

## **Quelle ambidextrie pour l'innovation continue ? Le cas du groupe SEB**

**Brion Sébastien**

**IREGE, Université de Savoie**

Université de Savoie, IMUS, Laboratoire IREGÉ, BP 80 439

74 944 Annecy le Vieux cedex, France.

[sebastien.brion@univ-savoie.fr](mailto:sebastien.brion@univ-savoie.fr)

**Favre-Bonté Véronique**

**IREGE, Université de Savoie**

**Mothe Caroline**

**IREGE, Université de Savoie**

### **Résumé**

Un consensus semble se dégager dans la littérature sur le fait que la survie des entreprises est de plus en plus conditionnée par leurs aptitudes à explorer de nouvelles pistes technologiques et, simultanément, à exploiter et rentabiliser au mieux les acquis dont elles disposent.

Cette double exigence (ou ambidextrie), déjà ancienne dans le champ du management de l'innovation, a été largement étudiée. Les recherches existantes sur l'ambidextrie (Tushman et O'Reilly, 1996 ; Gibson et Birkinshaw, 2004 ; He et Wong, 2004 ; Jansen et al., 2005) montrent le lien entre celle-ci et la performance des entreprises et insistent sur l'importance de mettre en place des structures séparées et différenciées, intégrées par les équipes de direction (Smith et Tushman, 2005). Toutefois, elles ne montrent pas concrètement comment articuler différenciation et intégration (Lawrence et Lorsch, 1973), n'analysent pas l'ambidextrie au niveau de la séparation des activités de recherche et des activités de développement et présentent les formes ambidexbres comme « pures », alors que de nombreuses formes « mixtes » existent.

Cet article propose, à travers une recherche de type exploratoire menée au sein d'un groupe industriel français (SEB) lors de la mise en place d'un changement organisationnel, non seulement de décrire les différentes formes d'ambidextrie qui le compose mais également de contribuer à une meilleure compréhension des difficultés que rencontrent les groupes multi-activités pour maintenir un niveau élevé d'innovations à la fois d'exploitation et d'exploration. La question qui nous anime est donc la suivante : quelles formes d'ambidextrie mettre en place pour combiner les deux types d'innovation et s'inscrire dans un régime d'innovation continue ?

Nos résultats mettent en évidence deux apports majeurs. Premièrement, le groupe SEB combine plusieurs formes d'ambidextrie (contextuelle, structurelle et de réseau) et met peu à peu en place une forme d'ambidextrie hybride. Les différentes formes d'ambidextrie doivent être astucieusement combinées afin de parvenir à réaliser des innovations d'exploitation et d'exploration. Deuxièmement, le type d'ambidextrie structurelle adoptée par le groupe SEB, à

savoir des structures séparées et autonomes distinguant d'un côté la Recherche, de l'autre le Développement, s'éloigne de l'ambidextrie structurelle telle qu'elle est définie dans la littérature (Benner et Tushman, 2003 ; Gibson et Birkinshaw, 2004 ; O'Reilly et Tushman, 2004). Nous terminons en proposant des mécanismes d'incitation et de management qui pourraient faciliter l'innovation continue dans des structures « multi-ambidextres ».

**Mots clés :** ambidextrie, exploitation et exploration, innovation, structure, R&D.

Dans un environnement concurrentiel de plus en plus complexe, les entreprises font aujourd'hui face au dilemme d'allocation des ressources entre les activités « d'exploitation » et les activités « d'exploration » (March, 1991 ; He et Wong, 2004). Quelques travaux récents (Tushman et O'Reilly, 1996 ; O'Reilly et Tushman, 2004) se penchent sur l'identification d'une organisation – dite ambidextre – qui parviendrait à combiner efficacement innovations d'exploitation et d'exploration. Ces recherches (Gibson et Birkinshaw, 2004) n'étudient toutefois pas les principes de *design* organisationnel de l'ambidextrie visant à combiner deux types d'innovation technologique généralement perçus comme incompatibles et difficiles à mener de front.

Cet article cherche à quelque peu pallier ce vide dans la littérature. Notre objet d'étude sera celui des groupes ayant plusieurs domaines d'activité stratégique. En effet, pour ces groupes, la problématique se complexifie, les différentes activités pouvant non seulement présenter des spécificités liées au type de produit, de processus industriel, mais aussi des modes d'organisation qui leur sont propres – notamment si le groupe poursuit une stratégie de croissance externe. Or, les recherches empiriques actuelles centrées sur l'ambidextrie se focalisent surtout sur une activité ou un domaine d'activité stratégique (Tushman et O'Reilly 1996 ; Gibson et Birkinshaw, 2004). Nous nous situons dans la lignée des travaux de Benner et Tushman (2003) sur les pratiques et les procédures de management, qui recommandent des recherches longitudinales examinant les processus et évaluant l'impact sur l'organisation des modifications de cette combinaison entre les deux types d'innovation.

La thèse soutenue ici est que les groupes évoluant dans des contextes fortement concurrentiels doivent pouvoir combiner innovation technologique d'exploration et d'exploitation grâce au développement d'une ambidextrie mixte, à la fois structurelle, contextuelle (Gibson et Birkinshaw, 2004 ; Gupta et Shalley, 2006) et de réseau (Mc Namara et Baden-Fuller, 1999), qui pourra varier et être adaptée au sein du groupe selon la nature des activités. Nous chercherons, dans notre démarche exploratoire, à mettre en évidence quelques principes d'organisation de l'ambidextrie permettant à la fois d'associer ces deux types d'innovation (d'exploitation et d'exploration).

La première partie de l'article propose une grille de lecture théorique de la capacité organisationnelle à combiner innovations d'exploration et d'exploitation à partir du concept d'ambidextrie. La deuxième partie présente une étude de cas du leader mondial du secteur de l'électroménager, le groupe SEB. Réalisée de manière longitudinale entre 1999 et 2006, elle

analyse la période de réorganisation profonde qu'a subie le groupe afin d'être en mesure de produire plus d'innovations d'exploration. La troisième partie débouche sur des propositions théoriques et managériales liées aux formes d'ambidextrie pour combiner innovations d'exploration et d'exploitation dans les environnements compétitifs.

