1985; Venkataraman, MacMillan, & McGrath, 1990 ; Hatchuel, Garel, Le Masson, et Weil, 2009). Ils savent concilier exploitation et exploration, réalisant ainsi une forme d'ambidextrie différente de la cellule d'innovations : Faisant porter aux membres de l'organisation la charge d'articuler cet arbitrage entre exploration et exploitation, on qualifiera cette forme d'ambidextrie contextuelle (Gibson & Birkinshaw, 2004). Un concours, ou tout autre initiative de crowdsourcing interne, offre un moyen d'expression « d'initiatives stratégiques autonomes » (Burgelman, 1983). Ainsi, le concours permet également d'identifier ces acteurs dans une démarche de développement des ressources humaines de l'entreprise. Il est aussi un moyen de constituer progressivement une culture d'innovation et de prise d'initiatives.

2.3. QUESTION DE RECHERCHE

Voilà donc deux initiatives qui diffèrent par leurs finalités, mais qui peuvent concerner une cible commune au sein de la firme, celle des intrapreneurs. Si les deux initiatives ont été étudiées indépendamment, peu de travaux semblent avoir été conduits jusque-là pour penser l'association de ces deux initiatives d'ambidextrie, structurelle et contextuelle, dans la dynamisation de la fonction de conception innovante. Les travaux sur l'ambidextrie organisationnelle (Raisch, Birkinshaw, Probst, & Tushman, 2009) ont généralement distingué ces différentes formes, à l'exception de rares travaux plus récents qui envisagent leur combinaison (Ben Mahmoud-Jouini et al., 2012). Ce qui nous amène donc à notre question de recherche : comment l'association entre concours d'innovation et cellule d'exploration au sein d'une firme établie est-il en mesure de dynamiser la fonction de conception innovante ?

Les titres des paragraphes de niveau 2 sont en Times New Roman 12, gras, petites majuscules, interligne un et demi, justifié.

3. METHODOLOGIE

Pour répondre à cette question de recherche, nous avons adopté une méthode qualitative et longitudinale d'étude d'un cas unique qui réunit ces deux initiatives de manière concomitante. Le choix de la méthode se justifie par la volonté d'analyser et de comprendre les mécanismes de combinaison et de complémentarité et ne relève pas d'une volonté de généralisation (Yin, 2003).

En effet, le cas analysé se déroule chez Valeo, équipementier automobile de rang 1, qui doit proposer sans cesse à ses clients, constructeurs engagés dans une compétition par l'innovation (Midler, 2007), des innovations à fortes valeurs ajoutées. De nouvelles technologies et de nouveaux usages – véhicules intelligents, connectés et électriques – viennent bousculer les frontières d'un marché centenaire déjà de plus en plus contraint par les normes environnementales (Pinkse, Bohnsack, & Kolk, 2014). Cette situation impose de repenser sans cesse la conception des produits et de rechercher par la même de nouvelles sources de renouvellement des idées. Valeo a ainsi créé en 2016 une cellule d'innovation, le PowerLab, qui se matérialise sous la forme d'un espace collaboratif d'innovation (ECI) interne (Fabbri et al. 2016). L'objectif de la mise en place d'une telle entité, avec des circuits de décision courts et des moyens humains et techniques adaptés, est de favoriser l'émergence de nouveaux projets, d'une part, et de sensibiliser les collaborateurs à de nouvelles méthodes d'innovation, d'autre part.

En parallèle, pensé comme un acte fondateur et inaugural de cette nouvelle entité, un concours d'innovation interne a été lancé. Ouvert aux vingt-mille collaborateurs du pôle systèmes de propulsion, le concours, dont le prix était l'incubation dans ladite structure pendant deux semaines, invitait ses participants à imaginer, en équipe, des solutions relatives au futur du groupe motopropulseur, à moyen ou long terme.

Le recueil des données a été conduit pendant une immersion complète de l'un des auteurs pendant 14 mois, de juin 2016 à septembre 2017. En accord avec les théories de la recherche intervention (Glaser & Strauss, 2009 ; David, Hatchuel & Laufer, 2012), notes de terrains, prises de notes de réunions, documents internes, transcriptions d'entretiens semi-directifs ont

été recueillis. A cela viennent s'ajouter un ensemble d'échanges informels. Une démarche inductive a ensuite amené à une série de propositions quant aux liens entre le concours et la cellule d'innovation, à partir de l'analyse de ces faits de terrains.

Une analyse du fonctionnement de la cellule a été conduite sur la base de l'activité réelle constatée : événements, séances de créativité, accompagnement du projet lauréat du concours, etc.

Concernant le concours, une analyse quantitative des données a permis de mettre en évidence la typologie et la structure de la participation. Une analyse qualitative des données de satisfaction recueillies auprès des participants a cherché à cerner les grands leviers de participation et de performance du concours. En parallèle, et afin de pouvoir capter plus précisément la singularité du cas, une série d'entretiens semi-directifs a été conduite auprès de porteurs de projets semblables dans le périmètre de l'organisation et également de responsables de projets ou de métiers innovation du groupe. La cohérence des informations recueillies est assurée par la triangulation de résultats similaires issus de différentes sources (Rispal, 2002).

