

# **Comment exploiter l'exploration ? L'ambidextrie et ses conflits au cœur de l'intrapreneuriat : le cas du dispositif intrapreneurial de La Poste**

N. B. : version provisoire, merci de ne pas diffuser.

**Massey, Maxime**

**ESCP**

**[maxime.massey@edu.escp.eu](mailto:maxime.massey@edu.escp.eu)**

## **Résumé :**

---

L'intrapreneuriat est un levier d'innovation qui permet à des employés de porter un projet de start-up interne tout en restant rattachés à leur organisation. Le processus intrapreneurial se caractérise dès lors par une tension entre la nouvelle organisation et l'organisation existante. Cette tension peut être rapprochée de la tension entre l'exploration et l'exploitation, qui constituent deux régimes fondés sur des rationalités et des légitimités différentes voire divergentes. Pour concilier ces deux régimes contradictoires, la littérature a proposé le recours à la pratique de l'ambidextrie organisationnelle (soit la capacité d'une organisation à gérer simultanément l'exploration et l'exploitation) qui se retrouve dans la gestion des dispositifs intrapreneuriaux. La cohabitation de l'exploration et de l'exploitation est alors généralement opérée de manière dichotomique, à travers la séparation spatiale, temporelle et fonctionnelle des deux régimes. Bien qu'intéressante dans sa capacité à protéger les régimes contradictoires en les isolant, l'approche dichotomique présente des insuffisances pour appréhender la rencontre des deux activités. En effet, la littérature souligne aussi la nécessité de gérer les points de rencontre entre l'exploration et l'exploitation, qui se traduisent en pratique par des conflits. De là émerge une question : Comment concevoir les conflits entre l'exploration et l'exploitation le long du processus intrapreneurial ? Pour y répondre, cette recherche mène une étude longitudinale du dispositif intrapreneurial du Groupe La Poste, et concentre

l'analyse sur les projets développés au sein de ce dispositif. Ce faisant, cette étude montre que l'approche de la séparation exploration/exploitation se retrouve dans la gestion du processus intrapreneurial via le dispositif intrapreneurial étudié. De plus, cette étude confirme que cette séparation, bien que nécessaire, est insuffisante pour gérer le processus intrapreneurial. En effet, au-delà de la séparation, il importe de gérer l'intégration et donc les conflits exploration/exploitation à trois stades du processus intrapreneurial : en amont du processus (transition de l'exploitation vers l'exploration) ; au cours du processus (superposition de l'exploration et de l'exploitation) ; en aval du processus (transition de l'exploration vers l'exploitation). Finalement, cette recherche apporte plusieurs contributions dans les champs de l'intrapreneuriat et de l'ambidextrie. D'une part, elle permet de repenser l'intrapreneuriat comme la gestion des conflits entre l'exploration et l'exploitation. D'autre part, elle éclaire l'insuffisance de l'approche classique et dichotomique de l'ambidextrie pour penser et gérer le processus intrapreneurial à travers un dispositif dédié. En somme, il importe de concevoir la jonction exploration-exploitation, qui se traduit en pratique par des conflits. Ainsi convient-il de substituer à l'approche binaire de l'ambidextrie une approche ternaire, c'est-à-dire permettant la gestion de non plus deux mais trois régimes : celui de l'exploration, celui de l'exploitation, et celui de la contradiction des deux premiers.

**Mots-clés :** exploration, exploitation, ambidextrie organisationnelle, intrapreneuriat, conflit

---

# **Comment exploiter l'exploration ? L'ambidextrie et ses conflits au cœur de l'intrapreneuriat : le cas du dispositif intrapreneurial de La Poste**

## **INTRODUCTION**

Hypercompétition (D'Aveni, 1994), disruption (Christensen, 1997), révolution (Hamel, 2000)... Pour évoluer dans un monde lui-même en évolution, les organisations ne sauraient faire l'impasse sur l'innovation. Dans ce contexte, l'intrapreneuriat (ou entrepreneuriat organisationnel) est un levier d'innovation stratégique de plus en plus mobilisé par les entreprises (Bouchard et Fayolle, 2017). Ce levier permet à des employés de porter un projet de start-up interne tout en restant rattachés à leur organisation (Basso, 2004). Dans cette perspective, le processus intrapreneurial peut être conçu comme l'émergence d'une nouvelle organisation au sein d'une organisation existante (Sharma et Chrisman, 1999).

Le processus intrapreneurial se caractérise ainsi par une tension entre la nouvelle organisation et l'organisation existante. Cette tension entre la nouvelle organisation et l'organisation existante peut être rapprochée de la tension entre l'exploration du nouveau et l'exploitation de l'existant. Conceptualisées initialement par March (1991), l'exploration et l'exploitation constituent deux régimes organisationnels fondés sur des rationalités et des légitimités différentes voire divergentes. Dès lors, la gestion conjointe de l'exploration et de l'exploitation fait apparaître des difficultés. En particulier, les structures, processus et cultures propres à l'exploration et à l'exploitation ne sont pas simples à articuler (Tushman et O'Reilly, 1996).

Pour concilier ces deux régimes contradictoires, la littérature a conceptualisé et proposé la pratique de l'ambidextrie organisationnelle (O'Reilly et Tushman, 2016 ; Tushman et O'Reilly, 1996). Cette pratique renvoie à la capacité de poursuivre de façon simultanée l'exploration et l'exploitation, en accueillant au sein d'une même organisation ces deux activités. La cohabitation de l'exploration et de l'exploitation est alors classiquement opérée de manière dichotomique, c'est-à-dire à travers la séparation spatiale, temporelle et

fonctionnelle des deux régimes. La pratique de l'ambidextrie organisationnelle, envisagée selon cette approche dichotomique, se retrouve dans la conception et l'opérationnalisation des dispositifs intrapreneuriaux (Bouchard, 2009).

Bien qu'intéressante dans sa capacité à protéger les régimes contradictoires en les isolant, l'approche dichotomique de l'ambidextrie organisationnelle présente toutefois des insuffisances pour appréhender la rencontre desdits régimes. La littérature souligne pourtant la nécessité de gérer de tels points de rencontre entre l'exploration et l'exploitation lors du processus d'innovation, qui se traduisent notamment par des conflits. Dans cette lignée, certaines recherches envisagent même le conflit comme la microfondation de l'ambidextrie organisationnelle (Martin *et al.*, 2017), c'est-à-dire ce par quoi l'ambidextrie parvient à s'accomplir.

Or le processus intrapreneurial, qui constitue un processus d'innovation particulier, est lui-aussi inmanquablement marqué par des points de rencontre entre l'exploration et l'exploitation. En ce sens, la tentative de supprimer absolument les conflits entre ces deux régimes au cours du processus intrapreneurial relève d'une volonté vaine. Au contraire, le processus intrapreneurial demande de pouvoir appréhender les conflits entre l'exploration et l'exploitation. Si cette exigence apparaît essentielle, la littérature offre peu d'éléments de réponse à ce sujet.

De là émerge une question : Comment penser et gérer les conflits entre l'exploration et l'exploitation lors du processus intrapreneurial ? Pour y répondre, cette recherche étudie le dispositif intrapreneurial de La Poste. L'analyse de 10 projets de ce dispositif fait ressortir l'importance de gérer les conflits exploration/exploitation à trois stades du processus intrapreneurial : en amont du processus (transition de l'exploitation vers l'exploration) ; au cours du processus (superposition de l'exploration et de l'exploitation) ; en aval du processus (transition de l'exploration vers l'exploration).

Finalement, cette recherche apporte plusieurs contributions dans les champs de l'intrapreneuriat et de l'ambidextrie. D'une part, elle permet de repenser l'intrapreneuriat comme la gestion des conflits entre l'exploration et l'exploitation. Plus précisément, cette étude révèle l'importance d'appréhender de tels conflits à trois stades du processus intrapreneurial (en amont, au cours, et en aval du processus). D'autre part, cette recherche permet une lecture de l'ambidextrie à travers un cas empirique d'intrapreneuriat. Plus précisément, elle éclaire l'insuffisance de l'approche classique (binaire) de l'ambidextrie pour penser et gérer le processus intrapreneurial, et amène à concevoir la jonction exploration-

exploitation qui se traduit en pratique par des conflits. Ainsi convient-il de substituer à l'approche binaire de l'ambidextrie une approche ternaire, c'est-à-dire permettant la gestion de non plus deux mais trois régimes : celui de l'exploration, celui de l'exploitation, et celui de la rencontre conflictuelle (donc de la contradiction) entre les deux premiers.

## **1. CADRE THEORIQUE : COMMENT CONCEVOIR LES CONFLITS ENTRE L'EXPLORATION ET L'EXPLOITATION LE LONG DU PROCESSUS INTRAPRENEURIAL ?**

### **1.1. PROCESSUS INTRAPRENEURIAL ET CONFLIT EXPLORATION/EXPLOITATION**

#### **1.1.1. Processus intrapreneurial**

Depuis la publication des travaux pionniers de Pinchot (1985 ; 1978), de nombreuses définitions et catégorisations de l'intrapreneuriat ont été développées dans la littérature (e.g. Sharman et Chrisman, 1999 ; Blanka, 2018). L'une des définitions les plus couramment citées par la communauté scientifique est celle de Sharman et Chrisman (1999 : 18), pour qui l'intrapreneuriat<sup>1</sup> désigne « le processus par lequel une personne ou un groupe de personnes, en association avec une organisation existante, crée une nouvelle organisation ou stimule le renouvellement ou l'innovation au sein de cette organisation ». En suivant cette perspective, le *processus intrapreneurial* peut être envisagé comme une dynamique d'émergence (Bouchard et Picq, 2005) d'une nouvelle organisation au sein d'une organisation existante. La nouvelle organisation et l'organisation existante renvoient à des logiques différentes et divergentes : alors que la première relève essentiellement d'une logique d'exploration (entrepreneuriale), la seconde relève essentiellement d'une logique d'exploitation (managériale).

#### **1.1.2. Exploration entrepreneuriale**

Dans l'organisation, la logique entrepreneuriale sous-tend la capacité « de créativité, de flexibilité, de réactivité et de proactivité pour développer de nouveaux projets qui seront les bases de la compétitivité de demain » (Messeghem et Sammut, 2011 : 211). En d'autres

---

<sup>1</sup> Pour être plus précis, les auteurs emploient l'expression « *corporate entrepreneurship* » (pouvant être traduite en français par *entrepreneuriat organisationnel* ou *entrepreneuriat corporatif*, expression que j'assimile ici à *intrapreneuriat*).

termes, entreprendre s'attache essentiellement à rechercher de nouvelles possibilités pour créer la nouveauté. La logique entrepreneuriale renvoie en ce sens à l'*exploration* au sens de March (1991 : 71), qui englobe « des termes tels que recherche, variation, prise de risque, expérimentation, jeu, flexibilité, découverte, innovation ». De façon générale, « l'exploration implique la recherche, l'expérimentation, et le développement de nouvelles connaissances » (Martin et al., 2017 : 3). Comme tout processus d'innovation, l'exploration comporte une part d'incertitude irréductible (Alter, 2000).

### **1.1.3. Exploitation managériale**

Dans l'organisation, la logique managériale sous-tend la capacité « de gérer (...) de la façon la plus optimale qui soit les ressources internes » (Messeghem et Sammut, 2011 : 211). En d'autres termes, manager s'attache essentiellement à renforcer les capacités établies pour améliorer l'existant. La logique managériale renvoie en ce sens à l'*exploitation* au sens de March (1991 : 71), qui englobe « des choses telles que le raffinement, le choix, la production, l'efficacité, la sélection, l'implémentation, l'exécution ». De façon générale, « l'exploitation utilise et élargit progressivement les connaissances existantes et permet ainsi une efficacité à court terme » (Martin et al., 2017 : 3). Comme tout processus de gestion, l'exploitation vise à réduire l'incertitude au sein de l'organisation établie (Alter, 2000).

### **1.1.4. Exploration ≠ Exploitation**

L'exploration et l'exploitation constituent deux régimes organisationnels fondés sur des rationalités et des légitimités différentes voire divergentes (March, 1991). Là où l'exploration procède de la découverte de l'inconnu, l'exploitation repose sur l'entretien du connu. Quand l'exploration s'attèle à expérimenter une activité naissante, l'exploitation s'attache à optimiser une activité existante. Si l'exploration nécessite de tolérer des échecs et donc des pertes précoces, l'exploitation consiste à générer des succès et donc des gains immédiats. Alors que l'exploration apporte la prospérité sur le long terme, l'exploitation assure le succès sur le court terme. La différence entre l'exploration et l'exploitation se traduit donc par la mise en tension de pôles contraires formant plusieurs couples : inconnu/connu, expérimentation/optimisation, perte précoce/gain immédiat, long terme/court terme... En somme, l'exploration et l'exploitation reposent sur des logiques qui « sont contradictoires dans le sens où elles représentent des conceptions différentes des affaires et appellent des

pratiques managériales divergentes » (Chen, 2017 : 386). Ce faisant, l'exploration et l'exploitation apparaissent comme des activités mutuellement exclusives.

### **1.1.5. Exploration vs Exploitation**

Le processus intrapreneurial se caractérise donc par une relation de tension contradictoire entre la logique d'exploration (relative à la nouvelle organisation) et la logique d'exploitation (relative à l'organisation existante), qui constituent deux logiques foncièrement opposées. Cette relation tensionnelle fait naître une relation conflictuelle. En effet, « il existe un conflit fondamental entre les exigences de gestion des nouvelles entreprises et celles des entreprises matures » (Sykes et Block, 1989 : 159). Plus précisément, les conflits relatifs à l'intrapreneuriat découlent du fait que lorsque quelque chose de nouveau (i.e. une exploration) est lancée dans une entreprise existante (i.e. une exploitation), « c'est presque comme si l'entreprise avait un système immunitaire » (Pinchot, 1985 : 189) pour maintenir le *statu quo*. Cette réaction immunitaire de l'organisation existante (exploitante) à l'égard de la nouvelle organisation (exploratrice) peut s'expliquer par un jeu concurrentiel autour de ressources rares. En effet, « comme il y a des ressources limitées dans toute organisation, une intraprise qui reçoit des ressources signifie qu'une autre partie de l'organisation (ligne ou autre intraprise) est affectée négativement » (Lindsey, 2001 : 5). Autrement dit, les conflits entre la nouvelle organisation et l'organisation existante résultent « de la nécessité pour l'intraprise d'utiliser les ressources de l'entreprise : l'argent, les personnes et le matériel » (Lindsey, 2001 : 5). Ce point suggère que le processus intrapreneurial, tout comme le processus d'innovation organisationnelle de façon plus globale, est un processus empreint d'une forte conflictualité. Cette conflictualité apparaît comme la résultante de la rencontre entre des acteurs animés par des logiques opposées.