## 1. INNOVATION TECHNOLOGIQUE ET AMBIDEXTRIE

Afin d'être en mesure de proposer une grille de lecture théorique de la capacité organisationnelle à combiner innovation d'exploration et d'exploitation, nous présentons les différentes terminologies de l'innovation ainsi que les types d'ambidextrie.

### 1.1 . TYPOLOGIE D'INNOVATIONS

Dans l'environnement fortement concurrentiel qui caractérise la majorité des secteurs d'activité aujourd'hui, les entreprises ont tendance à accorder la priorité à des innovations incrémentales pour réduire le délai de retour sur investissement et le risque (Henderson et Clark, 1990 ; Tushman et O'Reilly, 1996 ; He et Wong, 2004). Plusieurs termes sont proposés pour qualifier cette stratégie basée sur la rapidité et le rythme : innovation continue (Verona et Ravasi, 2003), intensive (Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006) ou en rafale (Deschamps et Nayak, 1997). Hatchuel, Le Masson et Weil (2001) introduisent la notion de martingale d'innovation qui représente la faculté pour l'entreprise à transformer les connaissances produites en excès en rentes d'apprentissage. Ce concept est enrichi par Le Masson et al. (2006) qui proposent d'articuler compétences et produits afin qu'ils s'enrichissent mutuellement à travers ce qu'ils appellent des lignées de conception.

Nous retiendrons la nécessité d'une stratégie **d'innovation continue** (Verona et Ravasi, 2003), pouvant être définie comme la génération de multiples nouveaux produits, stratégiquement nécessaires et avec un taux de succès commercial raisonnable (Dougherty et Hardy, 1996). Le produit est dit nouveau s'il s'adresse à de nouveaux clients ou s'il requiert des technologies (produit ou procédé) nouvelles. L'innovation continue n'est envisageable à long terme que grâce à la combinaison des innovations d'exploration et d'exploitation.

Ainsi au concept traditionnel d'innovation radicale (ou de rupture), nous préférons celui d'innovation d'exploration (Danneels, 2002 ; Benner et Tushman, 2003 ; O'Reilly et Tushman, 2004), focalisé sur les compétences de l'entreprise et, donc, sur sa capacité à innover. Certains

auteurs (He et Wong, 2004) utilisent pourtant les termes d'exploration et d'exploitation sans faire intervenir la notion de compétence en se limitant à la distinction entre des activités destinées à de nouveaux couples produits/marchés ou à des couples existants. Benner et Tushman (2003) qualifient d'exploratoires les innovations nécessitant des connaissances ou compétences nouvelles pour l'entreprise, sur l'axe technologique ou marketing. O'Reilly et Tushman (2004) adoptent la même approche en regroupant les innovations architecturales et radicales (ou discontinues) sous le terme d'exploration. Dans la lignée de ces travaux, **l'innovation d'exploration** sera vue comme une forme d'innovation qui s'éloigne de manière significative des compétences existantes de l'entreprise sur l'axe client ou sur l'axe technologique.

Dans la mesure où les entreprises sont, dans l'environnement concurrentiel actuel, dans la nécessité d'accélérer la rapidité des processus de conception, de développement et de mise sur le marché, le terme d'**innovation d'exploitation** qualifiera les stratégies d'innovation basées sur l'accélération des processus d'innovation à partir des compétences technologiques et marketing de l'entreprise (Chanal et Mothe, 2005).

En résumé, les innovations d'exploration et d'exploitation se distinguent des innovations radicale et incrémentale car elles se focalisent sur la notion de compétences produit/marché plus que sur le degré de nouveauté de l'innovation. Ainsi, dans la lignée des travaux de Dougherty et Hardy (1996), Danneels (2002) et Benner et Tushman (2003), les innovations seront distinguées selon qu'elles mobilisent des compétences (marketing et/ou technologiques) maîtrisées par l'entreprise ou nouvelles.

Quelle que soit la terminologie utilisée, la combinaison de ces deux formes d'innovation constitue un challenge qu'il convient d'analyser de plus près grâce à la notion d'organisation ambidextre.

## **1.2. AMBIDEXTRIES ORGANISATIONNELLES POUR COMBINER INNOVATIONS D'EXPLOITATION ET D'EXPLORATION**

Même si les liens entre innovation et organisation sont historiques, la création des bureaux des méthodes et d'études remontant à Taylor, les recherches sur ces liens sont finalement peu nombreuses. Elles ont initialement été traitées par le courant de la contingence : Woodward (1965) aborde cette question sous l'angle de l'adéquation entre situation et structure pour faire ressortir les traits structurels qui caractérisent les entreprises innovantes. Burns et Stalker (1961)

montrent la manière dont l'organisation doit s'adapter aux marchés et technologies en mettant en évidence les systèmes mécanistes et organiques, ces derniers étant plus adaptés aux environnements mouvants et imprévisibles. Lorsch et Lawrence (1967), dans la lignée de leurs travaux sur le couple différenciation/intégration, mettent en avant le rôle des équipes en charge de cette coordination, notamment entre les différents départements impliqués dans l'innovation produit (R&D, marketing et production). Ensuite, différents courants de littérature se sont intéressés à cette problématique, en théorie des organisations ou en management de l'innovation. La notion d'organisation ambidextre est utilisée pour la première fois par Duncan (1976) qui voit la nécessité d'adopter une structure duale pour l'innovation selon le stade auquel elle se situe (initial ou mise en œuvre). Aussi préconise-t-il d'adopter des structures différentes pour les phases initiales et de mise en œuvre de l'innovation, surtout si le besoin d'innovation est important et si l'innovation est de nature radicale. Cette structure « duale » pour l'innovation est, selon lui, caractéristique des organisations ambidextres. Aujourd'hui, l'organisation ambidextre apparaît comme une organisation pouvant concilier deux impératifs contradictoires et dont l'horizon temporel est différent : adéquation à court terme et adaptation à long terme (Gibson et Birkinshaw, 2004), exploitation à CT et exploration à LT, en matière d'innovation notamment (O'Reilly et Tushman, 2004). Ces structures ambidextres émergent dans des organisations adoptant une approche durable pour le développement d'une capacité d'innovation continue. Aussi les managers doivent-ils donner plus de signification aux activités d'innovation à travers l'organisation et engager des discussions stratégiques sur l'innovation aux différents niveaux hiérarchiques (Dougherty et Hardy, 1996). Le *top management* doit initier des processus récursifs de changement de la structure de configuration du pouvoir et organiser l'action quotidienne.