4. PRESENTATION DU CAS

Quand, au début de l'année 2016, la création d'une cellule d'exploration est décidée, en marge des canaux de R&D actuels, c'est une petite structure qui est imaginée. Elle est associée à un espace physique, qui prendra rapidement le nom de PowerLab. Elle répond à deux impératifs principaux, celui d'aider à trouver de nouveaux champs de conception pour le pôle systèmes de propulsion, et celui d'élargir l'audience impliquée dans cette démarche de conception, surtout dans en phase amont, en l'ouvrant à tous les collaborateurs de la division. Il résulte de cette volonté, la création puis l'ouverture en novembre 2016, d'un lieu de 220m² situé sur le site Valeo de Cergy qui héberge des services R&D. L'entité est rattachée à la direction de l'innovation et supportée par une équipe de deux personnes rapportant directement au directeur innovation.

C'est un ECI (Fabbri et al., 2016) dans le sens où, c'est un espace qui a pour vocation d'héberger de nouvelles activités et de favoriser les échanges au sein d'une communauté en constitution (Morel, Unger, & Buet, 2016). Si l'on reprend la typologie proposée par Ben Mahmoud-Jouini (2015), le PowerLab est un « catalyseur » : il ne porte pas en soi d'une

stratégie d'exploration mais offre un lieu et un appui méthodologique aux collaborateurs qui souhaiteraient conduire un projet d'innovation qui n'aurait pas trouvé sa place dans la roadmap de la R&D. En cela, il favorise les initiatives et contribue à l'exploration d'opportunités nouvelles pour la firme.

Très tôt, dès le courant du mois de juin 2016 a été actée l'organisation d'un concours d'innovation en parallèle de la mise en place de l'ECI. La clôture du concours a coïncidé avec l'inauguration de l'ECI après quelques semaines d'ouverture en ligne. Pour participer au concours, il fallait constituer une équipe multi-métiers. Le sujet se voulait suffisamment large pour inciter un maximum de participation tout en restant focalisé sur le groupe motopropulseur. Le sujet était formulé de la manière suivante : « Imaginez le produit ou le système qui, d'ici à 2030, rendra les véhicules automobiles plus efficaces, plus agréables à conduire, ou plus connectés et concevez des solutions audacieuses pour le powertrain de demain ». En guise de récompense, était promis à l'équipe lauréate, une incubation de deux semaines au sein de l'ECI.

Le programme reprend le cadre conceptuel d'un concours d'innovation comme celui décrit par Haller et al., (2017) : inscription et soumission des projets via un site intranet dédié; présélection par un jury de 33 sujets parmi l'ensemble des projets soumis ; sélection des 5 sujets finalistes parmi les sujets présélectionnés ; pitch des finalistes ; choix de l'équipe gagnante par le grand jury pendant la journée inaugurale.

Trois mois s'écoulaient entre le lancement du concours et la désignation du lauréat en novembre 2016. Au total, le concours a rassemblé 241 participants, originaires de 20 sites à travers 12 pays, pour un total de 107 projets soumis. Le concours est un succès du point de vue de la participation. Pour reprendre l'argument de Hatchuel et al. (2009), ce succès est un symptôme de la crise des organisations de la conception réglée. En rencontrant un succès populaire, preuve est faite d'un besoin de penser de nouvelles formes d'organisation des processus de conception.

5. ANALYSE DU CAS : ENJEUX ET DIFFICULTES DES DEUX DISPOSITIFS

L'analyse des premiers mois de fonctionnement de la cellule et du concours montre des difficultés qui sont toutefois atténuées du fait de la coexistence des deux dispositifs.

5.1. FREINS AU DEVELOPPEMENT DU *POWERLAB*

Les freins relevés au développement sont de nature à la fois structurelle et conjoncturelle.

5.1.1 Rattachement à haut risque

Le PowerLab est rattaché à la direction innovation, elle-même rattachée à la direction R&D groupe. Bien qu'il ait été créé pour identifier de nouveaux domaines d'innovation, il n'est pas prévu de structure de reporting qui tienne compte de la spécificité des activités d'exploration menées. Il devra pourtant rapidement rendre compte à la direction de tutelle sur la même base que les autres départements de R&D ou les projets. L'inadaptation de ce système de reporting menace de fait le déroulement de ces activités et par la même la poursuite de la mission (Maniak & Midler, 2006; Picard, Steyer, & Gilbert, 2017 ; Gibert & Ben Mahmoud-Jouini, 2017). De plus, le Powerlab ne bénéficie pas d'un rattachement direct à la direction générale ou a minima un support hiérarchique de haut-niveau.