### **1.1.6. Exploration & Exploitation**

Tout l'enjeu adressé à travers l'intrapreneuriat consiste à combiner les logiques d'exploration et d'exploitation a priori incompatibles pour permettre à un projet entrepreneurial d'émerger et de s'exprimer au sein d'un système managérial établi. Si elle s'avère nécessaire pour le bon déroulé du processus intrapreneurial, la combinaison de l'exploration et de l'exploitation apparaît dans les faits délicate : « concilier ces deux impératifs contradictoires n'est pas aisé » (Aurégan et Tellier, 2018 : 122). En effet, comme le font remarquer Martin *et al.* (2017 : 3), « compte tenu de l'hypothèse que chaque mode exige

des structures, processus et activités différents (...) et rivalise pour les mêmes ressources rares, l'exploration et l'exploitation ont été conceptualisées comme des opposés antagonistes ». Composer en même temps avec l'exploration et l'exploitation est d'autant plus ardu que ces régimes comportent des caractères contraires et mutuellement exclusifs qui, actualisés simultanément, font surgir des contradictions se concrétisant par des conflits. L'organisation s'adonnant à un tel projet se voit sommée de « répondre à des demandes simultanées et contradictoires, génératrices de tensions se présentant sous la forme de « paradoxes » » (Garcias *et al.*, 2015 : 156). Autrement dit, la combinaison de l'exploration et de l'exploitation entraîne une situation empreinte de paradoxes (Perret et Josserand, 2003), de contradictions et de conflits. Dès lors, la gestion combinée de l'exploration et de l'exploitation se heurte à des difficultés. En particulier, les structures, processus et cultures propres à l'exploration et à l'exploitation ne sont pas simples à articuler (Tushman et O'Reilly, 1996). En raison de la cohabitation difficile de ces deux régimes contradictoires tout au long du processus intrapreneurial, les entreprises peuvent décider de mettre en place un *dispositif intrapreneurial*. Cette pratique rejoint celle de l'*ambidextrie organisationnelle* qui a été conceptualisée et proposée dans la littérature.

## **1.2. DISPOSITIF INTRAPRENEURIAL ET AMBIDEXTRIE ORGANISATIONNELLE**

### **1.2.1. Dispositif intrapreneurial**

Le processus intrapreneurial peut être favorisé à travers la mise en place d'un *dispositif intrapreneurial* (Bouchard, 2009). Un dispositif intrapreneurial peut être décrit comme un « dispositif destiné à favoriser l'émergence » (Bouchard et Picq, 2005 : 79) d'une nouvelle organisation au sein d'une organisation existante (i.e. le processus intrapreneurial). L'émergence intrapreneuriale est favorisée « en stimulant la créativité et l'enthousiasme des individus, en leur offrant des espaces de liberté et de nouvelles possibilités d'interaction » (Bouchard et Picq, 2005 : 85). Un dispositif intrapreneurial forme ainsi « un assemblage d'éléments matériels, humains et symboliques, en interaction systémique les uns avec les autres, dont la fonction est d'encourager, de soutenir et d'encadrer les comportements intrapreneuriaux » (Bouchard *et al.*, 2010). Comme le soulignent Bouchard et Bos (2006 : 100-101), « d'un point de vue théorique, la mise en place d'un dispositif intrapreneurial par le management d'une organisation établie peut être considérée comme une tentative de réponse aux exigences simultanées et contradictoires d'exploitation et d'exploration auxquelles celle-

ci est soumise (March, 1991) ». Le déploiement d'un dispositif intrapreneurial revient dès lors à développer une capacité d'*ambidextrie organisationnelle*.

## **1.2.2. Ambidextrie organisationnelle**

L'*ambidextrie organisationnelle* est définie comme la capacité de poursuivre de façon simultanée l'exploration et l'exploitation, en accueillant au sein d'une même organisation ces deux activités. La littérature différencie principalement trois formes d'ambidextrie organisationnelle, à savoir les ambidextries *structurelle*, *séquentielle* et *contextuelle*.

### **1.2.2.1. Ambidextrie structurelle**

L'*ambidextrie structurelle* consiste à « établir un *design organisationnel* particulier avec des unités spécialisées responsables *soit* de l'exploitation *soit* de l'exploration » (Martin *et al.*, 2017 : 4). À travers ce design organisationnel, « les unités d'affaires centrales sont chargées du travail de routine et de l'exploitation des capacités existantes, tandis que les unités d'innovation sont chargées de suivre les tendances naissantes (e.g. Gilbert, 2006) » (Martin *et al.*, 2017 : 4). L'ambidextrie ainsi définie repose sur « la capacité de poursuivre simultanément des innovations et des changements à la fois progressifs et discontinus [qui] résulte de l'accueil de multiples structures, processus et cultures contradictoires au sein d'une même entreprise » (Tushman et O'Reilly, 1996 : 24). Il s'agit « de poursuivre [l'exploration et l'exploitation] simultanément en établissant et en facilitant des unités structurellement séparées (e.g. Benner et Tushman, 2003 ; O'Reilly et Tushman, 2004, 2008) » (Martin *et al.*, 2017 : 4). Un exemple célèbre d'ambidextrie structurelle est donné par le cas Alphabet (Google) et l'hébergement des activités d'exploration au sein de X (anciennement Google X Lab), une filiale menant des travaux sur des innovations de rupture en lien avec la robotique et l'intelligence artificielle.

### **1.2.2.2. Ambidextrie séquentielle**

L'*ambidextrie séquentielle* consiste à « faire basculer l'orientation stratégique de l'organisation de l'exploitation à l'exploration, et vice versa *au fil du temps* » (Martin *et al.*, 2017 : 2). Dans cette optique, « les entreprises s'adaptent périodiquement en réponse aux changements environnementaux en modifiant et en réalignant radicalement leurs structures, stratégies et processus de base (Tushman et Romanelli, 1985) » (Martin *et al.*, 2017 : 5). Une telle approche envisage « un *séquençage temporel* ou un *passage rythmique* entre

l'exploitation et l'exploration comme moyen efficace de devenir ambidextre (e.g. Boumgarden, Nickerson et Zenger, 2012 ; Brown et Eisenhardt, 1997 ; Duncan, 1976 ; Siggelkow et Levinthal, 2003) » (Martin *et al.*, 2017 : 5). L'ambidextrie séquentielle renvoie aussi au séquençage temporel dans le déroulement d'un projet d'innovation, marqué par le passage d'une phase d'initiation, i.e. d'exploration, à une phase d'implémentation, i.e. d'exploitation (Duncan, 1976). En effet, « un projet passe généralement d'une phase d'exploration, au cours de laquelle le projet est à la recherche d'un modèle d'affaires viable, à une phase d'exploitation, au cours de laquelle le projet a trouvé un modèle d'affaire viable et se concentre sur son exécution (Blank, 2013) » (Chen, 2017 : 388). Ainsi, « l'ambidextrie séquentielle permet aux entreprises d'utiliser différentes pratiques de gestion pour gérer des projets à différentes étapes » (Chen, 2017 : 388). Un exemple d'ambidextrie séquentielle est donné par le projet Snowblade de Salomon, développé par une équipe « mandatée pour des activités routinières [qui] a su se libérer du temps pour s'engager dans un projet sans demande formelle de la direction mais avec le souci de participer à la recherche de solutions novatrices » (Bueno Merino *et al.*, 2011 : 37). Une première phase d'exploration a d'abord permis le « développement clandestin » de ce « projet intrapreneurial de nature informelle qui a émergé en l'absence de contraintes liées à la planification, au contrôle financier et à la revue de produits » (Bueno Merino *et al.*, 2011 : 37). Dans un second temps, et après avoir acquis visibilité et légitimité, le projet émergent est entré dans une « phase d'industrialisation », durant laquelle ont pu « se bâtir les conditions du succès industriel et économique du projet » (Bueno Merino *et al.*, 2011 : 37).

### 1.2.2.3. Ambidextrie contextuelle

L'*ambidextrie contextuelle* consiste à « établir un *contexte organisationnel* qui permet à tous les membres de l'organisation d'osciller selon la situation entre l'exploitation et l'exploration » (Martin *et al.*, 2017 : 2) et, en cela, « d'adopter un comportement ambidextre (voir, par exemple, aussi Lüscher et Lewis, 2008 ; Papachroni et al., 2016) » (Martin *et al.*, 2017 : 4). Il s'agit donc de permettre aux individus de développer une « capacité comportementale à faire preuve simultanément d'alignement et d'adaptabilité dans l'ensemble d'une unité d'affaires » (Gibson et Birkinshaw, 2004 : 209)<sup>2</sup>, à travers « la création d'un

---

<sup>2</sup> Notons que dans leurs travaux de 2004, Birkinshaw et Gibson ne font pas référence à March (1991) et n'évoquent pas les concepts d'exploration et d'exploitation. Les auteurs citent Duncan (1976). Les auteurs distinguent deux principaux types d'activités dans l'organisation : les activités d'alignement et d'adaptation.

contexte organisationnel dans lequel l'étirement, la discipline, le soutien et la confiance interagissent de façon productive » (Martin *et al.*, 2017 : 4). Ainsi, l'ambidextrie contextuelle met l'accent sur l'individu : Birkinshaw et Gibson (2004 : 49) situent « cette sorte d'ambidextrie au niveau individuel » et sur un mode *bottom-up*, tout en soulignant que pour la favoriser, « il faut accorder beaucoup plus d'attention à l'aspect humain de l'organisation ». Cette approche rejoint le concept d'*ambidextrie individuelle* (e.g. Lô, 2017 ; Rogan et Mors, 2014) qui renvoie à « cette capacité des individus salariés à explorer et exploiter en parallèle leurs activités » (Dechamp et Péliissier, 2019 : 109)<sup>3</sup>. Une illustration bien connue de l'ambidextrie contextuelle est la règle du temps libre inspirée des pratiques de 3M et de Hewlett-Packard, qui donne « la liberté (...) aux salariés de consacrer 20% de leur temps (ou une journée par semaine) à un projet de leur choix » (Ferrary, 2013 : 116). Dans ce cadre, « ce sont les membres de l'organisation situés à tous les niveaux qui sont confrontés à la question de la gestion des tensions entre les activités d'exploitation et d'exploration » (Martin *et al.*, 2017 : 13).

### **1.2.3. Ambidextrie et séparation exploration/exploitation**

En résumé, l'ambidextrie conçoit « la capacité d'une entreprise à la fois d'exploiter et d'explorer » (Martin *et al.*, 2017 : 2). Autrement dit, si la nature de la relation entre ces deux activités semble dualiste et antagoniste (March, 1991), l'ambidextrie « vise à résoudre cette contradiction apparente (voir Birkinshaw et Gupta, 2013 ; Nosella et al., 2012 ; O'Reilly et Tushman, 2013, pour des examens approfondis) » (Martin *et al.*, 2017 : 2). Pour ce faire, les différentes formes d'ambidextrie implique en fait la séparation de l'exploration et de l'exploitation. Cette séparation, qui apparaît principalement à trois niveaux, à savoir dans l'*espace*, dans le *temps* et dans la *fonction*, se retrouve dans la pratique des dispositifs intrapreneuriaux.

#### **1.2.3.1. Séparation spatiale**

Au niveau spatial, les dispositifs intrapreneuriaux ont généralement pour objectif d'exfiltrer, d'isoler et de protéger les projets innovants du reste de l'organisation, et en particulier des activités courantes d'exploitation. Les employés rejoignant un dispositif

---

<sup>3</sup> Ainsi, pour Lô (2017 : 86), « l'ambidextrie individuelle, cette inclination comportementale d'un individu envers la conciliation d'activités d'exploitation et d'activités d'exploration dans une période de temps définie (Mom et al., 2009) (...) se trouve au cœur de la dynamique sociale propre à l'ambidextrie contextuelle ».

intrapreneurial pour y développer un projet d'innovation sont alors détachés de leur entité d'appartenance originelle et de leur responsable hiérarchique formel. Cette séparation spatiale, qui s'opère de façon abstraite et conceptuelle (e.g. organigramme, répartition des effectifs...), s'instaure aussi de façon concrète et matérielle : les intrapreneurs, évacués de leur locaux habituels, sont placés dans des lieux spéciaux, soit au sein de l'organisation (e.g. entité chargée de nouveaux business, laboratoire d'innovation...), soit carrément en dehors de l'organisation (e.g. incubateurs et accélérateurs de start-up, espaces de coworking...). Le déploiement d'un dispositif intrapreneurial rejoint ainsi l'approche de l'*ambidextrie structurelle*, qui « propose des unités dispersées dans l'espace, autonomes, et à couplage lâche, chacune fonctionnant selon des logiques, des états d'esprit et des capacités différents » (Martin *et al.*, 2017 : 4).

#### **1.2.3.2. Séparation temporelle**

Au niveau temporel, les dispositifs intrapreneuriaux ont généralement pour objectif de faciliter l'amorçage d'un projet innovant, c'est-à-dire la phase d'émergence incertaine du projet. Dès lors, les projets intrapreneuriaux sont souvent décomposés en deux grandes périodes : une première période d'incubation dédiée à l'exploration, et une seconde période d'industrialisation dédiée à l'exploitation. Outre le séquençement des projets, la séparation temporelle apparaît aussi dans le découpage du temps de travail des intrapreneurs. Ces derniers peuvent consacrer un temps partiel ou total à un projet d'innovation au sein d'un dispositif intrapreneurial. En outre, les projets commencent généralement à germer au sein de l'organisation avant même leur identification puis isolation dans un dispositif intrapreneurial. Ainsi, des employés peuvent, à certains moments de leur quotidien, se montrer entrepreneurs et explorer telle ou telle idée, soit en se voyant donner du temps pour une telle activité, soit en prenant ce temps de leur plein gré (autosaisie). Que ce soit au niveau du projet (*ambidextrie séquentielle*) ou de l'individu (*ambidextrie contextuelle*), l'on remarque donc une séparation temporelle de l'exploration et de l'exploitation dans la pratique des dispositifs intrapreneuriaux.