L'accent s'est donc essentiellement porté jusqu'à ce jour sur l'ambidextrie structurelle, même si quelques travaux récents parlent aussi d'ambidextrie de réseau ou contextuelle :

- **L'ambidextrie de réseau** (Mc Namara et Baden-Fuller, 1999) concilie les activités d'exploitation et d'exploration en externe, via le réseau, les grandes entreprises se concentrant sur l'exploitation autour de leur cœur de métier et les petites entités (ou *start-up*) sur l'innovation d'exploration. Si ce type d'ambidextrie ne constitue pas le cœur de notre recherche puisque nous avons choisi de nous focaliser sur l'ambidextrie au sein même de l'organisation, nous verrons que, dans la pratique, les entreprises aujourd'hui ont tendance à combiner les trois formes d'ambidextrie (de réseau, structurelle et contextuelle), jouant, pour combiner innovations

d'exploration et d'exploitation, à la fois sur la structure organisationnelle, sur les processus et le comportement des acteurs et sur la mise en place de réseaux d'innovation, avec d'autres entreprises ou avec des laboratoires de recherche ;

- Benner et Tushman (2003) voient **l'ambidextrie structurelle** comme l'intégration des activités d'exploitation et d'exploration dans des unités séparées mais reliées, faisant suite aux travaux de March (1991) ou Levinthal et March (1993). La nécessité d'un équilibre approprié entre ces deux types d'activités a été cristallisée par la conceptualisation de Tushman et O'Reilly (1996) de l'organisation ambidextre ayant les capacités à être à la fois compétitive dans les marchés matures (où les notions de coût, d'efficience et d'innovation incrémentales sont critiques) et innovante en termes de développement de produits pour les marchés émergents (où l'expérimentation et la flexibilité sont clés). Benner et Tushman (2003) et O'Reilly et Tushman (2004) suggèrent que les organisations ambidextres doivent pouvoir faire coexister les activités d'exploitation et d'exploration, qui ont des caractéristiques structurelles spécifiques ;

- Plus récemment, Gibson et Birkinshaw (2004) et Birkinshaw et Gibson (2004a, 2004b) introduisent la notion **d'ambidextrie contextuelle**, vue comme la capacité comportementale (et non structurelle) à réaliser l'alignement à court terme et l'adaptation à long terme - définie comme la capacité à reconfigurer rapidement les activités au sein d'une même SBU (*strategic business unit*) pour répondre aux changements de l'environnement (**cf. tableau 1**).

Tableau 1 : Ambidextries structurelle et contextuelle

|                                                                                                | Ambidextrie structurelle                                                                   | Ambidextrie contextuelle                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Comment l'ambidextrie se matérialise ?</b>                                                  | Les activités d'alignement et d'adaptation sont réalisées dans des équipes séparées.       | Les individus divisent leur temps entre les activités d'alignement et d'adaptation (même équipe)      |
| <b>Où sont prises les décisions de séparation des activités d'alignement et d'adaptation ?</b> | Au sommet de l'organisation, par le senior management                                      | Au niveau du <i>middle management</i> — par les commerciaux, les superviseurs, les cadres.            |
| <b>Rôle du top management</b>                                                                  | Définir la structure, faire des compromis et un partage entre l'alignement et l'adaptation | Développer/créer le contexte organisationnel dans lequel les individus agissent, ainsi que la culture |
| <b>Nature des rôles</b>                                                                        | Clairement définie                                                                         | Relativement flexible                                                                                 |
| <b>Aptitudes/compétences</b>                                                                   | Plus spécialistes                                                                          | Plus généralistes                                                                                     |

Source: adapté de Birkinshaw et Gibson (2004b), page 9

L'ambidextrie contextuelle est perçue par Birkinshaw et Gibson (2004a, 2004b) comme complémentaire de l'ambidextrie structurelle. Pourtant, les modes de réalisation de l'ambidextrie

diffèrent, voire même s'opposent sur la plupart des critères : sur la manière d'obtenir cette ambidextrie (équipes séparées pour le structurel, au sein d'équipes uniques pour le contextuel), sur la localisation de la prise de décision, sur la nature des rôles et les compétences des acteurs en R&D. Aussi, si l'ambidextrie structurelle peut, a priori, être complémentaire à une ambidextrie reposant sur la capacité comportementale des individus, les critères utilisés pour la description de ces deux types d'ambidextrie semblent incompatibles.

Le tableau 1 est à mettre en relation avec les caractéristiques des formes ambidextres au niveau de l'innovation (d'exploration/d'exploitation). O'Reilly et Tushman (2004) montrent la supériorité de la forme ambidextre où l'activité d'exploration est menée en dehors des divisions chargées de l'exploitation. Selon ces auteurs, ces deux types d'activités coexistent grâce à l'intégration jouée par le *senior management* qui communique des valeurs et visions partagées, démontrant l'importance d'un contexte social favorable basé sur le soutien et la confiance. Pourtant, hormis dans les multinationales pouvant avoir une division spécifique dédiée aux activités d'exploration, avec une structure de R&D séparée, ce mode d'organisation paraît difficile à concevoir pour les groupes à taille plus modeste dont les ressources financières ne permettent pas d'envisager une telle séparation des activités d'exploitation et d'exploration – qui se font la plupart du temps dans la même division (Jansen, Van den Bosch et Volberda, 2005).

Aussi, si ces recherches (Tushman et O'Reilly, 1996 ; Gibson et Birkinshaw, 2004 ; He et Wong, 2004 ; Jansen et al., 2005) montrent le lien entre l'ambidextrie et la performance et mettent l'accent sur l'importance des structures séparées et très différenciées, intégrées via des équipes de direction (Smith et Tushman, 2005), elles ne montrent pas concrètement comment articuler différenciation et intégration (Lawrence et Lorsch, 1973), n'analysent pas l'ambidextrie au niveau de la séparation des activités de recherche et des activités de développement et présentent les formes ambidextres comme « pures », alors que de nombreuses formes « mixtes » existent. C'est ce que nous allons tenter de faire à travers l'étude du groupe SEB.