5.1.2 Un isolement nuisible

Si l'ambidextrie structurelle s'appuie sur la séparation physique des activités d'exploration et d'exploitation, plusieurs chercheurs ont montré les difficultés à développer les opportunités identifiées du fait de ce positionnement à la marge du reste de l'organisation. Le Powerlab est séparé de la R&D et court de ce fait ce même risque. Il risque de lui être difficile, en tant que petite entité locale et séparée, de pouvoir accéder aux compétences et aux savoirs distribués de la firme.

5.1.3 L'absence de règles spécifiques

La création du *Powerlab* ne s'accompagne pas d'un mode de fonctionnement et de règles du jeu spécifiques. Par exemple, il n'est pas prévu pour les personnels R&D de temps spécifiquement alloué pour travailler sur des projets en rupture. Une culture de l'intrapreneuriat et de la conception innovante reste à forger auprès du management. Les collaborateurs semblent eux prêts à engager de telles démarches comme en atteste le succès rencontré par le concours.

5.1.4 Une conjoncture économique favorable non propice à l'exploration

L'embellie sur le plan économique que connaît l'entreprise constitue un frein à l'exploration de nouveaux produits et services. Bien que conscient du besoin impérieux d'être capable de se renouveler dans le futur avec de nouvelles perspectives, la priorité dans cette phase de forte croissance réside dans la capacité à répondre aux prises de commandes. Les projets de développement clients priment et accaparent l'immense majorité des ressources qui participe de ce fait à la croissance du groupe.

Finalement, tant les facteurs conjoncturels que structurels témoignent du risque que court l'entité d'exploration et des difficultés potentielles dans la poursuite de son mandat. En revanche, d'autres volets du mandat sont plus facilement réalisés comme l'offre régulière d'événements de formation à des méthodes alternatives d'innovation ou à des sujets technologiques participant à la diffusion d'une culture de l'innovation différente.

6. DIFFICULTÉS ET ENJEUX DU CONCOURS

Au-delà d'un bilan comptable évoqué plus haut, il est possible de mener une analyse qualitative des productions issues du concours d'innovation interne à l'aide de la théorie C-K (Hatchuel & Weil, 2009) pour montrer la dynamique de création de concepts et de connaissances liés à la tenue du concours d'une part, et le bilan d'utilisation du matériau généré à l'issue du concours d'autre part.

En reprenant le formalisme C-K, un événement de crowdsourcing naît de la volonté de partitionner un concept projecteur – une proposition indécidable – en une somme d'alternatives désirables. En l'occurrence, ici c'est la propulsion automobile du futur qui est en jeu. Une foule d'individus, détenant une somme finie de connaissances connues, est mise à contribution dans ce sens. Suite à cet appel, une disjonction s'opère et l'espace de concept initial est implémenté de l'ensemble des contributions des collaborateurs ayant consenti à fournir un effort de conception. Un archipel de connaissances nouvelles est mécaniquement généré de manière indépendante par chaque équipe contributrice à partir de la formulation de ces nouveaux concepts. Le défi pour la firme consistera dans un second temps à développer et/ou à réussir à intégrer ces nouvelles connaissances.

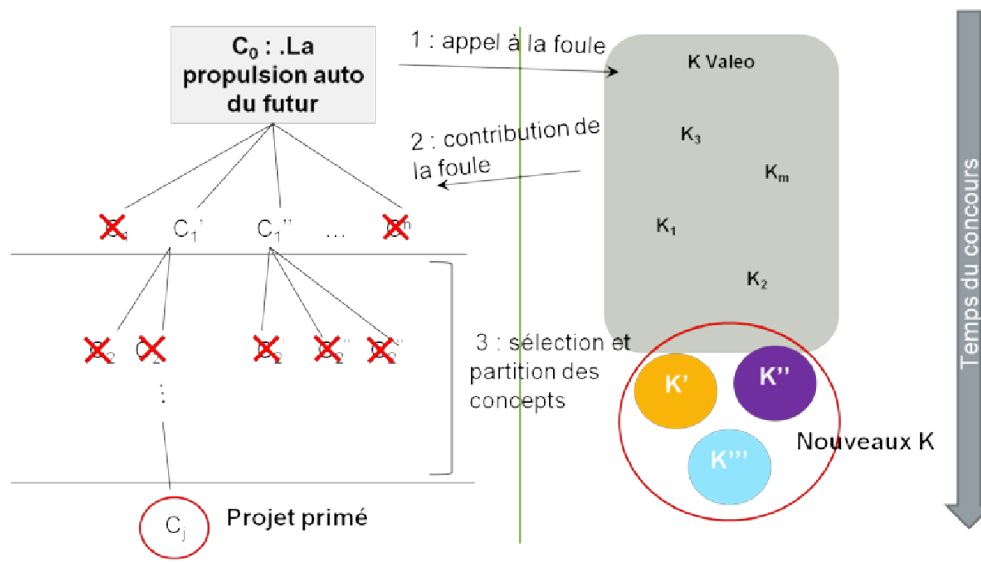


Figure 2. Formalisation en C-K d'un concours d'innovation

Le concours s'exécute ensuite en procédant à une élimination progressive d'une grande partie des alternatives proposées, pour n'en conserver que quelques-unes. Finalement, un concours de ce type est l'occasion de faire résulter une série d'alternatives classées, par une structure d'évaluation dédiée, mêlées à une somme de nouvelles connaissances associées à ces concepts (cf. figure 2).