#### **1.2.3.3. Séparation fonctionnelle**

Au niveau fonctionnel, les dispositifs intrapreneuriaux ont généralement pour objectif de donner à un individu ou une petite équipe le rôle de porter un projet d'innovation. En effet, la solution proposée par ce genre de dispositifs « consiste à laisser l'organisation en place en

charge de ce qu'elle sait le mieux faire – gérer l'existant – et à confier à des individus ou à des petits groupes la tâche d'identifier et d'exploiter de nouvelles opportunités. Les individus et les petits groupes sont en effet considérés comme plus aptes à remplir cette tâche en raison de leur créativité, flexibilité et capacité d'apprentissage inhérentes dès lors qu'ils sont libérés des contraintes de l'organisation » (Bouchard et Bos, 2006 : 101), c'est-à-dire d'explorer la nouveauté. Autrement dit, la mise en œuvre d'un dispositif intrapreneurial permet de séparer les fonctions et les rôles des acteurs dans l'organisation. En général, le rôle de l'intrapreneur au sein d'un dispositif intrapreneurial est en grande partie associé à celui d'un entrepreneur indépendant. Cette fonction est très souvent différenciée de la fonction de l'employé classique, perçue au contraire comme celle d'un gestionnaire ou d'un manager, voire d'un exécutant.

### **1.3. ECLAIRER LES CONFLITS EXPLORATION/EXPLOITATION AU CŒUR DE L'INTRAPRENEURIAT**

#### **1.3.1. Echec du dispositif ou dispositif de l'échec ?**

Le déploiement d'un dispositif intrapreneurial permet de créer une séparation entre la nouvelle organisation et l'organisation existante, dans l'idée d'éviter ainsi les conflits entre les deux régimes associés (respectivement l'*exploration* et l'*exploitation*). L'approche de la séparation peut néanmoins générer plusieurs problèmes.

D'abord, si elle s'avère utile voire nécessaire, la séparation ne saurait suffire pour favoriser l'intrapreneuriat. En effet, le processus intrapreneurial ne peut aboutir qu'en restant au moins en partie lié à l'organisation existante : « tôt ou tard, les intrapreneurs vont avoir besoin des ressources, de l'aide et de l'appui des divisions existantes... » (Bouchard, 2007 : 34).

Bien qu'elle vise à supprimer les conflits, la séparation peut aussi, paradoxalement, générer des conflits. La dimension conflictuelle des dispositifs intrapreneuriaux a été éclairée par plusieurs auteurs (e.g. Block et MacMillan, 1993 ; Fast, 1978 ; Kanter *et al.*, 1990). Les conflits qui émanent de la mise en place d'un dispositif intrapreneurial sont divers et variés : « Empiètement de territoire, compétition pour l'obtention de ressources financières et humaines, rejet de la différence et envie face à un statut plus favorable : les pommes de discorde entre divisions existantes et dispositif intrapreneurial sont nombreuses » (Bouchard, 2007 : 34). Ces conflits peuvent dès lors entraver le bon fonctionnement du dispositif

intrapreneurial et le processus intrapreneurial dans sa globalité. Il apparaît que plus le dispositif est séparé et découplé du reste de l'organisation existante, plus il risque de générer des conflits avec celle-ci : « les dispositifs intégrés génèrent moins de conflits que les divisions autonomes, mais en revanche soumettent les intrapreneurs aux pressions quotidiennes de leur supérieur, au manque de coopération de leurs collègues, à la rigidité des procédures en place, usant leur enthousiasme et leur énergie » (Bouchard, 2007 : 34).

Enfin, par un effet d'isomorphisme mimétique, le mode de fonctionnement du dispositif intrapreneurial peut parfois s'apparenter à celui de l'organisation existante. Par exemple, « les entreprises très orientées processus mettent en place des « usines à gaz » tandis que les entreprises conservatrices créent des mécanismes de sélection impitoyables... » (Bouchard, 2007 : 34). Le dispositif peut s'imprégner du régime d'exploitation de l'organisation existante, et risquer ainsi de véhiculer des codes et des pratiques d'exploitation nuisibles à l'émergence de l'exploration et de l'innovation intrapreneuriale : « superposé à une organisation généralement peu favorable aux intrapreneurs, ce mécanisme pêche par excès, ne laissant passer que quelques individus très bien armés et des projets, en général, peu risqués » (Bouchard, 2007 : 34). Les conflits entre l'exploitation et l'exploration peuvent dès lors resurgir entre le dispositif intrapreneurial (calqué sur l'organisation existante) et la nouvelle organisation.

Autrement dit, si le dispositif intrapreneurial a pour but d'éviter tout conflit entre la nouvelle organisation et l'organisation existante, des conflits peuvent réapparaître au niveau du dispositif. En outre, « la littérature consacrée aux dispositifs intrapreneuriaux fait généralement le constat de leur échec » (Bouchard et Bos, 2006 : 104). Un tel échec est lié au fait que « ces dispositifs tendent à générer des tensions au sein de l'organisation quand il ne s'agit pas de conflits (Fast, 1978 ; Burgelman et Sayles, 1986 ; Block et MacMillan, 1993 ; Kanter et al., 1990 ; Gompers et Lerner, 2000 ; Chesbrough, 2000) » (Bouchard et Bos, 2006 : 104). Dans ce contexte, il importe de gérer « les frictions et les conflits qui ne manquent pas de surgir entre organisation existante et dispositif intrapreneurial » (Bouchard, 2007 : 34). Au total, « il semble que très peu de ces dispositifs sont considérés comme des réussites et que la plupart sont démantelés au bout de quelques années. Kanter, North *et al.* (1990) n'hésitent pas à qualifier les dispositifs intrapreneuriaux de « formes organisationnelles instables ». L'étude de Bouchard (2002) confirme ces observations et constate que les dispositifs intrapreneuriaux, après une première période souvent très féconde, ont du mal à générer un flux constant

d'idées et de projets nouveaux et donc à stimuler durablement la créativité organisationnelle » (Bouchard et Bos, 2006 : 104).

### **1.3.2. Conflit d'intégration ou intégration du conflit ?**

La question des limites de la séparation entre la nouvelle organisation et l'organisation existante dans le cas du dispositif intrapreneurial rejoint celle des limites de la séparation entre l'exploration et l'exploitation dans le cas de l'ambidextrie organisationnelle.

En plus de la séparation entre l'exploration et l'exploitation, la littérature sur l'ambidextrie organisationnelle a souligné l'importance de veiller à l'*intégration* des deux régimes. À cet égard, O'Reilly and Tushman (2008 : 191) soulignent que « la tâche cruciale ici n'est pas la simple décision structurelle organisationnelle suivant laquelle les sous-unités d'exploration et d'exploitation sont séparées, mais les processus par lesquels ces unités sont intégrées d'une manière valorisante ». Autrement dit, « lorsqu'elles différencient les efforts d'exploration et d'exploitation, les organisations doivent ensuite établir certains mécanismes d'intégration pour coordonner et intégrer les capacités opérationnelles développées dans des lieux dispersés dans l'espace » (Jansen *et al.*, 2009 : 800).

L'intégration peut se réaliser à plusieurs niveaux et de différentes façons. En termes de niveaux, l'intégration peut s'opérer via l'équipe de direction : « des recherches antérieures ont suggéré que les conceptions ambidextres impliquent des unités organisationnelles différenciées et une intégration étroite des équipes de direction (Benner et Tushman, 2003 ; Tushman et O'Reilly, 1996). L'intégration de l'équipe de direction contribue à une répartition équilibrée des ressources et établit une fertilisation croisée entre les activités d'exploration et d'exploitation (Jansen *et al.*, 2008, Smith and Tushman, 2005) » (Jansen *et al.*, 2009 : 798). En termes de façons, l'intégration peut s'opérer via un mécanisme formel ou informel : « les organisations ambidextres doivent utiliser des mécanismes d'intégration formels et informels pour accroître les flux de connaissances entre des unités exploratoires et exploitantes différenciées (Gilbert, 2006, Westerman *et al.*, 2006). Ces mécanismes d'intégration organisationnelle créent une perméabilité et permettent aux organisations d'obtenir et d'appliquer des combinaisons stratégiquement avantageuses. » (Jansen *et al.*, 2009 : 798).

Jansen *et al.* (2009) ont ainsi montré que la séparation structurelle constitue une condition nécessaire mais insuffisante pour atteindre l'ambidextrie organisationnelle. Pour être efficace, la séparation doit s'accompagner d'un effort d'intégration, qui se traduit en pratique par la gestion des interfaces interdépartementales formellement établies et des

activités informelles de franchissement de frontières. L'intégration renvoie ici au fait de favoriser le développement de liens multi-niveaux sans corrompre la logique interne des unités d'exploitation et d'exploration ; « ces liens sociaux et liens interpersonnels (qui impliquent inévitablement des conflits interdépartementaux) mobilisent, canalisent, coordonnent et donc, en fin de compte, intègrent l'organisation » (Martin *et al.*, 2017 : 10).

La littérature a aussi montré que l'intégration s'opère de façon conflictuelle. À ce titre, Martin *et al.* (2017) envisagent le conflit comme la microfondation de l'ambidextrie organisationnelle. Ces auteurs identifient au fondement de chaque forme d'ambidextrie (i.e. séquentielle, structurelle, contextuelle) une fonction particulière des conflits. Dans le cas de l'ambidextrie séquentielle (au niveau global de l'organisation), la fonction des conflits est de permettre la désintégration du système : « lorsqu'ils suivent une stratégie d'ambidextrie séquentielle, les conflits contribuent à la *désintégration* et au rétablissement des relations sociales au sein des organisations. Ce faisant, les conflits permettent le changement substantiel des modèles établis de comportement organisationnel, c'est-à-dire le changement discontinu » (Martin *et al.*, 2017 : 6). Dans le cas des ambidextries structurelle et contextuelle, la fonction des conflits est de permettre la séparation et l'intégration du système : « les entreprises qui suivent une approche structurelle ne sont pas confrontées au défi du *déséquilibre de l'organisation* (e.g. Eisenhardt *et al.*, 2010), mais doivent plutôt l'équilibrer (e.g. Bledow *et al.*, 2009 ; Cao *et al.*, 2009). Ici, la fonction et le type de conflits sont différents et se rapportent à la question de la *séparation* et de l'*intégration*. Enfin, lorsqu'une entreprise suit une approche contextuelle, les conflits intra-individuels, créés par diverses structures de connaissances, aident les individus à identifier, comprendre et gérer des situations ambidextries (e.g. Lüscher *et Lewis*, 2008 ; Putnam *et al.*, 2016). Encore une fois, la fonction et le type de conflits sont axés sur la séparation et l'intégration plutôt que sur le déséquilibre » (Martin *et al.*, 2017 : 6). Ainsi, l'ambidextrie peut être conçue comme « une réalisation continue qui peut être, au moins partiellement, pilotée par différentes activités de gestion des conflits » (Martin *et al.*, 2017 : 2).

En résumé, en plus de la nécessaire séparation de l'exploration et de l'exploitation, la littérature a montré la nécessité de l'intégration des régimes pour accomplir l'ambidextrie organisationnelle. La littérature a également montré le rôle clef des conflits pour opérer une telle intégration et donc, au bout du compte, l'ambidextrie. Selon cette optique, les conflits (et leur gestion) sont autant une solution qu'un problème pour favoriser l'ambidextrie.

### 1.3.3. Explorer les conflits exploration/exploitation au cœur de l'intrapreneuriat

La recherche sur l'intrapreneuriat montre que le processus intrapreneurial génère des conflits entre la nouvelle organisation, régie par une logique d'exploration, et l'organisation existante, régie par une logique d'exploitation. Pour éviter de tels conflits, les dispositifs intrapreneuriaux s'attachent à séparer les deux entités (la nouvelle organisation et l'organisation existante) et les activités qui y sont associées (respectivement l'exploration et l'exploitation : « l'objectif (...) est de trouver une solution structurelle à la tension entre deux activités clés de l'entreprise – l'exploration et l'exploitation – en confiant la première aux individus et à leurs réseaux, et la seconde à l'organisation, ses procédures et ses systèmes » (Bouchard et Picq, 2005 : 86). La logique sous-jacente de ce type de dispositifs rejoint donc celle de la séparation de l'exploration et de l'exploitation, et suit ainsi les préceptes de la littérature sur l'ambidextrie organisationnelle qui « conceptualise l'exploration et l'exploitation comme des activités conflictuelles, et propose des approches axées sur la séparation pour atteindre l'ambidextrie » (Papachroni *et al.*, 2014 : 1). Cette séparation prend plusieurs formes et se produit notamment aux niveaux spatial, temporel et fonctionnel. Du reste, la mise en place d'un dispositif intrapreneurial est souvent motivée par « la croyance qu'un tel dispositif peut se superposer au reste de l'organisation, fonctionner relativement indépendamment de celle-ci et sans qu'elle ne doive changer substantiellement » (Bouchard et Picq, 2005 : 86).

En parallèle, malgré l'intérêt croissant porté sur l'ambidextrie (Lis *et al.*, 2018), la recherche souligne un manque de compréhension sur la manière concrète dont l'ambidextrie est accomplie, que ce soit *dans*<sup>4</sup> ou *entre*<sup>5</sup> les organisations. Plus précisément, la recherche soulève le besoin d'éclaircir « la façon dont les organisations managent les interfaces multicouches entre l'exploration et l'exploitation » (Martin *et al.*, 2017 : 2). Dans ce cadre, la séparation de l'exploration et de l'exploitation, bien que nécessaire, est insuffisante pour permettre à une organisation d'être ambidextre. La séparation doit en effet s'accompagner d'un effort d'intégration, c'est-à-dire d'interaction et d'intrication de l'exploration et de l'exploitation. Qui plus est, il apparaît que l'intégration se réalise en pratique à travers des conflits entre l'exploration et l'exploitation. Or, la nécessité de l'intégration de l'exploration

---

<sup>4</sup> (p. ex. Benner et Tushman, 2015 ; Cantarello *et al.*, 2012 ; Cao *et al.*, 2009 ; O'Reilly et Tushman, 2011 ; Turner *et al.*, 2013)

<sup>5</sup> (p. ex. Kauppila, 2010 ; Lavie et Rosenkopf, 2006 ; Lavie *et al.*, 2010)

et de l'exploitation, et donc des conflits (inévitables) qu'elle implique, ne saurait échapper à la gestion d'un dispositif intrapreneurial ambidextre qui se situe à l'interface d'une nouvelle organisation et d'une organisation existante (cf. Figure 1 page 18).