## **2. LE GROUPE SEB : UN CHANGEMENT DE TYPE D'AMBIDEXTRIE ?**

Après avoir exposé notre méthode de recherche et présenté le groupe qui nous a servi de terrain d'étude, nous présentons la nouvelle organisation en matière d'innovation à travers l'analyse du fonctionnement de la R&D et du processus de pilotage de la recherche.

## 2.1. METHODE DE RECHERCHE ET TERRAIN

La méthode utilisée pour cette recherche exploratoire est de nature longitudinale. Une des « ex sociétés » du groupe SEB, Téfal, est suivie depuis 1999 par un des chercheurs, qui connaît ainsi parfaitement Téfal, mais aussi le groupe SEB. La recherche s'est concrétisée par trois principales périodes d'observations et d'études : 1999 (19 entretiens auprès des principaux responsables dans les branches Pesage et Electroménager), 2004 (23 entretiens avec les principaux acteurs - R&D, Etudes, Marketing et Commercial - de l'innovation chez Téfal Articles Culinaires suite à la réorganisation du groupe en activités et au niveau de la R&D) et 2006 (13 entretiens). Entre ces périodes, des entrevues régulières et informelles ont permis aux chercheurs de suivre les évolutions du groupe (notamment le début de la sous-traitance des produits en Chine en 2004).

Afin de mieux comprendre les changements opérés et le ressenti des acteurs, nous avons, à l'automne 2006, élargi l'enquête pour intégrer l'ensemble des activités et les acteurs clés de l'innovation au niveau du groupe. Nous avons mené 13 entretiens avec des acteurs clés du processus d'innovation, tant au niveau des activités (responsables de recherche et responsables du développement) qu'au niveau du groupe (responsables de pôle d'expertises et des fonctions rattachées à la Direction de la Technologie : méthodologie et outils de la R&D, relations extérieures). Ces acteurs sont localisés sur différents sites géographiques en France. Chaque responsable a été interrogé de façon semi-directive pendant une durée moyenne de 2 heures (cf. Annexe A). La démarche de collecte et d'analyse des données, dans cette recherche de nature abductive qui procède par allers-retours entre terrain et théorie (Thiétart, 2003), s'étend donc sur 7 années, avec un accent particulier mis sur la période récente depuis la réorganisation de la R&D en 2003 suite à la création de la direction de la Technologie en 2002 (réorganisation qui se poursuit de nos jours avec la création en 2006 de la Direction des Partenariats). Les *verbatim* présentés ci-dessous sont issus de cette dernière phase de collecte à l'automne 2006.

## 2.2. PRESENTATION DU GROUPE SEB ET DE SA NOUVELLE STRUCTURE

Il est sans doute inutile de présenter le groupe SEB (Société d'Emboutissage de Bourgogne), entreprise régionale devenue en 50 ans le leader mondial du petit équipement domestique avec, en 2005, 2463 millions d'euros de CA et 14.400 personnes dans 45 pays. Une forte croissance externe l'a conduit à détenir 5 marques mondiales (Rowenta, Moulinex Tefal/T-Fal, Krups, Lagostina) et des marques régionales (Amérique du Nord : All-Clad ; Amérique du Sud : Arno,

Panex et Samourai ; France et Belgique : Calor et Seb). Le groupe se focalise sur les produits pour la cuisine, la maison et la personne : articles culinaires, cuisson électrique, préparation des aliments et des boissons, soin du linge et de la personne et entretien de la maison.

Afin de renforcer la cohérence, la transversalité et l'efficacité, le groupe SEB a récemment changé d'organisation. Avant 1999, le groupe avait une structure divisionnelle par société anonyme (SEB, Tefal, Calor, Rowenta...), la holding se chargeant de consolider les résultats des sociétés qui suivaient leur stratégie industrielle et commerciale propre et autonome avec la responsabilité sur la R&D :

*« Auparavant, chaque entité du groupe était autonome sur sa recherche, ce qui conduisait à un émiettement des ressources (...) A l'époque, nous avons identifié pas moins de 92 projets de recherche ! C'était intenable »* (Directeur général industriel de SEB, 2004)

La nouvelle structure du groupe SEB<sup>1</sup> est née d'une volonté managériale explicite de rationaliser et d'homogénéiser un ensemble devenu complexe mais également de favoriser les innovations de rupture. Elle s'articule désormais autour de 3 directions générales : Activités, Continents (au niveau **opérationnel**) et Directions Groupe (au niveau **fonctionnel**) :

- les **Activités** : responsables de leur rentabilité consolidée mondiale, de leur croissance et des capitaux engagés, elles ont un rôle qui s'étend du développement des produits à la définition et la mise en œuvre de la stratégie sur les plans industriel et marketing jusqu'aux alternatives de croissance ;
- les **Continents** : ces 4 directions (Europe, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Asie) développent la présence du groupe sur leur zone géographique respective, définissent la stratégie commerciale et animent les équipes, le réseau d'agents indépendants et les sociétés avec des partenaires locaux ;
- les **Directions Groupe** : les Directions Groupe assurent le pilotage de la politique du Groupe : Ressources humaines, Finance, Stratégie, Industrie, **Technologie**, Systèmes d'information et logistique, Qualité, Achats, Juridique. Pôles d'expertise au service des Activités et des Continents, elles garantissent la pertinence des processus transversaux.

---

<sup>1</sup> Cf. <http://www.groupeseb.com/front.aspx?sectionId=31>, consulté le 23/12/06

Ces 3 piliers sont placés sous la responsabilité du **Comité Exécutif** qui définit et met en œuvre la stratégie. Dans ce cadre, il alloue les ressources aux Activités, aux Continents et aux Directions Groupe, fixe les objectifs consolidés et pilote les projets stratégiques. Le **Comité de Direction**, composé de 15 membres, se réunit tous les 2 mois et effectue le suivi des performances et des résultats du Groupe, ainsi qu'un contrôle de l'avancement de certains projets transversaux.