Le constat qui ressort de cette formalisation C-K, c'est que, loin de se contenter de trouver une alternative unique au sujet posé initialement, un concours d'innovation est vecteur de création d'une multitude de produits que l'on pourrait qualifier de « dérivés ». Il est, en effet, l'occasion d'à la fois explorer de nouveaux bassins de connaissances, pas forcément encore maîtrisés par la firme, et l'opportunité d'identifier plusieurs projets potentiels, bien au-delà des uniques projets ayant trouvé les faveurs des évaluateurs. D'ailleurs, un des intérêts présumés d'un concours réside dans sa capacité à être expansif, tant en concepts qu'en connaissances, c'est-à-dire sa capacité à la fois de générer des connaissances et des concepts nouveaux.

Si l'on met en regard l'ensemble des sujets présentant un intérêt stratégique pour le pôle de Valeo en question et la somme des contributions recensées pendant le concours (Figure 3), on constate que cela semble être le cas. Ne se préoccuper que des quelques sujets lauréats paraît donc réducteur aux vues du potentiel créatif de l'ensemble des propositions. Or, mécaniquement, cette réduction s'opère du fait du cadre du concours et de sa temporalité limitée. Aussi, un pilotage du concours à plus long terme que celui de son simple déroulement paraît essentiel dans cette optique.

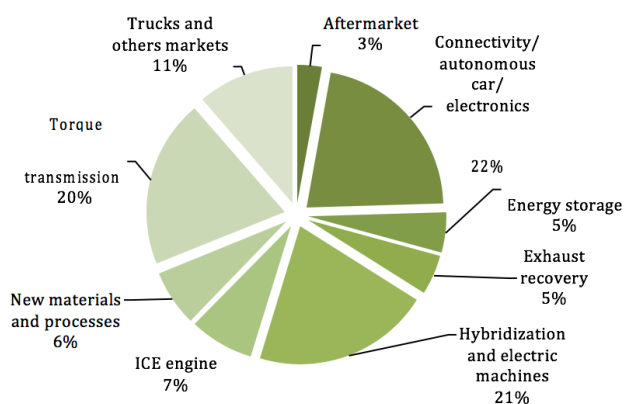


Figure 3 ; Répartition des contributions du concours suivant leurs thématiques principales et comparaison aux sujets porteurs d'un intérêt stratégique pour le pôle système de propulsion

Finalement, le tableau ci-dessous résume les caractéristiques mises en évidence pour chacun des deux dispositifs.

Tableau 1 Synthèse des caractéristiques de chacun des dispositifs

Crowdsourcing interne	Espace collaboratif d'innovation
Création éphémère d'une grande quantité de concepts et de connaissances	Force de frappe limitée par des moyens modestes
Incitatifs peu adaptés aux exigences de l'organisation	Isolement du reste de l'organisation
Simple contribution dépassant difficilement le stade de concept	Légitimité d'innovation à acquérir
Intérêts pas toujours corrélés avec la hiérarchie du contributeur	Problématique d'adoption et de popularisation

7. RESULTATS

Nous montrons à la lumière de cette analyse que les faiblesses relevées précédemment par chacun des dispositifs répondent finalement à une opportunité offerte par l'autre. Pour cela, nous mettons en évidence trois dualités structurelles qui favorisent la combinaison des deux

dispositifs et permettent leur complémentarité : virtuel/réel, global/local et permanent/ponctuel.

7.1. UN ECI PERMET DE MATERIALISER LE CROWDSOURCING

La problématique à laquelle se confronte le crowdsourcing interne au sein d'une firme établie, c'est notamment que l'intérêt poursuivi par les organisateurs, n'est pas nécessairement corrélé à celui de la hiérarchie directe dont dépend le contributeur. En effet, rien n'assure que la résolution du problème posé ait un lien avec le travail quotidien du collaborateur qui participe au concours. Le défi ici est donc taille puisque le crowdsourcing interne peut ainsi apparaître comme une entrave, voire comme une menace au bon fonctionnement d'une partie de la firme en s'accaparant certaines de ses ressources.

Le défi consiste alors soit à sensibiliser tous les maillons organisationnels du bien-fondé de ces pratiques, soit à penser le crowdsourcing comme un maillon nouveau de l'organisation en le dotant d'une existence organisationnelle. L'ECI peut alors incarner ce maillon et jouer un rôle d'intermédiaire entre les solveurs et l'organisation. A l'image des intermédiaires d'innovation externes, comme les plateformes du type d'innocentive¹, l'ECI peut matérialiser la démarche de crowdsourcing au travers d'une structure physique dédiée à l'innovation (Muhdi, Daiber, Friesike, & Boutellier, 2011).