**Figure 1.** Dispositif intrapreneurial et ambidextrie organisationnelle : de l'importance de gérer les conflits entre l'exploration et l'exploitation

Entité		Activité	
Organisation existante		<b>Exploitation</b>	Espace/Temps/Fonction
	Dispositif intrapreneurial	<b>Ambidextrie</b>	↑ ↓ Séparation + Intégration = Conflits ↓ ↑
		Nouvelle organisation	<b>Exploration</b>

En résumé, le processus intrapreneurial, qui constitue un processus d'innovation particulier (Alter, 2011), est immanquablement marqué par des points de rencontre entre l'exploration et l'exploitation, pouvant se concrétiser par des conflits. En ce sens, la tentative de supprimer absolument les conflits entre ces deux régimes au cours du processus intrapreneurial, à travers la mise en place d'un dispositif intrapreneurial, relève d'une volonté vaine. Au contraire, la gestion du processus intrapreneurial à travers un dispositif dédié appelle la gestion des conflits entre l'exploration et l'exploitation. En outre, les résultats de certaines recherches vont même jusqu'à suggérer que « la diversité et les conflits sont nécessaires pour ouvrir la voie à un intrapreneuriat efficace » (Menzel *et al.*, 2007 : 736).

De là émerge une question : Comment concevoir (i.e. penser et gérer) les conflits entre l'exploration et l'exploitation le long du processus intrapreneurial, et à travers la mise en place d'un dispositif intrapreneurial ? En tentant de répondre à cette question, je souhaite comme d'autres auteurs traiter « un sujet important mais peu étudié, à savoir la gestion des conflits dans le processus intrapreneurial » (Dess *et al.*, 2003 : 362).

## **2. METHODE : L'ETUDE DU DISPOSITIF INTRAPRENEURIAL DE LA POSTE**

Dans cette partie, je présente la méthodologie employée. Je commence par préciser le design de recherche. Je montre ensuite l'intérêt d'étudier le cas du dispositif intrapreneurial de La Poste et les projets qui y sont associés (dont le projet Eurêka) pour répondre à la question soulevée. J'explique enfin l'approche suivie pour recueillir puis traiter les données.

### **2.1. DESIGN DE RECHERCHE**

Cette recherche s'intéresse à la question suivante : Comment concevoir (i.e. penser et gérer) les conflits entre l'exploration et l'exploitation le long du processus intrapreneurial, et en particulier à travers la mise en place d'un dispositif intrapreneurial ? Pour tenter d'y répondre, un design de recherche qualitatif (Eisenhardt, 1989 ; Wacheux, 1996) est mobilisé. Celui-ci repose sur une étude de cas unique entendu au sens de Yin (2009 : 18), c'est-à-dire « une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain en profondeur et dans son contexte réel, en particulier lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes ». Plus précisément, cette recherche propose de mener une étude longitudinale de cas enchâssés, soit « une étude de cas longitudinale comportant plusieurs sous-unités d'analyse au sein du cas et dans laquelle des investigations sont également menées au niveau de l'ensemble du cas » (Musca, 2006 : 156-157). En l'occurrence, le cas unique étudié est celui du dispositif intrapreneurial de La Poste (i.e. le « programme d'intrapreneuriat 20 projets pour 2020 »), et l'analyse se concentre sur plusieurs sous-unités d'analyse, à savoir les projets développés au sein de ce dispositif. Précisons encore que cette recherche est de nature abductive (Dumez, 2012, 2013 ; Koenig, 1993) : elle repose sur la capacité de l'étude de cas à construire de nouvelles théories et des propositions testables à travers une oscillation entre le corpus théorique et le matériau empirique.

### **2.2. INTERET DU CAS**

Le terrain d'étude comprend le dispositif intrapreneurial de La Poste, et 10 projets développés au sein de ce dispositif au cours de la période 2014-2020. Plusieurs éléments justifient l'intérêt de ce choix. D'une part, l'intérêt d'étudier un dispositif intrapreneurial en général, et celui de La Poste en particulier, se justifie par l'actualité du phénomène. En effet, bien que la mise en place de dispositifs intrapreneuriaux ne date pas d'hier, ce phénomène connaît ces dernières années un regain d'intérêt particulièrement intense. Le cas de La Poste

est d'autant plus pertinent à étudier que ce groupe est vu au sein de l'écosystème des praticiens comme un pionnier dans ce nouvel élan des programmes d'intrapreneuriat. D'autre part, les 10 projets étudiés ont été sélectionnés du fait de la cohérence avec notre objet d'étude et de l'accessibilité des données. Chacun de ces projets comporte une trajectoire qui lui est propre, et qui dépend notamment de son équipe, de son orientation stratégique, ou encore de son secteur d'activité. Néanmoins, il existe un point commun entre eux : tous sont des projets d'exploration développés à travers le dispositif intrapreneurial de La Poste. Cette combinaison de diversité (i.e. des projets différents) et d'unité (i.e. un même dispositif) permet de varier les analyses tout en assurant la comparabilité des données. Pour des raisons de commodité, l'analyse d'un seul projet (le projet Eurêka) sera présentée dans le présent article.

### **2.3. RECUEIL, TRAITEMENT ET CODAGE DES DONNEES**

Le recueil des données a été effectué durant des périodes d'immersion étalées sur 3 ans au sein de la direction de La Poste hébergeant le programme d'intrapreneuriat (thèse CIFRE). Les données empiriques recueillies proviennent de plusieurs sources. Des discussions ont été menées avec différents acteurs de l'organisation : intrapreneurs, managers, experts... Outre les nombreux échanges informels au quotidien, des entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 2005) ont été réalisés avec 15 intrapreneurs et 3 employés intervenant directement sur la gestion du dispositif intrapreneurial (entre juillet 2018 et décembre 2019). En outre, des données ont été puisées à partir de multiples observations (Journé, 2012), essentiellement non-participantes, lors de réunions comprenant des instances officielles des projets (dont 7 revues de performance, 9 comités stratégiques, 2 comités d'investissement, 1 revue de jalons) et des groupes de travail. Enfin, des données secondaires ont été recueillies à partir de documents internes (comptes-rendus de réunions, échanges d'e-mails...) et externes (rapports publics, articles de presse...) relatifs au groupe La Poste, à son dispositif intrapreneurial et aux projets qui y sont développés. La variété des sources de données permet d'asseoir la triangulation des données (Jick, 1979) et d'accroître la validité du construit de la recherche (Baumard et Ibert, 1999). Précisons encore que le codage des données (Miles et Huberman, 2003) a été réalisé manuellement en suivant une approche processuelle et longitudinale (Langley, 1999). Ce faisant, cette recherche permet de situer rétrospectivement les événements dans le temps et l'espace, et de comprendre la logique sous-jacente des acteurs autour des projets intrapreneuriaux.

### **3. RESULTATS**

#### **3.1. LE DISPOSITIF INTRAPRENEURIAL DE LA POSTE**

##### **3.1.1. L'organisation du dispositif intrapreneurial**

Au cours de l'année 2014, La Poste déploie un programme d'intrapreneuriat nommé « 20 projets pour 2020 ». Le programme d'intrapreneuriat de La Poste<sup>6</sup> est découpé en trois grandes phases : la sélection (1), l'incubation (2) et l'éventuelle filialisation (3). Toutefois, certains projets peuvent connaître une trajectoire différente de ce parcours interne, et être amenés à évoluer en dehors de l'entreprise en suivant la voie de l'essaimage (4). Enfin, si le projet ne parvient pas à atteindre les objectifs espérés, la direction de l'intrapreneuriat peut décider de son arrêt (5).

###### **3.1.1.1. Sélection (phase 1)**

La phase 1 de sélection consiste en une forme de concours interne initial auquel doivent participer les employés pour pouvoir intégrer le programme d'intrapreneuriat. Les employés intéressés peuvent postuler (par équipe de 2 personnes au minimum) en proposant une idée de projet sur une plateforme numérique. Leur proposition est alors examinée par les pilotes du programme d'intrapreneuriat. Si cet examen s'avère positif, l'équipe est invitée à suivre un premier parcours de sélection. Cette phase est marquée par plusieurs étapes clefs : préparation au pitch, demi-finale et finale. Plusieurs livrables sont demandés : dossier d'opportunité, business plan... La sélection est réalisée en lien avec certains managers internes ainsi qu'avec des intervenants externes. Cette phase dure environ 3 à 6 mois.

###### **3.1.1.2. Incubation (phase 2)**

La phase 2 d'incubation concerne les lauréats du concours d'intrapreneuriat (i.e. les candidats ayant passés avec succès la première phase de sélection). L'incubation débute juste après l'annonce des résultats de la finale et s'étale sur une période d'environ 12 à 18 mois (voire, parfois, 36 mois). L'incubation est jalonnée de plusieurs points d'étape, dont notamment des revues de performance (environ 1 tous les 3 mois). Ces revues de performance réunissent les porteurs du projet (i.e. les intrapreneurs) ainsi que des acteurs internes à La

---

<sup>6</sup> L'organisation du programme a évolué au fil du temps. Dans cet article, l'analyse porte uniquement sur sa configuration initiale.

Poste (pilotes du programme, directeur de la stratégie, représentants finance et juridique...) et externes (consultant, prestataire...). Tout au long de la période d'incubation, et selon les évaluations réalisées lors des revues de performance, les pilotes du programme peuvent décider de poursuivre ou de suspendre temporairement, voire définitivement le projet. Si le projet continue et que son potentiel est jugé suffisamment intéressant, l'équipe peut être invitée à passer un comité d'investissement.

### **3.1.1.3. Filialisation (phase 3)**

Pour finir, la phase de filialisation constitue une structuration organisationnelle de niveau supérieur pour un déploiement à plus grande échelle du projet. Cette phase est marquée par la décision de La Poste de réaliser un investissement dans le projet (à l'issue du comité d'investissement). Cette phase admet des implications en termes juridiques, qui se concrétisent par la création et l'activation d'une filiale de La Poste pour héberger le projet et accroître son développement. Pour continuer le développement du projet, les intrapreneurs doivent donc devenir employés de la filiale (voire mandataires sociaux s'ils décident de poursuivre la direction du projet). Tout comme la phase 2 d'incubation, la phase 3 de filialisation comprend des jalons dédiés à l'évaluation de l'évolution du projet. Parmi ces jalons, des comités stratégiques ont lieu environ tous les 2 à 3 mois – à l'instar des revues de performance. Lors de ces comités sont abordés des sujets de stratégie et de finance du projet/activité, ainsi que d'organisation et de gouvernance de la filiale. Suivant les résultats obtenus ou non, il peut être décidé d'arrêter l'activité et de dissoudre la filiale.

### **3.1.2. La séparation exploration/exploitation**

La séparation exploration/exploitation, telle que préconisée dans les approches de l'ambidextrie organisationnelle, se retrouve dans la gestion de l'intrapreneuriat via le dispositif intrapreneurial du groupe La Poste. Ci-dessous, je propose de détailler la façon dont cette séparation s'opère aux niveaux spatial, temporel et fonctionnel.

#### **3.1.2.1. Séparation spatiale**

La séparation spatiale se retrouve dans la pratique de l'intrapreneuriat au sein du groupe La Poste. Les employés rejoignant le dispositif intrapreneurial de La Poste pour y développer un projet innovant sont détachés de leur entité d'appartenance originelle et de leur responsable hiérarchique formel. Lors de la phase 1 de sélection, les candidats à

l'intrapreneuriat demeurent localisés dans leur entité habituelle. Toutefois, en entrant dans la phase 2 d'incubation, les intrapreneurs sortent de leur service d'origine. Ces derniers sont alors placés physiquement dans des locaux en dehors de l'organisation (e.g. incubateurs de start-up, espaces de coworking...). De plus, l'activité d'exploration demande une liberté de déplacement pour pouvoir se rendre à la rencontre des prospects, des partenaires et des prestataires. Les intrapreneurs sont ainsi peu présents dans les locaux de l'entreprise, et en particulier dans les lieux d'exploitation de l'organisation. Les intrapreneurs se déplacent sur un territoire en émergence, dont ils participent directement à la construction. Les intrapreneurs entretiennent donc un rapport à l'espace qui tient davantage du nomadisme. Ce rapport diffère en grande partie de celui entretenu par les « exploitants » ou « exploités » de l'organisation (fonctions gestionnaires, administratives, support...). Ces derniers évoluent principalement au sein de l'organisation, sur un territoire (pré)existant – bien qu'en transformation – et sont peu amenés à sortir en dehors de ce territoire – dans les lieux d'exploration. Ainsi, contrairement aux intrapreneurs, le rapport à l'espace des gestionnaires et des managers (du moins d'un certain type dédié à l'exploitation) relève plutôt de la sédentarité.

### **3.1.2.2. La séparation temporelle**

Dans le cadre du programme d'intrapreneuriat de La Poste, la gestion du temps des intrapreneurs évolue au fil de leur parcours. Dans un premier temps, les candidats au programme d'intrapreneuriat travaillent en parallèle de leur activité habituelle sur leur projet pour préparer le concours (phase 1 de *sélection*). Dans un deuxième temps, les vainqueurs du concours sont détachés de leur poste de travail d'origine (i.e. « mise à disposition ») pour pouvoir consacrer l'intégralité de leur temps au projet (phase 2 d'*incubation*) ; ils deviennent alors des intrapreneurs à plein temps, à l'instar (à de nombreux égards) d'entrepreneurs indépendants. Le temps des intrapreneurs lors de la phase 2 d'*incubation* est dédié quasi-exclusivement au développement de leur projet, en suivant un mode apparenté à celui des start-up. L'objectif de la période d'exploration engagée est de permettre la naissance et la survie (initiale) du projet. Le temps est compté. L'exploration menée par les intrapreneurs se caractérise par un fonctionnement flexible et rapide. De plus, l'horizon de rentabilité et de soutenabilité est pensé sur le long terme, la priorité et l'urgence étant d'identifier des solutions, de mener des expérimentations, de nouer des relations... L'objectif est de découvrir une opportunité et de créer une nouveauté (dans une certaine mesure, la course de

l'exploration ressemble plus à une course au temps qu'à une course à l'argent). Ce mode de fonctionnement entrepreneurial, qui repose sur une logique d'exploration, contraste avec le mode managérial de l'exploitation. En effet, le temps consacré à l'exploitation vise avant tout la préservation et la valorisation de l'existant. L'impératif de respect d'un nombre important de règles et de procédures, propre aux grandes organisations bureaucratiques, engendre souvent un fonctionnement plus rigide et plus lent que dans les petites unités exploratrices. En outre, l'horizon de rentabilité et de soutenabilité est exigé sur le court-terme. L'urgence de l'exploitation est d'assurer la bonne réalisation, de respecter les obligations, d'éviter les dysfonctionnements.