Comme indiqué dans le rapport annuel 2002 du groupe SEB <sup>2</sup> :

« L'activité Recherche et Développement est au service de l'innovation et couvre aussi bien les aspects industriels (nouvelles technologies, process) que les produits (concepts innovants, design). Le Groupe SEB fonctionne sur un mode décentralisé avec des bureaux d'études et des équipes de Développement dédiés au sein des sites industriels européens (spécialisés par activité) et brésiliens. Cette organisation garantit une parfaite cohérence entre les projets et leurs applications industrielles. (...) La Recherche du Groupe est fondée sur quelques projets clés à fort impact et de nature stratégique pour les Activités du Groupe. Le Développement, quant à lui, reste proche des sites de production et du Marketing, pour gagner en réactivité et réduire les temps de développement. La Recherche et Développement se dote en permanence d'outils de travail transversaux communs (système intranet d'informations et de connaissances technologiques, plate-forme projets, etc.) qui favorisent les échanges et les transferts technologiques entre activités et permettent une vision en temps réel de l'état d'avancement d'un projet. (...) En 2002, le budget de R&D a représenté 1,5 % des ventes consolidées du Groupe ».

La Direction de la Technologie est responsable du portefeuille technologique du groupe, de la définition des axes clés, de la direction des pôles technologiques et de la propriété industrielle, ainsi que de la mise en œuvre de méthodes et d'outils de management de la R&D. Sa mission première est de manager un portefeuille de projets (identification, évaluation et focalisation) à partir des stratégies déterminées par les Activités. Les ressources, méthodes et outils pour faire vivre ce portefeuille sont managés :

- par les activités : chaque activité a un management propre de la recherche pour développer ses familles de produits. Des équipes de développement sont ensuite dédiées à chaque site ;
- au niveau central (40 personnes sur les 520 en R&D) coexistent des ressources technologiques (matériaux et électronique) et organisationnelles (méthodes, propriété industrielle et relations extérieures).

Ainsi cette nouvelle organisation se veut plus claire et cohérente :

*« il ne reste plus que douze axes prioritaires sur lesquels nous pouvons allouer des ressources significatives. De même, les sites de production français ont été réorganisés. Ils sont désormais chacun voués à une seule famille de produits. Les bureaux d'études, implantés sur chacun des sites, sont ainsi beaucoup plus focalisés »* (Directeur général industriel de SEB, interview dans Industrie et Technologies, N° 858, mai 2004)

### 2.3. ANALYSE DE LA NOUVELLE ORGANISATION DU GROUPE EN MATIERE D'INNOVATION

Avant la réorganisation, la recherche et le développement étaient effectués au sein de chaque société. Chaque société avait son modèle d'organisation propre et lorsqu'une nouvelle activité au sein d'une société était créée, une nouvelle organisation de la recherche et du développement pouvait naître et se superposait à l'ancienne. Le modèle d'innovation de Téfal montre à quel point l'autonomie des sociétés était forte. Jusqu'au début des années 2000, le dynamisme et la fréquence de sortie des nouveaux produits, l'innovation soutenue a permis à Téfal d'être un leader mondial sur les AC. Téfal s'est construite autour des générations successives de poêles et du développement de ses compétences en matière de dépôt de téflon et d'emboutissage de l'aluminium. Cette dynamique créative de savoirs et de gestion des concepts par combinaisons successives aboutit à la mise sur le marché d'un flux continu de nouveaux produits. Ce modèle d'innovation intensive, décrit par Chapel (1997) puis par Lenfle et Midler (2003), fait reposer le succès de Téfal sur ses capacités à assurer des innovations répétées et à se diversifier. Ce modèle d'innovation est intimement lié à la culture de Téfal.

La réorganisation a permis d'harmoniser l'organisation de la recherche et du développement en composant avec ces logiques locales. Un pôle Recherche est dédié à chaque activité et un service de Développement est prévu pour chaque site industriel. Cette réorganisation a également permis de mutualiser des expertises transversales qui sont à présent mises à disposition de toutes les activités.

*« Avec la nouvelle organisation, on a véritablement une vision globale, on sait qui fait quoi et cela permet de ne pas être redondant d'un site à l'autre : on ne fait plus deux fois le même travail »* (Directeur Méthodologie et Outils R&D)

---

<sup>2</sup> Cf. <http://www.groupeseb.com/UploadFiles/publications/357/RA%202002.pdf.V10.aspx>, consultation du 23/12/06

### 2.3.1. Fonctionnement de la R&D

Au sein de cette structure, le fonctionnement de la R&D suit un processus rigoureux<sup>3</sup> qui délimite les différentes phases du processus d'innovation et les acteurs en charge de chaque étape (recherche versus développement). Les projets s'appuient sur un modèle d'organisation différenciant l'activité de Recherche (problématique d'alimentation et de tri des axes de Recherche) de celle de Développement (problématique de transformation rapide des idées en produits commercialisables) :

- Le **plan recherche** résulte de l'émanation d'idées, qui proviennent du marketing (attentes du consommateur) ou de la technique. Des équipes sont affectées sur chaque sujet pour ouvrir d'abord largement l'éventail des possibilités puis, rapidement, le réduire à l'occasion des revues de projet avant d'arriver à une solution potentiellement exploitable sur une famille de produits.
- La **phase de développement** : les développements ne sont pas tous issus d'une phase de recherche initiale, des innovations relatives à l'animation des gammes peuvent provenir du développement. L'étape de développement fonctionne de manière relativement « mécanique » : designers, études de consommateurs, prototypage, consultation, chiffrage, commande d'outillage, lancement d'une présérie ... et décision de commercialisation. Des progrès significatifs en terme de temps de développement ont été constatés depuis la mise en œuvre de la formalisation des processus de développement :

*« La mise en place d'un système clair de phases et de jalons épaulé par un changement de culture qui consiste à tenir ses engagements (ce qui n'était pas le cas avant) a permis de passer de 60 jours de retard en 2000 en moyenne à 12 jours aujourd'hui. En définitive, 80% des projets de développement sont à l'heure »* (Directeur Méthodologie et Outils R&D)

### 2.3.2. Processus de pilotage de la recherche

Une implication forte du management permet d'assurer le bon fonctionnement de ce modèle d'organisation de la R&D : les deux comités, « Innovation » (pendant l'étape Recherche) et « Produits » (pendant l'étape Développement) se réunissent une fois par mois<sup>4</sup>. La direction d'une activité passe ainsi en revue tous les projets avec les pilotes concernés. Le **Comité**

---

<sup>3</sup> Cf. <http://www.groupe-seb.com/front.aspx?sectionId=79>, consultation du 23/12/06

**Innovation** est composé du président de l'activité concernée avec les directeurs industriel, marketing, logistique, d'usine, de la R&D et le contrôleur de gestion. Parfois, le Directeur de la Technologie est aussi présent. Le Comité Innovation décide de la vie du plan recherche : fin d'un projet ou enrichissement par d'autres idées évoquées à cette occasion. Le **Comité Produit** est élargi aux responsables de la production et à la logistique du site concerné, notamment en phase finale du développement.