7.2. UN ECI CONCRETISE LES OPPORTUNITES D'INNOVATION REVELEES PAR LE CONCOURS

L'ECI, en incubant les projets des lauréats, offre la possibilité de faire collaborer des membres de l'ECI et les contributeurs au-delà de la temporalité limitée du concours. Penser le concours comme la naissance d'une nouvelle forme de collaboration avec les collaborateurs-contributeurs, plutôt que comme une sollicitation ponctuelle, offre des perspectives plus riches de concrétisation des opportunités d'innovation émergeant de ces initiatives. Cela permet de penser le concours comme le début de quelque chose qui peut s'inscrire durablement dans l'organisation, notamment avec l'appui d'un lieu dédié. L'ECI rend possible des interactions avec les contributeurs sur des temps plus longs et faire ainsi entrer les acteurs dans des modes de collaboration naissant.

¹ <https://www.innocentive.com>

Le succès d'une démarche d'amorçage de collaboration dépend de la capacité d'accompagnement des lauréats à concrétiser leurs idées, et ce dans un délai raisonnable. Le démarrage d'un projet à partir d'une idée issue d'un concours et son intégration dans la stratégie d'innovation de la firme n'est pas chose aisée. Aussi, une entité du type ECI interne peut endosser ce rôle d'intermédiaire entre lauréat de concours d'innovations et stratégie d'innovation de la firme.

L'analyse du cas a révélé la richesse et la variété des productions du concours. L'ECI et son équipe, peuvent jouer un rôle dans la gestion des *outputs* du concours. Si la structure permet déjà d'accompagner des lauréats dans leurs tentatives intrapreneuriales, elle offre aussi une opportunité de capitalisation plus globale de l'ensemble des contributions. Du fait de son rôle transversal et de son mandat d'innovation, l'ECI offre la possibilité de prendre le rôle de « plateforme » de connaissances dans le sens où elle serait chargée de trier les nombreuses contributions, de les traiter et/ou de les redistribuer activement dans l'organisation.

7.3. - L'ORGANISATION D'UN EVENEMENT DE CROWDSOURCING INTERNE PRESERVE L'ECI DE L'ISOLEMENT

Parallèlement à l'intérêt pour un concours de disposer d'un appui organisationnel tangible à travers une structure de type ECI, l'organisation d'un événement de crowdsourcing interne a révélé des opportunités pour l'ECI. En effet, l'appui d'un événement de crowdsourcing interne permet d'anticiper certaines limites identifiées plus haut dans le développement d'un ECI. D'une part, le crowdsourcing, par sa nature virtuelle, ne souffre pas de contraintes géographiques. Il peut faire appel et mobiliser les compétences et savoirs disséminés dans toute l'organisation au-delà de celles physiquement proches ou présentes dans l'ECI, réduisant ainsi les effets négatifs de son isolement et sa séparation du reste de l'entreprise.

Par ailleurs, l'écho qu'offre le crowdsourcing permet de fournir un outil de communication puissant qui soutient la diffusion rapide de la structure auprès de la communauté des intrapreneurs et de sa hiérarchie et joue ici aussi contre son isolement.

7.4. LE CROWDSOURCING INTERNE REVELATEUR DE L'ECI

L'organisation d'un concours d'innovation en marge du déploiement de l'ECI permet l'identification rapide et à moindre coût d'une série de projets d'innovation à investiguer dès

le lancement de cette dernière. De manière plus pérenne, elle offre l'opportunité d'une alimentation régulière de projets alignés stratégiquement avec les besoins de l'organisation, puisque qu'évalués par un jury dédié, du moins un outil de détection de tendances émergentes et de signaux faibles, qui pourrait se révéler utile dans l'optique d'une veille stratégique.

Par ailleurs, l'organisation d'un concours peut aussi repérer des individus clés pour le développement de l'ECI :

- les sponsors hiérarchiques. L'importance de se doter de soutiens hauts placés dans l'organisation a été soulignée précédemment. L'implication de ces collaborateurs, dès la conception ou bien la tenue de l'événement – à travers le comité de sélection par exemple – est une manière de les fédérer au projet de l'ECI ;
- les collaborateurs expérimentés dans des domaines ciblés dont il sera bénéfique de solliciter l'expertise ponctuellement sur des projets donnés. Là encore, le *crowdsourcing* dans sa faculté à désenclaver la structure, permet de se rapprocher des « sachant » dispersés dans l'organisation.

Enfin, la tenue de concours d'innovation aide à légitimer l'action de l'ECI en démontrant sa capacité à accomplir des actions d'ampleur pour remplir son mandat d'innovation. Le *crowdsourcing* interne a rendu tangible aux yeux de tous la teneur des actions de l'ECI et son rôle exploratoire.

7.5. - CONVERGENCE ENTRE LES DEUX DISPOSITIFS GRACE A TROIS DUALITES

En conclusion, nous avons montré l'existence de synergies entre ECI et *crowdsourcing* interne. Nous avons souligné comment les faiblesses relevées auprès d'un des dispositifs répondent à une opportunité offerte par l'autre, et réciproquement. Nous articulons cette combinaison en complétant le Tableau 1 par les réponses qu'apporte chaque dispositif en regard des difficultés identifiées (cf. Tableau 2).