### **3.1.2.3. Séparation fonctionnelle**

La mise en œuvre de l'intrapreneuriat à La Poste fait aussi apparaître une séparation fonctionnelle. Comme cela a déjà été décrit plus haut, une fois sélectionnés pour la phase 1 d'incubation, les employés sont détachés de leur fonction d'origine. Dès lors, les intrapreneurs sont missionnés (via une « lettre de mission ») pour travailler à temps complet sur leur projet d'innovation. La fonction de l'intrapreneur est donc dédiée intégralement à l'exploration de ce projet en émergence. Ce faisant, le rôle de l'intrapreneur s'apparente à celui d'un entrepreneur. La légitimité attachée à la fonction de l'intrapreneur se trouve dans la création du projet d'innovation. La fonction de l'intrapreneur diffère et diverge de celle d'un manager ou gestionnaire « classique », cette dernière relevant plus de l'exploitation que de l'exploration. Le manager est habituellement missionné pour répondre à un plan défini (donc quelque part connu) en début d'année et formalisé dans une « feuille de route », à laquelle est généralement associé un « budget alloué » pour la (bonne) réalisation de cet exercice. Le manager agit avec des objectifs qui lui sont assignés par son supérieur hiérarchique, et l'atteinte de ces objectifs conditionnent le bon accomplissement de sa fonction et donc, bien souvent, une partie conséquente de sa rétribution (part variable du salaire, proposition d'évolution de carrière...). La légitimité attachée à la fonction du manager se trouve dans l'administration et la coordination de l'organisation. Par ailleurs, aux différents services ou directions (e.g. finance, comptabilité, juridique, ressources humaines, communication, système d'information, numérique, marketing, stratégie, innovation, R&D...) sont associés des fonctions et des rôles ainsi différemment répartis dans l'organisation. Outre l'aspect disciplinaire, la répartition des rôles et des fonctions peut aussi être aménagée suivant

différents métiers, comme cela est le cas dans la grande organisation multi-métiers de La Poste<sup>7</sup>.

## **3.2. LE PROJET EUREKA PORTE PAR HYPATIE**

### **3.2.1. Transition de l'exploitation vers l'exploration**

#### **3.2.1.1. L'émergence du projet intrapreneurial**

Le projet Eurêka émerge en 2016. Deux employés candidatent au programme d'intrapreneuriat et proposent un nouveau service de livraison entre voisins. Le projet est retenu par l'entreprise pour entrer dans la phase 1 de sélection.

Au bout de quelques semaines, et après avoir remporté la demi-finale, l'un des deux membres du binôme décide de quitter l'entreprise, son coéquipier se retrouvant seul pour continuer le développement du projet. Or, une règle du programme d'intrapreneuriat stipule l'obligation de constituer une équipe d'au moins deux personnes pour pouvoir présenter le projet au concours de sélection. C'est à ce moment qu'Hypatie, travaillant au sein d'une filiale du groupe, est contactée par une ancienne collègue de travail devenue chargée opérationnelle du programme d'intrapreneuriat, qui lui propose de rejoindre le projet. Il se trouve qu'à cette même période, Hypatie se voit proposer par son entité d'origine des perspectives intéressantes en termes d'évolution de carrière. Malgré ces perspectives censées lui conférer une responsabilité plus vaste et un statut plus important, Hypatie décide de se lancer dans l'aventure de l'intrapreneuriat et accepte la proposition.

Durant cette phase 1 de sélection, Hypatie travaille sur le projet d'intrapreneuriat tout en continuant d'occuper sa fonction habituelle au sein de son entité d'origine. Pour préparer le concours, l'intrapreneuse est amenée à mobiliser du temps sur le projet en dehors de son temps habituel de travail. L'équipe du projet Eurêka parvient à remporter la finale. Hypatie s'engage alors dans la phase 2 d'incubation. La phase 2 d'incubation permet aux salariés de devenir pleinement intrapreneurs. Ces derniers se voient placés dans une structure adaptée (i.e. le programme d'intrapreneuriat) et sont missionnés officiellement par l'entreprise pour se consacrer au projet à temps plein. Pour pouvoir entrer dans la phase 2 d'incubation, Hypatie doit donc interrompre son activité habituelle au sein de son entité d'origine.

---

<sup>7</sup> Le groupe La Poste est structuré en cinq branches d'activité : (1) la branche services-courrier-colis (BSCC) ; (2) la branche réseau ; (3) la branche GeoPost ; (4) la banque postale (LBP) ; (5) la branche numérique (bNum).

### **3.2.1.2. Événement marquant : la mise à disposition de l'intrapreneuse**

Afin de procéder au détachement temporaire, une lettre est envoyée par le directeur de la stratégie au manager d'Hypatie. Dans cette lettre, il lui est expliqué que sa collaboratrice est lauréate du concours et donc détachée de ses obligations professionnelles actuelles (a priori pour une durée maximale de 18 mois), l'affection étant matérialisée par une lettre de mission. Il est également précisé que le salaire fixe et les frais liés au déplacement restent pris en charge par l'établissement de rattachement initial (i.e. l'entité d'origine) ainsi que tous les moyens matériels nécessaires à la conduite du projet (p. ex. téléphone, ordinateur, matériel de bureau...). Par ailleurs, il est indiqué que le remplacement de l'employée est possible et reste à la charge de l'entité d'origine. Les frais relatifs au développement du projet d'intrapreneuriat lui-même (p. ex. investissements, études de marché...) sont quant à eux pris en charge par le groupe, et non par l'entité d'origine. Dès lors, si Hypatie reste rattachée contractuellement à son responsable hiérarchique, elle rapporte fonctionnellement à un tuteur désigné dans le cadre du programme d'intrapreneuriat. Enfin, en cas d'arrêt du projet, il est détaillé que l'entité d'origine doit procéder à la réintégration de la collaboratrice sur son poste d'avant ou, si celui-ci n'est plus disponible, sur un poste équivalent.

### **3.2.1.3. Des répercussions sur l'exploitation sources de conflits**

L'entrée d'Hypatie dans la phase 2 d'incubation, en étant déchargée de son poste d'alors et séparée de son service d'origine, marque une transition de l'exploitation vers l'exploration. À partir de ce moment, Hypatie devient pleinement une « intrapreneuse » (fonction), missionnée comme telle pour consacrer son quotidien à son projet (temps) tout en étant placée dans un nouveau lieu de travail dédié (espace). La séparation de l'intrapreneuse de l'exploitation courante apparaît ici nécessaire pour lui permettre de mener à bien l'exploration de son projet intrapreneurial.

Néanmoins, cette séparation entraîne plusieurs répercussions sur l'entité d'origine d'exploitation. Des répercussions organisationnelles d'abord : l'entité d'origine doit libérer rapidement la collaboratrice de ses fonctions et, si besoin est, assumer personnellement son remplacement. Le poste d'Hypatie étant important pour assurer l'activité existante de la filiale, l'entité ne peut pas ne pas procéder au remplacement. Cette contrainte s'accompagne de répercussions financières : l'entité d'origine doit continuer de s'acquitter du salaire de l'intrapreneuse, alors même que cette dernière n'y occupe plus ses fonctions. Qui plus est,

certaines frais liés au projet d'intrapreneuriat incombent à l'entité d'origine, bien que ce projet n'y soit pas hébergé. Dans ce contexte, le détachement d'Hypatie suscite une réaction négative de la part de l'entité d'origine.

Outre les répercussions sur l'entité d'origine, la façon dont s'opère le détachement génère des répercussions sur l'intrapreneuse. Hypatie explique notamment que, face à son départ, son entité d'origine développe un sentiment de « détestation » à son égard. Ce sentiment est alimenté par le fait que l'entité voit partir une collaboratrice sur laquelle elle a misé. Par ailleurs, ce sentiment négatif est amplifié par les conditions mêmes du détachement. Plus particulièrement, l'intrapreneuse soulève un manque de clarté dans la communication faite auprès de l'entité d'origine quant aux implications organisationnelles et financières de sa mise à disposition. De plus, malgré l'obligation de réintégration de la salariée censée revenir dans l'entité d'origine en cas d'arrêt du projet, Hypatie se voit avertie par son management de la difficulté pour elle de pouvoir retrouver un poste équivalent en cas de retour, voire un poste tout court. À cela s'ajoute la difficulté pour l'intrapreneuse de conserver l'intégralité de son salaire.

Les répercussions tant sur l'entité d'origine que sur l'intrapreneuse se traduisent, par la suite, par des répercussions sur le projet et le programme d'intrapreneuriat. Hypatie n'entretient plus de lien direct avec son entité originelle. Toutefois, pour diffuser son projet, l'intrapreneuse tente à certains moments de se rapprocher de plusieurs unités du groupe, dont sa filiale d'origine. Bien que traitant avec des interlocuteurs différents de ceux de son entité d'origine, la filiale refuse de collaborer pour réaliser les tests de la solution développée à travers le projet intrapreneurial. En outre, la filiale refuse d'accueillir des intervenants pour « vendre » le programme d'intrapreneuriat aux équipes internes. Ce contexte dénote un désintérêt de la filiale d'origine pour l'intrapreneuriat, si ce n'est une opposition dissimulée.

### **3.2.2. Superposition de l'exploration et de l'exploitation**

#### **3.2.2.1. Une première expérimentation probante**

La phase 2 d'incubation étant amorcée, Hypatie et son équipe accélère le développement du projet Eurêka en suivant un mode exploratoire. Une première expérimentation est menée en relation avec une unité d'affaires d'exploitation du groupe spécialisée dans la livraison (nommée « entité d'exploitation » dans la suite). Cette expérimentation obtient des résultats probants. À l'issue de ce premier test, le comité de

direction de l'entité d'exploitation prend la décision d'intégrer la solution Eurêka à son activité. Cette décision donne lieu à la programmation d'un second test de plus grande envergure.

### **3.2.2.2. Événement marquant : la réorganisation interne**

En parallèle du lancement du second test, le projet évolue dans un contexte de réorganisation globale. Plusieurs parties prenantes clefs du projet quittent leurs fonctions, et le rattachement de certaines directions est modifié. Pendant cette période de changement, l'équipe intrapreneuriale voit partir les principaux sponsors du projet. Par ailleurs, cette évolution fait place à de nouveaux arrivants dans l'entité d'exploitation qui prennent connaissance du projet Eurêka. Certains managers décident alors de ne pas suivre le projet en cours de route sans « tout rebalayer » afin de limiter la prise de risque et l'engagement de leur responsabilité.

### **3.2.2.3. La suspension du projet face aux contraintes d'exploitation**

Dans ce contexte mouvant, le projet intrapreneurial s'enlise. Plusieurs facteurs conduisent à la mise en « stand-by » du projet par la direction de l'entité d'exploitation. Un premier blocage apparaît au niveau technique, du fait d'un problème de couplage du nouveau service d'Eurêka avec l'outil informatique en place dans l'entité d'exploitation. À cet écueil technique s'ajoute un blocage au niveau économique : l'entité d'exploitation évoque des restrictions budgétaires qui ne permettent pas d'assurer le développement de la solution technique du projet. La suspension du projet est aussi décidée à cause d'un problème stratégique de temporalité, le second test étant programmé en pleine période de pic d'activité. Pendant cette période intensive, l'entité d'exploitation refuse de modifier l'outil informatique afin d'éviter tout problème de gestion de l'activité courante.

Le développement de la solution technique est donc freiné à cause d'un outil technique inexistant, d'un budget économique insuffisant, et d'un timing stratégique insatisfaisant. Par ailleurs, l'entité d'exploitation relève un risque juridique dû à un flou réglementaire, le projet s'inscrivant dans le secteur en émergence de l'économie collaborative. Des managers de l'entité d'exploitation relèvent plusieurs « zones d'ombre » liés au projet, pouvant conduire à des répercussions négatives en termes d'image en cas de problème légal, social, voire syndical. À cet égard, l'entité d'exploitation n'accepte pas de poursuivre les tests du projet sans réduire voire supprimer la part d'incertitude qui lui est associée. Il apparaît ici une

contradiction entre d'une part, la volonté de l'entité d'exploitation de cadrer et de modéliser l'activité pour réduire au maximum les risques, et d'autre part, la nécessité d'accepter l'incertitude et la part de risque potentiel irréductible que recouvre le projet d'exploration.

Outre les écueils technique, économique, stratégique et juridique, le projet intrapreneurial heurte un obstacle au niveau politique. Hypatie évoque un manque d'implication et d'intégration de certains managers clefs qui, du fait de leur rang élevé dans la hiérarchie, constituent des relais stratégiques indispensables pour légitimer et développer le projet. Ce contexte politique interne tend à nourrir une guerre d'« égo » entre divers cadres et responsables de l'organisation. Finalement, la décision de lancer un second test du projet, prise à l'issue du comité de direction, est remise en cause. Le rejet du projet semble aussi s'expliquer par son manque de légitimité sur le territoire de l'entité d'exploitation, l'initiative intrapreneuriale ne provenant pas initialement de ladite entité. Du reste, le fait qu'au début du projet Hypatie n'avait pas une « fine connaissance » du fonctionnement de l'entité d'exploitation, ni donc pu impliquer les bons relais, a sans doute, selon elle, participé à l'instauration d'un tel climat conflictuel et à cette situation de blocage organisationnel.

#### **3.2.2.4. L'exclusion de l'intrapreneuse de l'entité d'exploitation**

Pendant plusieurs semaines, Hypatie attend que l'entité d'exploitation la recontacte mais ne reçoit aucun message. L'intrapreneuse demande alors à s'entretenir avec les responsables et décideurs de l'entité d'exploitation. Hypatie insiste notamment auprès de la nouvelle directrice de la livraison pour obtenir un échange. Après plusieurs demandes restées sans retour, l'intrapreneuse finit par recevoir un mail de réponse et apprend que l'entité d'exploitation ne souhaite pas l'associer aux « ateliers de cadrage », sous prétexte de ne pas lui faire perdre son temps. La directrice de la livraison soutient à Hypatie qu'elle lui enverra les résultats du cadrage une fois les ateliers terminés. L'intrapreneuse parvient tout de même à fixer un rendez-vous avec la directrice de livraison et l'équipe en charge de la reprise du projet. Durant cette rencontre, Hypatie se rend compte que ces interlocuteurs ne connaissent pas le projet dans le détail.