De nombreuses personnes constituent la force de proposition en matière d'innovation (marketing, recherche, etc.). Les idées émises sont ensuite débattues en Comité Innovation.

*« Le Comité Innovation, c'est là où on rend compte des états d'avancement, où on expose nos problèmes techniques à l'activité. Il n'y a pas de décision spécifique prise lors de cette réunion, c'est là où on décide d'arrêter les projets, pas là où on décide de les commencer. C'est dans le cadre du plan recherche que les projets sont choisis »* (Un directeur de recherche)

En définitive, ce sont les directeurs d'activité et industriels, avec le directeur de recherche, qui pèsent le plus dans le choix des projets nouveaux lors de l'élaboration du plan recherche. Ce processus de pilotage en s'inscrivant dans un régime d'innovation continue permet de maintenir un niveau élevé d'innovations d'exploitation et d'exploration tout en articulant le dilemme différenciation et intégration.

### **3. COEXISTENCE DE DIFFERENTS TYPES D'AMBIDEXTRIE AU SEIN DU GROUPE SEB**

La réorganisation du groupe SEB est passée par plusieurs étapes. La mise en place de la Direction de la Technologie révèle le souci du groupe d'harmoniser les efforts en matière d'innovation technologique à travers la création de structures transversales au niveau fonctionnel (outils et méthodes R&D, propriété industrielle, relations extérieures), de la recherche (matériaux, électronique), mais également au niveau des activités par la séparation des activités de recherche de celles de développement pour créer une forme d'ambidextrie structurelle (O'Reilly et Tushman, 2004 ; Gibson et Birkinshaw, 2004). Aussi trouve-t-on dans le groupe SEB une

---

<sup>4</sup> Cette fréquence peut varier en fonction de la nature des activités. Dans certains cas, la fréquence des comités innovation peut être beaucoup plus faible, de l'ordre de deux comités par an.

architecture pour l'innovation à différents niveaux hiérarchiques : recherche groupe, recherche activités, développement par site. Cette division des tâches a été réalisée avec l'intention d'orienter les équipes de recherche vers une innovation de nature plus exploratoire.

Nous analyserons, dans un premier temps, la réorganisation de l'innovation et de la R&D au sein du groupe SEB pour montrer que cette nouvelle forme d'ambidextrie structurelle (qui distingue les activités de R et de D tout en les laissant proches et dépendantes d'une même direction d'activité) ne permet pas, à elle seule, d'assurer la poursuite simultanée d'innovations d'exploitation et d'exploration. Dans un deuxième temps, nous analyserons la manière dont le groupe SEB peut atteindre cet objectif ambitieux de combiner innovations d'exploitation et d'exploration grâce à l'ambidextrie contextuelle et à la création de processus et de mécanismes d'incitation. Enfin nous évoquerons la mise en place progressive d'une ambidextrie de réseau qui serait de nature à favoriser l'innovation de rupture.

### **3.1. D'UNE CERTAINE FORME D'AMBIDEXTRIE STRUCTURELLE...**

Cette partie montre que l'ambidextrie structurelle au sein du groupe SEB se manifeste sous plusieurs formes : une séparation de la fonction R&D en deux (Recherche versus Développement), des manières diverses de valider des choix liés aux axes de recherche et différents types d'outils de pilotage de l'innovation.

#### **3.1.1. Séparation de la fonction R&D**

La séparation de la fonction R&D est récente puisqu'elle résulte de la mise en place de la Direction de la Technologie en 2002, avec le souci de distinguer les équipes Recherche des équipes Développement pour favoriser les projets de rupture. Avant cette réorganisation, avec des services R&D groupés, l'écueil était la focalisation des ressources sur le court terme au détriment du futur. Cette réorientation a permis d'identifier formellement les ressources dédiées à la recherche de celles consacrées au développement. Néanmoins, les équipes de recherche restent très proches du besoin client et des contraintes de réalisation : situées sur les sites de production dans la plupart des cas, donc sur les mêmes sites géographiques que le développement, ils utilisent parfois les mêmes moyens, notamment de prototypage (cf. **Tableau 2**).

Tableau 2 : Organisation de la recherche au sein des activités du groupe

|                                                         | Articles culinaires                                         | Cuisson électrique                                                                                | Préparation des aliments / boissons                                                                          | Soin du linge et de la personne et confort domestique       | Entretien de la maison |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------|
| <b>Direction R et D</b>                                 | Oui                                                         | Non                                                                                               | Non                                                                                                          | Non                                                         | Oui                    |
| <b>Recherche et Marketing sur le même site</b>          | Oui                                                         | Oui sauf pour un site                                                                             | Non                                                                                                          | Non                                                         | Oui                    |
| <b>Recherche et Industrie sur le même site</b>          | Oui                                                         | Oui                                                                                               | Oui, sauf pour un site                                                                                       | Oui                                                         | Oui                    |
| <b>Séparation géographique de la R et du D</b>          | Non                                                         | Non                                                                                               | Oui, sauf pour un site                                                                                       | Non                                                         | Non                    |
| <b>Recherche sur plusieurs sites</b>                    | Non                                                         | Oui                                                                                               | Oui                                                                                                          | Oui                                                         | Non                    |
| <b>Pôle d'expertise sur site</b>                        | Oui<br>Matériaux                                            | Non                                                                                               | Oui<br>Electronique                                                                                          | Oui<br>Electronique                                         | Non                    |
| <b>Avantages perçus de la nouvelle organisation</b>     | Être proche des problèmes de développement et de production | Clarification des rôles de la recherche qui se trouve ainsi moins sollicitée par le développement | Être proche des activités et donc des marchés.<br>Eviter le syndrome « tour d'ivoire » de la recherche       | Être proche des problèmes de développement et de production | Ne se prononce pas     |
| <b>Inconvénients perçus de la nouvelle organisation</b> | Trop de niveaux de décision                                 | Aucun                                                                                             | Le rattachement de la recherche à la direction industrielle de l'activité nuit à ses ambitions de long terme | Trop de niveaux de décision.<br>Frilosité sur la rupture    | Ne se prononce pas     |