Ainsi, l'ECI permet d'inscrire le concours dans la durée, malgré sa nature éphémère. Il héberge des projets, capitalise et traite les concepts et les connaissances générées au-delà de la temporalité du concours.

Face à la difficulté de faire aboutir les propositions nées des concours, l'ECI permet en hébergeant, accompagnant et soutenant les lauréats, de protéger ces propositions et de les faire évoluer vers de réels projets d'innovation.

Face au risque d'isolement d'une cellule d'innovation par rapport au reste de la firme du fait de son ancrage local, le concours permet de tirer profit des connaissances distribuées au sein de la multinationale au-delà de son inscription locale. Le concours permet de favoriser des connections et d'effacer les barrières géographiques et organisationnelles sans réduire les avantages de l'isolement qui permet de protéger le mode de fonctionnement spécifique de l'ECI.

Face au manque de légitimité d'une cellule restreinte, disposant de peu de ressources et aux difficultés rencontrées pour accomplir sa mission de renouvellement stratégique, le concours permet de par son envergure de proposer un grand nombre de projets et de démultiplier les sources d'innovation (Figure 5).

Tableau 2 Complémentarités des deux dispositifs

Crowdsourcing interne		Espace collaboratif d'innovation
Création éphémère d'une grande quantité de concepts et de connaissances	←	Intégration pérenne de tous les « produits dérivés » du concours
Pas de contraintes spatiales : aller chercher le savoir et les idées où elles se trouvent	→	Isolement du reste de l'organisation
Simple contribution dépassant difficilement le stade de concept	←	Collaboration naissante grâce à structure dédiée
Mobilisation d'ampleur d'une foule créative	→	Force de frappe limitée par des moyens modestes
Incitatifs peu adaptés aux exigences de l'organisation	←	Existence structurelle qui permet de penser des incitatifs adaptés; Ex : l'incubation
Légitimation par la communauté	→	Légitimité d'innovation à acquérir

C'est finalement dans cette triple dualité : réel-virtuel, local-global et permanent/ponctuel, que se trouvent les complémentarités de ces deux initiatives. Associer les deux initiatives à destination des intrapreneurs permet d'envisager une offre organisée et complémentaire pour mettre en œuvre une organisation qui associe les avantages de ces deux formes d'ambidextrie, contextuelle et structurelle. L'association ECI et *crowdsourcing* interne permet de connecter créativité individuelle et organisationnelle, pour finalement rendre

possible d'une part, les initiatives d'innovation spontanées, d'autre part de leur donner un moyen de les nidifier à travers une organisation adaptée.

8. - DISCUSSION – CONCLUSION

Les travaux sur l'open innovation (Bogers et al., 2017; Chesbrough, 2006; Stanko, Fisher, & Bogers, 2017; Tucci, Chesbrough, Piller, & West, 2016) et l'ambidextrie organisationnelle (Raisch, Birkinshaw, Probst, & Tushman, 2009) se sont beaucoup développés ces dernières années mais de manière parallèle. Cette ignorance réciproque est d'autant plus étonnante que les deux courants relèvent de la littérature sur le management de l'innovation et ont pour finalité de renouveler les sources d'innovation de l'entreprise et ses domaines d'activité face à une compétition soutenue tirée par l'innovation. Lorsqu'ils ne s'ignorent pas, ces courants s'opposent puisque les travaux sur l'ambidextrie organisationnelle distinguent l'ambidextrie structurelle (Gibson & Birkinshaw, 2004), consistant à créer une entité séparée dédiée à l'exploration, de l'ambidextrie de réseau (Gulati & Puranam 2009) où il s'agit de se rapprocher d'agents externes susceptibles d'apporter ces nouvelles connaissances que l'entreprise aurait pu acquérir par ses activités d'exploration si elles les avaient menées elle-même.

Les concours représentent souvent l'une des formes typiques de l'*open innovation* (Afuah & Tucci, 2012; Schenk & Guittard, 2011). Nous avons proposé dans cette communication de nous focaliser sur un type spécifique de concours, celui visant les collaborateurs internes de l'entreprise. Cette ouverture à des acteurs susceptibles de proposer des projets d'innovation parallèlement à d'autres activités d'exploitation notamment, pourrait s'apparenter à ce qui est désigné dans la littérature par ambidextrie contextuelle (Gibson & Birkinshaw, 2004) puisqu'il s'agit de réunir le contexte favorable à ces acteurs pour qu'ils développent ces projets d'exploration.

Notre objectif dans cette communication est d'examiner les synergies entre deux formes spécifiques pour éclairer la question suivante à savoir comment l'association entre concours d'innovation et cellule d'exploration au sein d'une firme établie est-il en mesure de dynamiser la fonction de conception innovante ?