Par la suite, Hypatie apprend que la directrice de la relation client de l'entité d'exploitation aurait opposé son veto au développement du projet Eurêka. L'intrapreneuse décide alors de la contacter et, après plusieurs relances, parvient à organiser un déjeuner avec elle. Hypatie compte sur cet échange pour comprendre ce qui n'a pas fonctionné, notamment « en termes de communication ». L'intrapreneuse explique notamment que depuis le

démarrage du projet, une personne de la relation client de l'entité d'exploitation était impliquée dans l'équipe, et tenue informée chaque semaine des avancées. Hypatie ajoute que cette implication se cantonnait à un niveau opérationnel, et qu'elle ne ressentait pas, à ce moment-là, le besoin d'impliquer le niveau directionnel de l'entité d'exploitation, étant donné que le projet en était encore à un stade de « POC » (i.e. d'exploration). Pour elle, l'implication de la direction aurait eu davantage de sens à partir d'un stade plus structuré, comme à la fin du deuxième test pour présenter les résultats. L'entité d'exploitation ne demandera jamais à Hypatie de lui présenter les résultats de cette deuxième expérimentation.

Confrontée à ces freins en interne, l'intrapreneuse se voit peu à peu dépossédée de son projet, jusqu'à se sentir exclue de l'entité d'exploitation. Hypatie décide alors de contacter le directeur de l'entité d'exploitation. L'intrapreneuse sollicite ce rendez-vous pour « avoir le fin mot de l'histoire » et faire ainsi son « deuil ». Bien que n'ayant eu aucun retour en direct, Hypatie parvient tout de même à obtenir cet échange avec l'aide de la direction du programme d'intrapreneuriat. Au cours de l'échange, le directeur de l'entité d'exploitation lui fait part de son enthousiasme à l'égard du projet. Celui-ci transmet à Hypatie son numéro de téléphone, lui propose son aide, et s'engage à en parler à la directrice de la livraison le soir-même. L'intrapreneuse sort de cet échange soulagée, pensant que « ça va bouger ».

Deux semaines plus tard, Hypatie n'a toujours pas de réponse de la directrice de la livraison. Elle décide donc de recontacter le directeur de l'entité d'exploitation. Celui-ci relance la directrice de la livraison, qui enverra un mail à l'intrapreneuse pour lui dire la même chose qu'avant l'atelier de cadrage. Face à cette réponse, Hypatie apparaît lassée, ayant attendu trois semaines pour finalement entendre « on va pas le faire ». Devant un tel « désintérêt » de l'entité d'exploitation pour le projet Eurêka, Hypatie se dit « fatiguée en dépense d'énergie inutile ». L'intrapreneuse pense être « allé au bout de la démarche » en ayant tout fait pour « défendre » le projet devant le directeur de l'entité d'exploitation. Selon elle, ce dernier était « la dernière marche », et cela n'aurait servi à rien d'« aller au-dessus » en écrivant une lettre au PDG pour lui dire qu'elle trouvait cela « scandaleux ».

Hypatie et la directrice du programme d'intrapreneuriat auront tout de même un dernier entretien avec un haut directeur du groupe (supervisant la direction de la stratégie au sein de laquelle le programme d'intrapreneuriat est rattaché) pour lui exposer la situation. Bien que se montrant compréhensif, celui-ci ne donnera pas de suite pour forcer la poursuite du projet. Sans plus de soutien, Hypatie décide de ne pas insister davantage, ne se voyant pas « [se] battre toute seule sur une décision de Codir de [l'entité d'exploitation] ».

### **3.2.3. Transition de l'exploration vers l'exploitation**

#### **3.2.3.1. Événement marquant : la décision d'arrêt du projet**

Malgré les actions menées, le projet Eurêka n'est pas intégré dans l'entité d'exploitation. De plus, au-delà de se sentir mise à l'écart, Hypatie n'acquiert aucune visibilité sur son statut professionnel pour la période de « stand-by » du projet. Face à ce flou organisationnel, l'équipe en charge du programme d'intrapreneuriat décide d'organiser un comité de pilotage pour statuer sur le devenir du projet. La situation apparaît délicate : la période de détachement de l'intrapreneuse arrive à son terme, et son entité d'origine risque de ne plus lui verser de salaire. Dans ce contexte, le comité de pilotage prend la décision d'arrêter le projet Eurêka, ou tout du moins de stopper sa prise en charge par le programme d'intrapreneuriat. Cette décision marque la fin de la phase 2 d'incubation dédiée à l'exploration. Hypatie commence alors un parcours pour assurer son retour dans l'univers de l'exploitation.

#### **3.2.3.2. Une gestion RH inadaptée aux intrapreneurs**

À partir de la décision d'arrêt du projet, Hypatie va rencontrer certaines difficultés pour se repositionner dans l'organisation. Plusieurs obstacles se présentent au niveau de la gestion des ressources humaines (RH). Hypatie fait part d'un manque de suivi RH des intrapreneurs à partir de l'entrée dans la phase 2 d'incubation jusqu'à la sortie du programme d'intrapreneuriat. L'intrapreneuse explique notamment qu'il n'y a aucun correspondant RH référent des lauréats du concours. Au-delà des complications administratives, ce manque de suivi RH tout au long du parcours intrapreneurial génère des écueils en termes de communication en interne. Hypatie ne sait pas à quel interlocuteur RH s'adresser car « tout le monde se renvoie la balle ». L'intrapreneuse doit donc se « démerder » seule pour se repositionner.

Hypatie soulève un autre problème RH adjacent, qui concerne la valorisation des compétences. Selon elle, l'expérience intrapreneuriale a participé à un élargissement de ses domaines de compétences qui n'aurait pas été possible en évoluant sur son poste initial, dans une seule optique de carrière au sein du groupe. À cet égard, Hypatie ajoute que la valorisation des compétences acquises devrait être intégrée à un parcours RH alors que rien n'est fait en ce sens dans l'organisation. C'est même « tout le contraire » : Hypatie explique

que l'intrapreneuriat fait l'objet d'une sorte de stigmatisation, en étant perçu en interne comme de l'amusement voire des « vacances ». La période d'exploration est pour ainsi dire jugée comme un jeu au cours duquel les intrapreneurs ont « bien rigolé ».

Hypatie a le sentiment que les intrapreneurs sont vus comme un « problème » pour la gestion RH au sein de l'organisation. Cette difficulté de gestion est renforcée par le fait que les « process normaux » de la structure ne sont pas adaptés à la gestion RH des intrapreneurs. Les intrapreneurs ne rentrent pas dans les « cases » ; ils apparaissent comme des « cas particuliers » qu'il faut « gérer à part ». D'ailleurs, formellement, il n'existe pas de statut « intrapreneur ». La responsable du programme d'intrapreneuriat, qui souhaitait à l'origine créer un parcours RH *ad hoc* associé au concours, aurait essuyé un refus de la direction RH qui ne voulait pas ajouter des exceptions à son « process industriel RH » établi au niveau du groupe. Hypatie perçoit une gestion d'autant plus difficile dans son propre cas qu'elle est issue d'une filiale, et qu'il n'y a « aucune correspondance entre les catégorisations RH des filiales et du groupe ». De plus, l'intrapreneuse pointe la difficulté de retourner travailler dans son entité d'origine, le risque étant pour elle de se voir confier un poste « pourri » voire de se faire pousser vers la sortie. Hypatie parle ainsi d'une « catastrophe » RH l'ayant plongée dans l'ignorance à la sortie du programme.

La réintégration des intrapreneurs dans l'organisation s'accompagne d'un risque de perte de statut et de revenus. Pour son cas, Hypatie relève une lourde diminution de certains avantages en termes de rémunération et de droit d'usage de biens matériels. Cette situation défavorable apparaît en décalage avec les sacrifices réalisés en décidant de rejoindre le programme d'intrapreneuriat et de développer un projet d'innovation pour le groupe. À cet égard, Hypatie reconnaît avoir quitté la « zone de confort » associée à son poste initial, pris un « risque » pour sa carrière, et fait « tout ce qu'il faut pour que ça marche ». Et pourtant, pour pouvoir réintégrer l'organisation, l'intrapreneuse se sent obligée de « courber l'échine ». Elle admet ainsi que si elle avait su dès le départ qu'il y avait « une gestion RH aussi pourrie derrière » le programme d'intrapreneuriat et que c'était « un massacre », elle n'y serait « jamais allée ».

### **3.2.3.3. Un repositionnement difficile dans l'exploitation**

Hypatie décide alors de tenter un repositionnement sur une fonction au sein du programme d'intrapreneuriat. En effet, la directrice de l'intrapreneuriat lui propose de reprendre le poste de la gestionnaire en charge du pilotage opérationnel du programme, cette

dernière s'apprêtant à quitter l'entreprise. Selon la directrice de l'intrapreneuriat, Hypatie apparaît légitime pour occuper ce poste, dans la mesure où elle a participé au programme et connaît à ce titre « tous les travers et les difficultés que peuvent rencontrer les équipes ». Acceptant de poser sa candidature, Hypatie va se heurter à des contraintes RH, le poste devant faire l'objet d'une requalification en interne afin de correspondre à son statut professionnel. Il se trouve qu'à la même époque, la directrice de l'intrapreneuriat est amenée elle aussi à changer de fonction dans l'organisation. Plusieurs semaines après, Hypatie n'a toujours pas obtenu de contact RH pour engager la contractualisation et la négociation relatives à la prise de sa prétendue nouvelle fonction.

La transition de l'exploration vers l'exploitation se caractérise alors par une période de latence. Durant cette période, Hypatie reste chez elle et ne se voit confier aucune activité par l'organisation, que ce soit de la part de son entité d'origine (qui continue de la payer) ou de la nouvelle entité d'accueil (qu'elle est censée intégrer). Le nouveau directeur responsable de l'intrapreneuriat explique à l'ex-intrapreneuse qu'il ne souhaite pas lui attribuer des tâches tant qu'elle n'est pas intégrée à l'équipe. Dans ces conditions « pas très confortables », Hypatie en a « un peu marre de rien foutre » et serait « contente de partir vers autre chose ». D'un côté, elle se dit que ce n'est pas sa faute, pensant avoir réalisé « les démarches qu'il faut pour essayer d'aller vite et de pas coûter trop de fric à [son entité d'origine] en ne foutant rien ». De l'autre, elle dit aussi culpabiliser, du fait de ne pas profiter du temps de la transition pour « vraiment faire des trucs intéressants ».

Sa réintégration sur le poste de chargée du programme d'intrapreneuriat étant sur la mauvaise voie et se révélant de plus en plus incertaine, Hypatie postule un autre poste dans l'organisation pour lequel elle sera *in fine* retenue.

#### **4. DISCUSSION**

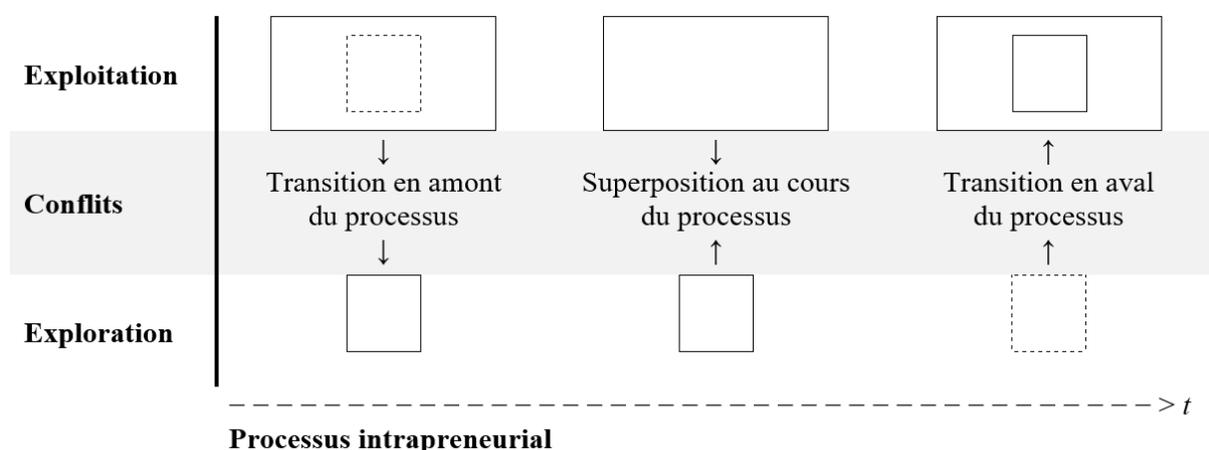
Finalement, cette recherche apporte plusieurs contributions dans les champs de l'intrapreneuriat et de l'ambidextrie. D'abord, elle met en évidence la prégnance des conflits exploration/exploitation le long du processus intrapreneurial, et plus précisément à trois stades de ce processus (en amont, au cours, en aval). Ensuite, elle souligne l'importance d'intégrer l'intégration de l'exploration et de l'exploitation dans le design des dispositifs intrapreneuriaux, au-delà de la séparation des deux régimes. Enfin, elle éclaire l'insuffisance

de l'approche classique et binaire de l'ambidextrie et suggère d'y substituer une approche complexe et ternaire, comprenant la gestion de la contradiction exploration/exploitation.

#### 4.1. LA GESTION DES CONFLITS EXPLORATION/EXPLOITATION LE LONG DU PROCESSUS INTRAPRENEURIAL

L'étude du dispositif intrapreneurial de La Poste et des projets associés comme le projet Eurêka permet de préciser comment les conflits exploration/exploitation apparaissent le long du processus intrapreneurial (cf. Figure 2 page 34). Plus précisément, il souligne l'importance de gérer ces conflits à trois stades du processus intrapreneurial : (1) en amont du processus (transition de l'exploitation vers l'exploration) ; (2) au cours du processus (superposition de l'exploration et de l'exploitation) ; (3) en aval du processus (transition de l'exploration vers l'exploitation).

**Figure 2.** Les conflits exploration/exploitation le long du processus intrapreneurial



##### 4.1.1. Transition de l'exploitation vers l'exploration (en amont du processus)

D'abord, des conflits exploration/exploitation peuvent surgir en amont du processus intrapreneurial. Plus précisément, ces conflits peuvent émerger au moment où l'intrapreneur est détaché de son entité d'origine. En effet, le départ de l'intrapreneur peut générer des impacts sur l'entité d'origine, notamment au niveau organisationnel : l'entité d'origine doit trouver le moyen de remplacer rapidement l'intrapreneur, en particulier lorsque ce dernier y occupait un poste important pour l'exploitation des activités courantes. À cet impact organisationnel peut s'ajouter un impact financier : en plus de devoir remplacer l'intrapreneur pendant la phase d'incubation, l'entité d'origine doit continuer de payer son salaire, alors

même qu'il n'y occupe plus ses fonctions. Dès lors, des conflits peuvent apparaître entre l'entité d'origine (exploitation) d'une part, se sentant pénalisée par le détachement du collaborateur parti intraprendre et l'obligation de le remplacer tout en continuant de le payer, et l'intrapreneur ainsi que le dispositif intrapreneurial (exploration) d'autre part, ne voulant ou ne pouvant pas prendre en charge le salaire des intrapreneurs lors de la période d'incubation.