Les efforts en matière d'organisation structurelle et de différenciation au sein de la R&D se heurtent à la pression exercée sur les équipes de recherche pour la « transformation » des projets de recherche. La Direction de la Technologie estime qu'un taux de transformation de 30% des projets serait souhaitable (entre les 85% actuels de la Préparation des boissons et les 20% des Soins de la personne); mais à quelle échéance? Si la séparation des équipes permet effectivement aux chercheurs de s'éloigner des problèmes quotidiens de développement, voire de production, le choix des projets favorise quasiment toujours les projets d'innovation incrémentale au détriment des projets plus risqués et/ou à plus long terme.

On constate ici une première tension entre exploitation et exploration qui s'explique en partie par la localisation des centres de recherche dans les activités. Le **tableau 2** indique également que certaines activités n'ont pas séparé la recherche du développement. Pour l'Entretien de la maison par exemple, l'équipe recherche étant très petite (2 personnes, bientôt 3) le directeur recherche assure aussi la direction du Développement. Or, pour cette activité, le nombre d'innovations de rupture est en croissance! Ce constat qui va à l'encontre de la thèse défendue s'explique en partie par la faible taille de l'équipe et en partie par l'histoire (lors du rachat par SEB, cette entité très innovante a quasiment été maintenue en l'état pour ne pas « rompre » la dynamique d'innovation et perturber une certaine dépendance de sentier). Pour les Articles culinaires, une partie de la recherche est faite par les pôles transversaux (matériaux). Mais, surtout, la lourdeur du processus

de production implique une quasi-intégration de la Recherche et du Développement. Pour ces deux cas « atypiques », l'absence de séparation de la direction de la Recherche de celle du Développement se justifie par des critères de taille ou de complexité du *process*.

La Direction de la Stratégie, grâce à l'existence de la Direction de la Technologie, incite toutefois les directeurs de recherche à proposer moins de projets incrémentaux avec l'ambition de voir se développer des projets plus technologiques :

*« On est en train de changer de logique : on était dans une ancienne logique où on a fait des petits produits sympathiques basés sur la notion de plaisir. Mais ce genre de produit, demain, on n'en veut plus. La stratégie nous dit aujourd'hui : faites-nous des choses plus fondamentales, plus technologiques »* (Un directeur de Recherche)

Mais, les budgets de recherche étant financés par les directions d'activités qui ont des impératifs de rentabilité court terme, ces incitations ont parfois du mal à se concrétiser :

*« Vu la façon dont on fonctionne aujourd'hui avec le transversal, les directions groupe et activité (i.e. trop de niveaux hiérarchiques), ce qui n'est pas une organisation simple sur le plan décisionnel, si on rajoute à ça les aspects rentabilité court terme dans lequel on vit aujourd'hui, je pense qu'on n'est pas du tout dans un système qui permettrait de franchir les pas que nous avons franchis en terme technologique dans le passé. Concrètement, si les projets recherche proposés sont longs (> 3 ans) et coûtent relativement chers, d'emblée ils ne sont pas sélectionnés par l'activité »* (Un directeur de Recherche)

### **3.1.2. Cohabitation de différents systèmes de validation des choix de recherche**

En moyenne, une équipe de recherche gère une dizaine de projets. Les durées des projets vont en moyenne de 9 mois (Soin de la personne) à 3 ans (Soin du linge). Il est donc important de disposer d'un flux conséquent d'idées. Le Groupe n'a pas de système formalisé de boîte à idées ni de méthode alimentant le plan recherche. Celui-ci s'alimente naturellement en idées par les démarches de planification stratégique : sur la base des orientations stratégiques du Groupe, des projets sont proposés par les Activités, notamment lors des rencontres pluridisciplinaires pendant les étapes de recherche. En l'état, cette phase amont d'identification des idées fonctionne bien. D'ailleurs, culturellement, le groupe a toujours disposé de beaucoup d'idées (avec une difficulté

pour les trier). La Direction de la Technologie est toutefois consciente du risque potentiel de tarissement de ces idées.

*« On a plusieurs sources d'idées provenant du marketing, de la recherche et de l'extérieur. Finalement comment sélectionne-t-on ces idées : on sécurise. Sécuriser au niveau du marketing veut dire que, si on a identifié qu'un concurrent a sorti un produit similaire, il faut une fonction supplémentaire sur le produit, on ne prend donc pas de risque. Coté recherche, on va sécuriser en proposant quelque chose que l'on pourra appliquer à plusieurs autres produits en transversal (...) Les idées qui ne sont pas dans ses axes ne sont pas sélectionnées »* (Un directeur de Recherche)

Plus d'une centaine d'axes de recherche étaient ouverts au sein du Groupe avant 2000, ce qui pouvait conduire à une certaine dispersion de l'effort. Aujourd'hui, l'accent est clairement mis sur la focalisation de 80% des ressources de recherche sur une douzaine d'axes clés, sachant que les 20% restants ne sont pas abandonnés car sources de motivation des chercheurs et, donc, d'efficacité globale du processus.

Pour compléter ce dispositif, les pôles de compétences de la Direction de la Technologie (matériaux et électronique) gèrent eux-mêmes un axe de recherche clé pour le Groupe (ex : sur des capteurs ou des nouveaux matériaux) avec une idée des applications possibles. A la demande des équipes locales, ces pôles constituent aussi un appui aux équipes de R&D.

Il est difficile d'apprécier aujourd'hui, seulement 4 ans après la mise en place de la Direction de la Technologie, l'impact du changement d'organisation de la R&D sur l'innovation, notamment de rupture. Toutefois, il apparaît clairement qu'une telle modification structurelle est nécessaire mais pas suffisante pour que l'organisation devienne ambidextre, c'est à dire qu'elle parvienne à combiner efficacement innovations d'exploitation et d'exploration.