En analysant le lancement concomitant d'une entité d'exploration et d'un concours interne dans une entreprise dans le but d'identifier de nouvelles opportunités et de renouveler les

sources d'innovation, nous avons montré les synergies possibles entre ces deux dispositifs. Plus exactement, nous avons montré les difficultés rencontrées par chacun et la complémentarité des caractéristiques de manière à ce que la combinaison des deux dispositifs permette de pallier leurs limites respectives.

Nous avons articulé ces complémentarités autour de trois dualités réel-virtuel, local-global et permanent/ponctuel. En effet, le concours est virtuel, global et ponctuel alors que l'ECI est réel, local et permanent. Nous montrons que le concours et notamment l'annonce des lauréats permet de créer un événement fondateur ou événement configurateur de champ (Lampel & Meyer, 2008 ; Hardy & Maguire, 2010) pour l'entité ou ECI.

Par son caractère global, le concours permet de lutter contre les inconvénients de la séparation de l'ECI et de son ancrage local. Par son caractère virtuel, le concours permet de tirer profit des connaissances distribuées dans la firme au-delà de la dimension matérielle et donc forcément située de l'ECI. Par son caractère ponctuel, le concours permet d'alimenter périodiquement l'ECI avec un flux d'opportunités potentielles à explorer. Par son caractère réel, l'ECI permet d'incarner le concours virtuel dans l'organisation. Par son caractère local, l'ECI permet d'héberger les projets, de nouer des connections et de favoriser des collaborations nécessaires pour l'exploration des opportunités identifiées par des acteurs répartis dans la multinationale. Par son caractère permanent, l'ECI permet de capitaliser les concepts et les connaissances produites lors du concours et de le maintenir dans le temps au-delà de son caractère ponctuel.

Ces complémentarités pourraient également être observées dans le cas de la combinaison d'une ambidextrie structurelle avec un concours d'innovation externe, forme traditionnelle d'open innovation. Ces réflexions pourraient participer à alimenter les discussions sur les nouvelles dynamiques intra-organisationnelles et leurs besoins de pilotage spécifique. Elles questionnent enfin le rôle et la nature de la communauté associée à ce type d'espaces.

Références

- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2012). Crowdsourcing As a Solution to Distant Search. *Academy of Management Review*, 37(3), 355-375.
- Ben Mahmoud-Jouini, S., Charue-Duboc, F., & Fourcade, F. (2007). Favoriser l'innovation radicale dans une entreprise multidivisionnelle: Extension du modèle ambidextre à partir de l'analyse d'un cas. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(3), 5–41.
- Ben Mahmoud-Jouini, S., F. Charue-Duboc, F. Fourcade. (2012) Inside the Ambidextrous Organization: a multilevel analysis of the tensions and the integration dynamics. <hal-00657687>
- Ben Mahmoud-Jouini, S. (2015). Innovation units within established firms: Towards a cartography Proceeding IPDMC, Copenhagen.
- Ben Mahmoud-Jouini, S. (2016). Le numérique au service des entités dédiées à l'innovation de rupture. *Revue Française de Gestion*, 42(254), 65 - 87.
- Benbya, H., & Van Alstyne, M. W. (2010). How to find answers within your company.
- Bogers, M., Zobel, A.-K., Afuah, A., Almirall, E., Brunswicker, S., Dahlander, L., ... Ter Wal, A. L. J. (2017). The open innovation research landscape: established perspectives and emerging themes across different levels of analysis. *Industry and Innovation*, 24(1), 8-40.
- Brabham, D. C. (2008). Crowdsourcing as a model for problem solving: An introduction and cases. *Convergence*, 14(1), 75–90.
- Burgelman, R. A. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of management Review*, 8(1), 61–70.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- David, A., Hatchuel, A., & Laufer, R. (2012). Les nouvelles fondations des sciences de gestion: éléments d'épistémologie de la recherche en management. HAL.
- Estellés-Arolas, E., & González-Ladrón-de-Guevara, F. (2012). Towards an integrated crowdsourcing definition. *Journal of Information science*, 38(2), 189–200.
- Fabbri, J., Glaser, A., Gaujard, C. & Toutain, O. (2016). Espaces collaboratifs d'innovation: au-delà du phénomène de mode, de quoi parle-t-on ?. *Entreprendre & Innover*, 31,(4), 5-7.
- Gibert, C. & Ben Mahmoud-Jouini. S, (2017) « Créez le prochain Uber et soyez rentables d'ici la fin de l'année ». Les laboratoires d'innovation face aux contradictions entre mandat et gouvernance. In 8e GT Innovation AIMS.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209–226.
- Glaser, B. G. (2009). i Anselm L. Strauss (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: AldinePublishing Co. GlaserThe Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research1967.