#### **4.1.2. Superposition de l'exploration et de l'exploitation (au cours du processus)**

Ensuite, des conflits exploration/exploitation peuvent surgir au cours du processus intrapreneurial. Plus précisément, ces conflits peuvent émerger lorsque l'intrapreneur, dont la fonction est exclusivement dédiée à l'exploration, est amené à travailler avec un manager, dont la fonction est exclusivement dédiée à l'exploitation. Ces conflits peuvent porter sur plusieurs dimensions du projet : communication, technique, stratégie, comptabilité... Là où l'intrapreneur bénéficie d'une certaine autonomie pour envisager son projet (exploration), le manager doit lui composer avec les contraintes de l'organisation : ses actifs, ses procédures, ses temporalités, ses budgets... (exploitation). Concrètement, le système d'information de l'organisation (exploitation) peut ne pas être adapté pour accueillir la nouvelle solution du projet d'intrapreneuriat (exploration). Autre exemple, le nom donné au nouveau produit du projet (exploration) peut apparaître en décalage avec la stratégie de gestion de la marque de l'organisation (exploitation). Ou encore, la nécessité d'une gestion agile et rapide du projet émergent (exploration) peut se heurter à la nécessité d'une gestion rigide et lente (p. ex. au niveau comptable) de l'organisation existante (exploitation). Dès lors, de tels conflits peuvent poser des écueils pour satisfaire les attentes respectives des deux régimes.

#### **4.1.3. Transition de l'exploration vers l'exploitation (en aval du processus)**

Enfin, des conflits exploration/exploitation peuvent surgir en aval du processus intrapreneurial. Plus précisément, ces conflits peuvent émerger lorsque l'intrapreneur est amené à stopper son projet d'exploration puis à réintégrer une entité d'exploitation au sein de l'organisation existante. À ce moment se pose notamment la question de la valorisation de l'expérience acquise par l'intrapreneur, et en particulier de ses nouvelles compétences en matière d'exploration. Or l'organisation existante, du fait de sa culture dominante comme de ses process en matière de gestion RH, peut ne pas être à même de valoriser une telle expérience. Bien au contraire, l'expérience de l'intrapreneuriat et de l'exploration qui s'y rattache peut être perçue d'un œil négatif par l'organisation existante (exploitation). Dans ce

contexte, les intrapreneurs peuvent même se sentir stigmatisés, rejetés par le système. À cela s'ajoute pour eux la difficulté à retrouver un nouveau poste approprié au sein de l'organisation après avoir été détachés pendant des années. Dès lors, cette période de transition peut entraîner des conflits entre l'intrapreneur d'une part, non reconnu pour sa démarche d'exploration, et l'organisation d'autre part, avant tout préoccupée par l'exploitation.

#### **4.2. L'INTEGRATION DE L'INTEGRATION DANS LE DESIGN DES DISPOSITIFS INTRAPRENEURIAUX**

En éclairant les divers conflits exploration/exploitation qui jalonnent le processus intrapreneurial, cette recherche montre que ce processus est immanquablement marqué par des points de rencontre entre l'exploration et l'exploitation. C'est là d'ailleurs ce qui fait la spécificité de l'intrapreneuriat, dont l'enjeu essentiel consiste à coupler l'aspect innovant et créateur de l'entrepreneuriat (exploration) avec l'aspect structurant et gestionnaire de l'organisation (exploitation). Dès lors, si la séparation de l'exploration et de l'exploitation, opérée par certains dispositifs intrapreneuriaux, est parfois nécessaire, elle n'est pour autant pas suffisante pour gérer le processus intrapreneurial dans son intégralité. Au-delà de cette séparation, il importe également de veiller à l'intégration des régimes, c'est-à-dire à la gestion de leurs points de rencontre, qui peuvent faire apparaître des conflits. Par conséquent, il apparaît essentiel d'intégrer l'intégration dans le design des dispositifs intrapreneuriaux.

La question n'est donc plus uniquement de savoir comment séparer les deux régimes, mais aussi comment intégrer les deux régimes. Dans cette optique, il est important de veiller à la « bonne » gestion des conflits entre l'exploration et l'exploitation, qui peuvent prendre de multiples formes : conflits de logiques, de visions, de ressources, de territoires, de légitimités, de temporalités, de priorités... Pour ce faire, la pensée du conflit constructif de Mary Parker Follett ([1924] 2013, [1925] 2002) constitue une piste intéressante à explorer. Cette approche, inspirée du courant pragmatiste (Lorino, 2020), préconise de gérer le conflit en évitant la domination ou le compromis, et en optant pour l'intégration : « quand deux désirs sont *intégrés*, cela signifie qu'on a trouvé une solution dans laquelle chacun des deux a trouvé sa place, qu'aucune des deux parties n'a dû sacrifier quoi que ce soit » (Follett, [1925] 2002 : 57). En ce sens, la relation conflictuelle entre l'exploration et l'exploitation peut ne pas être uniquement destructive ; celle-ci peut également présenter une dimension créative.

#### **4.3. DE L'APPROCHE BINAIRE A UNE APPROCHE TERNAIRE DE L'AMBIDEXTRIE ORGANISATIONNELLE**

Cette recherche invite à repenser l'assise conceptuelle (et logique) de l'ambidextrie organisationnelle. Comme nous l'avons vu, les diverses formes d'ambidextrie (structurelle, séquentielle, contextuelle) reposent sur un fondement commun : celui de la nécessaire séparation de l'exploration et de l'exploitation. Cette séparation s'opère principalement à trois niveaux : dans l'espace, dans le temps, et dans la fonction. Ce faisant, l'objectif est d'éviter les tensions et les contradictions, et donc les conflits, entre l'exploration et l'exploitation. En insistant autant sur la séparation, la pensée classique de l'ambidextrie tend largement à véhiculer un imaginaire de l'évitement de la contradiction. Or, le processus d'innovation (et *a fortiori* le processus intrapreneurial) est immanquablement marqué par des points de rencontre entre l'exploration et l'exploitation. Par définition, innover, *innovare*, c'est renouveler (*novare*) de l'intérieur (*in-*). L'innovation ne peut donc se réaliser sans que le nouveau (i.e. l'exploration) rencontre, à un moment ou un autre, l'existant (i.e. l'exploitation).

En d'autres termes, pour aboutir, l'exploration, qui émerge dans l'organisation, ne peut échapper à la rencontre avec l'exploitation. Du moins, l'exploration ne saurait parvenir à transformer l'organisation en profondeur, c'est-à-dire de l'intérieur, sans transformer la conception de l'exploitation établie, amenée à évoluer. Dès lors, la tentative de supprimer absolument la contradiction entre ces deux régimes au cours du processus d'innovation relève d'une volonté vaine. Ce qui apparaît contradictoire dans une telle gestion de l'innovation, c'est précisément d'essayer d'éviter à tout prix la contradiction. Au contraire, le processus d'innovation demande de pouvoir appréhender une telle contradiction. Pour cela, il convient de substituer à l'approche binaire de l'ambidextrie une approche ternaire, permettant la gestion conjointe de non plus deux mais trois régimes : celui de l'exploration, celui de l'exploitation, et celui de la contradiction (i.e. de la rencontre conflictuelle) des deux premiers.

En soulignant l'importance de concevoir la jonction exploration-exploitation, qui se traduit en pratique par des conflits, ce développement répond aux appels récents à venir enrichir les travaux sur la tension entre l'exploration et l'exploitation et sur l'ambidextrie organisationnelle (Lis *et al.*, 2018 ; Wilden *et al.*, 2018). Plus largement, il apporte une contribution aux études portant sur les paradoxes organisationnels et sur les stratégies appropriées à leur gestion (Andriopoulos et Lewis, 2009 ; Grimand *et al.*, 2018 ; Perret et Jossierand, 2003). En fin de compte, il s'agit de repenser le socle logique sur lequel s'appuie la

pensée de l'ambidextrie organisationnelle, en remplaçant la logique aristotélicienne classique (Duplan, 2016), qui rejette la contradiction, par une logique alternative, qui accueille la contradiction. La logique dynamique du contradictoire de Stéphane Lupasco (1987 [1951]), parce qu'elle relativise le principe de non-contradiction et admet l'existence d'un tiers inclus contradictoire, me semble être une candidate idéale pour ce projet.

## CONCLUSION

Dans cette recherche, j'ai étudié le processus intrapreneurial, en m'interrogeant sur la place qu'y occupent les conflits exploration/exploitation, notamment dans le cadre de la gestion d'un dispositif intrapreneurial. Dans cette optique, j'ai réalisé une étude longitudinale de cas enchâssés, à partir de données issues de discussions, d'observations et de documentations, glanées pendant de longues périodes d'immersion au sein de l'organisation. Plus précisément, j'ai proposé d'étudier le cas du dispositif intrapreneurial de La Poste, ainsi que 10 projets intrapreneuriaux développés via ce dispositif. Ce faisant, j'ai exploré les points de rencontre entre l'exploration et l'exploitation le long du processus intrapreneurial, en analysant les divers conflits associés. J'ai alors montré que le dispositif opérait la séparation (spatiale, temporelle et fonctionnelle) de l'exploration et de l'exploitation, reflétant par là le fondement commun aux principales approches de l'ambidextrie (structurelle, séquentielle, contextuelle). En outre, j'ai présenté la trajectoire du projet Eurêka porté par une intrapreneuse, Hypatie, et éclairé la façon dont les conflits exploration/exploitation qui s'y sont présentés. Ce faisant, cette analyse a permis d'apporter trois principaux résultats en vue d'enrichir la littérature. D'abord, j'ai repéré les conflits exploration/exploitation à trois stades du processus intrapreneurial : en amont du processus (transition de l'exploitation vers l'exploration) ; au cours du processus (superposition de l'exploration et de l'exploitation) ; en aval du processus (transition de l'exploration vers l'exploitation). Ensuite, j'ai précisé l'importance d'intégrer l'intégration dans le design des dispositifs intrapreneuriaux, en favorisant une gestion constructive des conflits. Enfin, j'ai proposé de repenser l'ambidextrie organisationnelle à l'aune d'une logique ternaire, à même de concevoir la contradiction de l'exploration et de l'exploitation.

Cette recherche présente plusieurs limites qu'il convient d'énoncer. D'une part, parmi les 10 projets étudiés, seul le projet Eurêka a fait l'objet d'une description approfondie. Par conséquent, peu d'éléments permettent à ce stade de légitimer l'approche des cas enchâssés et

d'étayer les résultats obtenus. Pour ce faire, il est nécessaire de décrire l'ensemble des projets et de croiser les analyses, tout en précisant davantage les mécanismes d'apparition et de résolution des conflits (illustrés et appuyés par des verbatim). En d'autres termes, ce travail constitue une version préliminaire d'un projet de recherche amené à se poursuivre, afin de passer justement de l'exploration à une véritable exploitation des données. D'autre part, le recours à la méthode de l'étude de cas unique, bien que couvrant plusieurs projets, n'est pas exempt de faiblesse quant à la validité externe (i.e. degré de représentativité) des conclusions soulevées. Cette validité externe est d'autant plus restreinte que l'organisation étudiée, à savoir le groupe La Poste, se caractérise par des spécificités et des contingences propres : structure organisationnelle, secteur public-privé, entreprise historique... Je suis donc conscient de la portée relativement réduite de cette étude quant à la généralisation des résultats. Cependant, l'ambition visée ici n'est pas tant la généralisation que l'exploration d'un modèle théorique de l'intrapreneuriat sous l'angle des conflits exploration/exploitation. Par la suite, ce modèle devra être encore précisé, affiné, testé, documenté et illustré empiriquement, afin d'en confirmer ou d'en infirmer certains traits. À cet égard, il serait intéressant de recourir à une étude de cas multiples comprenant plusieurs dispositifs intrapreneuriaux d'organisations variées, et d'en faire ressortir les différences et les ressemblances.

Ce travail ouvre des perspectives tant au niveau théorique que pratique. Au niveau théorique, la mise en exergue des conflits exploration/exploitation au cœur du processus intrapreneurial fait apparaître un processus marqué par une conflictualité et une contradictorialité organisationnelles. Dans ce cadre, les prochaines investigations pourraient s'attacher à caractériser, précisément et systématiquement, les conflits exploration/exploitation le long du processus intrapreneurial. Quelles sont leurs formes, leurs fréquences, leurs intensités ? Certains sont-ils évitables, d'autres inévitables ? Ces paramètres varient-ils selon les types d'organisations et/ou de dispositifs intrapreneuriaux envisagés ? Toutes ces questions constituent autant de pistes intéressantes à creuser. Au niveau pratique, cette recherche indique qu'il est essentiel de reconnaître la nature paradoxale du processus intrapreneurial, et de mobiliser un cadre de pensée propice à l'appréhension des conflits, des contradictions et des paradoxes dans l'organisation. Plus précisément, elle invite à éviter une gestion du paradoxe par le dilemme (i.e. privilégiant un pôle de la tension à l'exclusion totale de l'autre) ou le cloisonnement (i.e. séparant hermétiquement les espaces dédiés aux activités opposées), et à opter pour une gestion par l'intégration (i.e. préservant la tension entre les

deux pôles contraires sans chercher à dissoudre ni résoudre absolument le paradoxe). Concrètement, cette gestion par l'intégration peut consister à organiser le dialogue, la confrontation et le conflit constructif au sein de l'organisation, via des « espace-temps » dédiés.

Pour conclure, osons une ouverture. Ce travail lève le voile sur les limites de l'approche cartésienne, dichotomique et analytique, pour penser et gérer le paradoxe de l'organisation ambidextre. Et pour cause : l'exploration et l'exploitation semblent interagir dans une relation de nature dialogique, soit « une relation fondamentalement complexe, c'est-à-dire à la fois complémentaire, concurrente, antagoniste et incertaine » (Morin, 1977 : 80). Ce point met en lumière la complexité (Morin et Bibard, 2018) de l'ambidextrie organisationnelle en particulier et des phénomènes organisationnels en général, qui comportent toujours un caractère intrinsèquement paradoxal, irréductible et indépassable. Un tel constat ne peut que nous encourager à prendre le parti – et le pari ! – d'une pensée complexe, qui du reste mériterait sans doute une plus grande place au sein des organisations et tout spécialement des entreprises...

## Références

Alter N. (2000). *L'innovation ordinaire*, PUF, Paris.