- Gulati, R., & Puranam, P. (2009). Renewal through reorganization: The value of inconsistencies between formal and informal organization. *Organization Science*, 20(2), 422-440.
- Haller, J. B., Velamuri, V. K., Schneckenberg, D., Möslein, K. M. (2017). Exploring the design elements of open evaluation. *Journal of Strategy and Management*, 10(1), 40–65.
- Hardy, C., & Maguire, S. (2010). Discourse, field-configuring events, and change in organizations and institutional fields: Narratives of DDT and the Stockholm Convention. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1365-1392.
- Hatchuel, A., Garel, G., Le Masson, P., & Weil, B. (2009). L'intrapreneuriat, compétence ou symptôme ? *Revue française de gestion*, (5), 159–174.
- Hatchuel, A., & Weil, B. (2009). CK design theory: an advanced formulation. *Research in engineering design*, 19(4), 181.
- Howe, J. (2009). *Crowdsourcing: why the power of the crowd is driving the future of business* (1st paperback ed). New York: Three Rivers Press.
- Jeppesen, L. B., & Lakhani, K. R. (2010). Marginality and problem-solving effectiveness in broadcast search. *Organization science*, 21(5), 1016–1033.
- Lampel, J., & Meyer, A. D. (2008). Guest editors' introduction: Field-configuring events as structuring mechanisms: How conferences, ceremonies, and trade shows constitute new technologies, industries, and markets. *Journal of Management Studies*, 45(6), 1025-1035.
- Le Masson, P., Weil, B., & Hatchuel, A. (2006). *Les processus d'innovation: conception innovante et croissance des entreprises*. Paris: Lavoisier [u.a.].
- Lieberstein, M. & Tucker, A. (2012). *Crowdsourcing and Intellectual Property Issues*. Association of corporate counsel.
- Malhotra, A., Majchrzak, A., Kesebi, L., & Loram, S. (2017). *Developing Innovative Solutions Through Internal Crowdsourcing*.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71–87.
- Maniak, R., Midler, C., (2010, May). Mapping the «Full Value» of Innovative Features in Projectified Firms. In *EURAM 2010 Conference*, May (pp. 19-22).
- Massey, D. (2005), *For space*, London: Sage.
- Midler, C. (2007). «Les challenges de la compétition par l'innovation dans l'industrie automobile».
- Morel, S., Unger, L., & Buet, G. (2016). Behind-the-scenes of eco-innovation at renault: from collective action to breakthrough concepts. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing (IJIDeM)*, 10(3), 251–255.
- Moultrie, J., Nilsson, M., Dissel, M., Haner, U. E., Janssen, S., & Van der Lugt, R. (2007). Innovation spaces: Towards a framework for understanding the role of the physical environment in innovation. *Creativity and Innovation Management*, 16(1), 53-65.
- Muhdi, L., Daiber, M., Friesike, S., & Boutellier, R. (2011). The crowdsourcing process: an intermediary mediated idea generation approach in the early phase of innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 14(4), 315–332.

- Lewis, M., & Moultrie, J. (2005). The organizational innovation laboratory. *Creativity and innovation management*, 14(1), 73-83.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-81, 140.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.
- Picard, S., Steyer, V., & Gilbert, C. (2017). The revolving credit of legitimacy maintaining provisionnal autonomy. Présenté à Actes journées Abbé Grégoire, Cnam.
- Pinchot, G. I. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur* (SSRN Scholarly Paper No. ID 1496196). Rochester, NY: Social Science Research Network.
- Pinkse, J., Bohnsack, R., & Kolk, A. (2014). The Role of Public and Private Protection in Disruptive Innovation: The Automotive Industry and the Emergence of Low-Emission Vehicles. *Journal of Product Innovation Management*, 31(1), 43–60.
- 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.
- Rispaal, M. H. (2002). *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*. De Boeck Supérieur.
- Schenk, E., & Guittard, C. (2011). Towards a characterization of crowdsourcing practices. *Journal of Innovation Economics*, 7(1), 93.
- Schulze, A., & Hoegl, M. (2008). Organizational knowledge creation and the generation of new product ideas: A behavioral approach. *Research policy*, 37(10), 1742–1750.
- Stanko, M. A., Fisher, G. J., & Bogers, M. (2017). Under the Wide Umbrella of Open Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 34(4), 543 - 558.
- Tucci, C. L., Chesbrough, H., Piller, F., & West, J. (2016). When do firms undertake open, collaborative activities? Introduction to the special section on open innovation and open business models. *Industrial and Corporate Change*, 25(2), 283–288.
- Venkataraman, S., MacMillan, I. C., & McGrath, R. G. (1990). Progress in research on corporate venturing. Wharton School of the University of Pennsylvania, Snider Entrepreneurial Center.
- Villarroel, J. A., & Reis, F. (2010). Intra-Corporate Crowdsourcing (ICC): Leveraging upon rank and site marginality for innovation. In *Crowd Conference*.
- Vukovic, M. (2009). Crowdsourcing for Enterprises. In *Proceedings of the 2009 Congress on Services - I* (p. 686–692). Washington, DC, USA: IEEE Computer Society.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917–955.

Zuchowski, O., Posegga, O., Schlagwein, D., & Fischbach, K. (2016). Internal crowdsourcing: conceptual framework, structured review, and research agenda. *Journal of Information Technology*, 31(2), 166–184.