Alter N. (2011). « Comment les dirigeants des organisations peuvent tuer l'innovation ? », *Gestion*, 36, n° 4, p. 5-10.

Andriopoulos C., Lewis M.W. (2009). « Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation », *Organization Science*, 20, n° 4, p. 696-717.

Aurégan P., Tellier A. (2018). « Utiliser des règles simples pour décider vite et bien : pour une approche simplexe du management stratégique », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XXIV, n° 58, p. 111-138.

Basso O. (2004). *L'intrapreneuriat*, Economica, Paris.

Baumard P., Ibert J. (1999). « Méthodes de Recherche en Management », dans *Quelles approches avec quelles données ?*, Paris : Dunod, p. 81-103.

Benner M.J., Tushman M.L. (2003). « Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited », *Academy of Management Review*, 28, n° 2, p. 238-256.

Benner M.J., Tushman M.L. (2015). « Reflections on the 2013 Decade Award: “Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited” Ten Years Later », *Academy of Management Review*, 40, n° 4, p. 497-514.

Birkinshaw J., Gibson C. (2004). « Building Ambidexterity Into an Organization », *MIT Sloan Management Review*, 45, n° 4, p. 47-55.

Birkinshaw J., Gupta K. (2013). « Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies », *Academy of Management Perspectives*, 27, n° 4, p. 287-298.

Blank S. (2013). « Why the lean start-up changes everything », *Harvard Business Review*, 2013, p. 63-72.

Blanka C. (2018). « An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward », *Review of Managerial Science*, p. 1-43.

Bledow R., Frese M., Anderson N., Erez M., Farr J. (2009). « A Dialectic Perspective on Innovation: Conflicting Demands, Multiple Pathways, and Ambidexterity », *Industrial and Organizational Psychology*, 2, n° 3, p. 305-337.

Block Z., MacMillan I.C. (1993). *Corporate Venturing: Creating New Businesses within the Firm*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.

Bouchard V., Bos C. (2006). « Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle : une conception tronquée ? », *Revue Française de Gestion*, 32, p. 95-109.

Bouchard V. (2002). « Corporate entrepreneurship: Lessons from the field, blind spots and beyond... », *Cahiers de la recherche, EM LYON*, n° 2002-08.

Bouchard V. (2007). « Les dispositifs intrapreneuriaux à la loupe », *L'Expansion Management Review*, N° 125, n° 2, p. 86-91.

Bouchard V. (2009). *Intrapreneuriat, Innovation et Croissance. Entreprendre dans l'entreprise*, Dunod, Paris.

Bouchard V., Basso O., Alain F. (2010). « Vers une typologie des dispositifs intrapreneuriaux », *3èmes Journées Georges Doriot. L'Intrapreneuriat: Au-delà des discours, quelles pratiques ?*

Bouchard V., Fayolle A. (2017). *Corporate Entrepreneurship*, Routledge, London : New York.

Bouchard V., Picq T. (2005). *Miser sur l'imprévu. Management et leadership du changement émergent*, Gualino, Paris.

Boumgarden P., Nickerson J., Zenger T.R. (2012). « Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance », *Strategic Management Journal*, 33, n° 6, p. 587-610.

Brown S.L., Eisenhardt K.M. (1997). « The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations », *Administrative Science Quarterly*, 42, n° 1, p. 1-34.

Bueno Merino P., Grandval S., Ronteau S. (2011). « L'accès à l'excédent de ressources comme préalable au succès des initiatives intrapreneuriales : les leçons tirées du projet Snowblade de Salomon », *Gestion*, 36, n° 4, p. 34-43.

Burgelman R.A., Sayles L.R. (1986). *Inside corporate innovation: strategy, structure, and managerial skills*, Free Press, New York.

Cantarello S., Martini A., Nosella A. (2012). « A Multi-Level Model for Organizational Ambidexterity in the Search Phase of the Innovation Process: ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY », *Creativity and Innovation Management*, 21, n° 1, p. 28-48.

Cao Q., Gedajlovic E., Zhang H. (2009). « Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects », *Organization Science*, 20, n° 4, p. 781-796.

Chen Y. (2017). « Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation », *Business Horizons*, 60, n° 3, p. 385-394.

Chesbrough H. (2000). « Designing Corporate Ventures in the Shadow of Private Venture Capital », *California Management Review*, 42, n° 3, p. 31-49.

Christensen C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Underlining, Harvard Business Review Press, Boston, Mass.

D'Aveni R.A. (1994). *Hypercompetition*, Free Press, New-York.

Dechamp G., Péliissier M. (2019). « Les communs de connaissance dans les « fablabs »: Mythe ou réalité ? » CAMUS A., CONDOR R., ST-PIERRE J. (dirs.), *Revue Française de Gestion*, 45, n° 279, p. 97-112.

Dess G.G., Ireland R.D., Zahra S.A., Floyd S.W., Janney J.J., Lane P.J. (2003). « Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship », *Journal of Management*, 29, n° 3, p. 351-378.

Dumez H. (2012). « Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? », *Le libellio d'Aegis*, 8, n° 3, p. 3-9.

Dumez H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative: les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert, Paris.

Duncan R.B. (1976). « Chapter 9. The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation », dans *The management of organization design. Strategies and implementation*, North Holland, New York, p. 167-188.

Duplan Y.J.J. (2016). « Quelle logique pour la complexité ? », *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, 11, n° 2, p. 153-179.

Eisenhardt K.M. (1989). « Building Theories from Case Study Research », *The Academy of Management Review*, 14, n° 4, p. 532-550.

Eisenhardt K.M., Furr N.R., Bingham C.B. (2010). « Microfoundations of Performance: Balancing Efficiency and Flexibility in Dynamic Environments », *Organization Science*, 21, n° 6, p. 1263-1273.

Fast N.D. (1978). *The Rise and Fall of Corporate New Venture Divisions*, UMI Research Press, Ann Arbor, Mich. (Research for business decisions).

Ferrary M. (2013). « Écosystème intrapreneurial et innovation. Le cas Google », *Revue française de gestion*, 39, n° 233, p. 107-122.

Follett M.P. ([1925] 2002). « Le conflit constructif », dans *Mary Follett. Diriger au-delà du conflit. Six conférences traduites et précédées de Mary Parker Follett, pionnière du management par Marc Mousli*, p. 85-102.

Follett M.P. ([1924] 2013). *Creative Experience*, Martino Publishing, USA.

Garcias F., Dalmasso C., Sardas J.-C. (2015). « Tensions paradoxales autour des apprentissages : exploration, exploitation et apprentissage d'exploitation », *M@n@gement*, 18, n° 2, p. 156-178.

Gibson C.B., Birkinshaw J. (2004). « The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity », *Academy of Management Journal*, 47, n° 2, p. 209-226.

Gilbert C.G. (2006). « Change in the Presence of Residual Fit: Can Competing Frames Coexist? », *Organization Science*, 17, n° 1, p. 150-167.

Gompers P., Lerner J. (2000). « The Determinants of Corporate Venture Capital Successes: Organizational Structure, Incentives, and Complementarities », dans *Concentrated Corporate Ownership*, University of Chicago Press, Chicago.

Grimand A., Oiry E., Ragainie A. (2018). « Paradoxes, modes de régulation et perspectives théoriques », *Revue Française de Gestion*, 44, n° 274, p. 71-75.

Hamel G. (2000). *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston.

Jansen J.J.P., George G., Van den Bosch F.A.J., Volberda H.W. (2008). « Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership », *Journal of Management Studies*, 45, n° 5, p. 982-1007.

Jansen J.J.P., Tempelaar M.P., Bosch F.A.J. van den, Volberda H.W. (2009). « Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms », *Organization Science*, 20, n° 4, p. 797-811.

Jick T.D. (1979). « Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action », *Administrative Science Quarterly*, 24, n° 4, p. 602-611.

Journé B. (2012). « Chapitre 4. Collecter des données par l'observation », dans *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse*, Pearson Education France, p. 165-206.

Kanter R.M., North J., Bernstein A.P., Williamson A. (1990). « Engines of progress: Designing and running entrepreneurial vehicles in established companies », *Journal of Business Venturing*, 5, n° 6, p. 415-430.

Kauppila O.-P. (2010). « Creating ambidexterity by integrating and balancing structurally separate interorganizational partnerships », *Strategic Organization*, 8, n° 4, p. 283-312.

Koenig G. (1993). « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 9, p. 4-17.

Langley A. (1999). « Strategies for Theorizing from Process Data », *Academy of Management Review*, 24, n° 4, p. 691-710.

Lavie D., Rosenkopf L. (2006). « Balancing Exploration and Exploitation in Alliance Formation », *Academy of Management Journal*, 49, n° 4, p. 797-818.

Lavie D., Stettner U., Tushman M.L. (2010). « Exploration and Exploitation Within and Across Organizations », *The Academy of Management Annals*, 4, n° 1, p. 109-155.

Lindsey N.J. (2001). « Management Theory: Intrapreneuring Analysis Paper », *SpSt 541 Spring 2001 (Retrieved 10th August, 2015)*.

Lis A., Barbara J., Tomanek M., Gulak-Lipka P. (2018). « The Concept of the Ambidextrous Organization: Systematic Literature Review », *International Journal of Contemporary Management*, 17, n° 1, p. 77-97.

Lô A. (2017). « Un FabLab d'entreprise pour favoriser l'ambidextrie des salariés: Étude de cas chez Renault » BARLATIER P.-J., CHAUVET V., MORALES J. (dirs.), *Revue Française de Gestion*, 43, n° 264, p. 81-99.

Lorino P. (2020). *Pragmatisme et Étude des Organisations*, Economica.

Lupasco S. ([1951] 1987). *Le principe d'antagonisme et la logique de l'énergie*, Le Rocher, Monaco (L'esprit et la matière).

Lüscher L.S., Lewis M.W. (2008). « Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox », *Academy of Management Journal*, 51, n° 2, p. 221-240.

March J.G. (1991). « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, 2, n° 1, p. 71-87.

Martin A., Keller A., Fortwengel J. (2017). « Introducing conflict as the microfoundation of organizational ambidexterity », *Strategic Organization*, 17, n° 1, p. 38-61.

Menzel H.C., Aaltio I., Ulijn J.M. (2007). « On the way to creativity: Engineers as intrapreneurs in organizations », *Technovation*, 27, n° 12, p. 732-743.

- Messeghem K., Sammut S. (2011). *L'entrepreneuriat*, Éditions EMS.
- Miles M., Huberman M.A. (2003). *Analyse des données qualitatives (2e ed.)*, De Boeck Université, Bruxelles.
- Morin E. (1977). *La Méthode. 1. La Nature de la Nature*, Seuil, Paris.
- Morin E., Bibard L. (2018). *Complexité et organisations : faire face aux défis de demain*, Eyrolles.
- Musca G. (2006). « Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés », *M@n@gement*, 9, n° 3, p. 153-176.
- Nosella A., Cantarello S., Filippini R. (2012). « The intellectual structure of organizational ambidexterity: A bibliographic investigation into the state of the art », *Strategic Organization*, 10, n° 4, p. 450-465.
- O'Reilly C.A., Tushman M.L. (2004). « The Ambidextrous Organization », *Harvard Business Review*, 2004, p. 74-81.
- O'Reilly C.A., Tushman M.L. (2008). « Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma », *Research in Organizational Behavior*, 28, n° 1, p. 185-206.
- O'Reilly C.A., Tushman M.L. (2011). « Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit », *California Management Review*, 53, n° 4, p. 5-22.
- O'Reilly C.A., Tushman M.L. (2013). « Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future », *Academy of Management Perspectives*, 27, n° 4, p. 324-338.
- O'Reilly C.A., Tushman M.L. (2016). *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma*, Stanford Business Books, an imprint of Stanford University Press, Stanford, California.
- Papachroni A., Heracleous L., Paroutis S. (2014). « Organizational Ambidexterity Through the Lens of Paradox Theory: Building a Novel Research Agenda », *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51, n° 1, p. 71-93.
- Papachroni A., Heracleous L., Paroutis S. (2016). « In pursuit of ambidexterity: Managerial reactions to innovation–efficiency tensions », *Human Relations*, 69, n° 9, p. 1791-1822.
- Perret V., Jossierand E. (2003). *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*, Ellipses, Paris.
- Pinchot III G. (1985). *Intrapreneuring*, Harper & Row, New York.
- Pinchot III G., Pinchot E.S. (1978). « Intra-Corporate Entrepreneurship », *Tarrytown School for Entrepreneurs*.
- Putnam L.L., Fairhurst G.T., Banghart S. (2016). « Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach † », *The Academy of Management Annals*, 10, n° 1, p. 65-171.

- Rogan M., Mors M.L. (2014). « A Network Perspective on Individual-Level Ambidexterity in Organizations », *Organization Science*, 25, n° 6, p. 1860-1877.
- Romelaer P. (2005). « Chapitre 4. L'entretien de recherche », dans *Management des ressources humaines*, (Méthodes & Recherches), p. 101-137.
- Sharma P., Chrisman J.J. (1999). « Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, n° 3, p. 11-28.
- Siggelkow N., Levinthal D.A. (2003). « Temporarily Divide to Conquer: Centralized, Decentralized, and Reintegrated Organizational Approaches to Exploration and Adaptation », *Organization Science*, 14, n° 6, p. 650-669.
- Smith W.K., Tushman M.L. (2005). « Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams », *Organization Science*, 16, n° 5, p. 522-536.
- Sykes H.B., Block Z. (1989). « Corporate venturing obstacles: Sources and solutions », *Journal of Business Venturing*, 4, n° 3, p. 159-167.
- Turner N., Swart J., Maylor H. (2013). « Mechanisms for Managing Ambidexterity: A Review and Research Agenda: Mechanisms for Managing Ambidexterity », *International Journal of Management Reviews*, 15, n° 3, p. 317-332.
- Tushman M.L., O'Reilly C.A. (1996). « Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change », *California Management Review*, 38, n° 4, p. 8-30.
- Tushman M.L., Romanelli E. (1985). « Organizational evolution A metamorphosis model », *Research in Organizational Behavior*, 7, n° 1, p. 171-222.
- Wacheux F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris (Collection Gestion. Série Politique générale, finance et marketing).
- Westerman G., McFarlan F.W., Iansiti M. (2006). « Organization Design and Effectiveness over the Innovation Life Cycle », *Organization Science*, 17, n° 2, p. 230-238.
- Wilden R., Hohberger J., Devinney T.M., Lavie D. (2018). « Revisiting James March (1991): Whither exploration and exploitation? », *Strategic Organization*, 16, n° 3, p. 352-369.
- Yin R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*, SAGE Publications.