### **3.2. ... A LA NECESSAIRE AMBIDEXTRIE CONTEXTUELLE...**

Avant de décrire les caractéristiques de l'ambidextrie contextuelle du groupe SEB (3.2.2), il est nécessaire de montrer comment le senior management a créé un contexte organisationnel et une culture favorable à l'émergence d'une ambidextrie contextuelle (3.2.1).

### 3.2.1. Développement d'un contexte organisationnel via des mécanismes d'intégration

Afin de faire coexister innovation d'exploitation et d'exploration dans le cadre d'ambidextries structurelle et contextuelle, la Direction de la Technologie a mis en place des mécanismes d'intégration dans le but de communiquer des valeurs et visions partagées. Cette création par le senior management d'un contexte favorable basé sur le soutien et la confiance rejoint les recommandations de O'Reilly et Tushman (2004) et permet de combiner deux types d'ambidextrie (structurelle et contextuelle) décrit par Birkinshaw et Gibson (2004a, 2004b) comme complémentaires. Ces différents outils dédiés à l'émergence d'idées nouvelles et au partage d'expériences et de connaissances prennent les formes suivantes :

#### Au niveau interne :

- Le Forum annuel du Groupe, qui réunit la communauté des chercheurs du Groupe, des acteurs des Achats et du Marketing, permet d'échanger sur les meilleures pratiques au niveau technologique et méthodologique et de faire des points d'avancement sur les projets clés :  
*« Maintenant, on est meilleur dans la capitalisation et dans l'échange entre les services recherche grâce, en partie, au forum »* (Un directeur de Recherche)
- Un système de veille technologique, dont les résultats sont publiés dans un Intranet dédié à la technologie : on y trouve aussi l'annuaire de tous les chercheurs avec leurs compétences, les laboratoires de recherche faisant l'objet d'une collaboration avec le Groupe, des dossiers technologiques préparés en interne ou par des partenaires de recherche extérieurs, des moteurs de recherche pour accéder à cette information ;
- L'animation de communautés d'intérêt autour de technologies, avec un espace dédié dans l'intranet recherche qui leur est consacré afin de capitaliser leur savoir-faire. Ce repérage permet de clairement identifier les réseaux de compétences en rapport avec des thèmes technologiques ;
- L'Université Groupe SEB, qui a notamment des formations dédiées à l'innovation définies par la Direction de la Technologie ;
- Des filières métiers, avec un travail de fond en cours sur la mise en place d'une filière Experts et d'une filière Chefs de Projet.  
*« Aujourd'hui on a vraiment franchi l'ère Téfal versus groupe SEB. Les gens de mon équipe ont d'ailleurs tous connus l'avant et l'après réorganisation. Les esprits changent :*

*aujourd'hui on est vraiment dans un fonctionnement d'activité, toute la partie scientifique et technique du groupe se connaît* » (un responsable de Recherche)

### **Au niveau externe**

Le Groupe utilise aussi des outils et s'associe avec d'autres organisations :

- La méthodologie *Value Innovation* en management stratégique de la R&D (INSEAD) est utilisée pour identifier un portefeuille d'axes potentiels de développement. Des études de fond sur la casserole du futur ont par exemple cerné une demande explicite des consommateurs sur la connaissance de la température et un autocontrôle en fonction de la cuisson de l'aliment ;
- La création récente d'une division « partenariat » a permis de développer des projets avec d'autres sociétés industrielles de l'alimentaire et du gros électroménager comme Nestlé et Procter & Gamble par exemple.

**L'objectif est de disposer d'un flux régulier « cadencé »** d'une à deux innovations majeures par an. Le développement correspond à des centaines de références nouvelles chaque année, 95% des nouveaux développements étant du « *restyling* » (esthétique par exemple) et 5% des innovations majeures : une façon de gérer le risque sur les projets d'innovation. Cette aptitude correspond à une capacité à construire les lignées de conception (Le Masson et al., 2006). Ainsi notre étude de cas rejoint les travaux de Le Masson en ce sens que nous observons que l'innovation n'est pas seulement du ressort de la recherche ou du développement mais qu'elle peut trouver des relais au travers de l'organisation en créant une véritable culture et un contexte social favorable basé sur le soutien.

### **3.2.2. L'ambidextrie contextuelle chez SEB**

La nouvelle organisation a laissé une certaine autonomie aux activités, jusqu'alors complètement indépendantes, sans création d'un centre de recherche avancée centralisé au niveau du Groupe (préconisé par exemple par Verona et Ravasi, 2003), comme c'était le cas chez Moulinex. Les principales caractéristiques du nouveau modèle d'organisation sont les suivantes :

- une organisation souple qui permet la reconfiguration des connaissances autour des projets/produits selon les évolutions des marchés.

- une grande liberté laissée aux équipes de recherche et une phase d'identification des idées assez floue, laissant place à la fibrillation, au foisonnement et à la dispersion nécessaires avant la focalisation et le choix sur un projet d'innovation après le tri et le filtrage des idées :  
*« Je travaille sur des concepts tel que l'instantanéité. Il existe des technologies intéressantes que je suis en train de creuser sans savoir ce qu'il y aura comme produits derrière. Le marketing ne m'a pas dit aujourd'hui on va l'attacher à tel ou tel projet, d'ailleurs je ne sais pas si ça marche. Je suis dans une phase de recherche de qualification, pas dans une recherche appliquée à un projet choisi »* (Un directeur R&D)
- le passage d'un modèle de développement laissé au choix des filiales vers un modèle de développement de produit uniformisé et intégré grâce à des équipes de projet transfonctionnelles, plus caractéristique d'une ambidextrie contextuelle que structurelle ;  
*« L'innovation de rupture dépend du profil des gens avec qui on travaille et du temps dont on peut disposer. On est en phase de pilote industriel d'un sujet scientifique de haut vol engagé avec le CNRS qui nous a demandé 7 ans de travail. Dans nos domaines, 7 ans sur un sujet, c'est très long et c'est forcément sur des sujets qui ne sont pas du pré-développement »* (Un responsable Recherche)

En ce sens, cette organisation de l'innovation combine des caractéristiques tant de l'ambidextrie structurelle que contextuelle (Birkinshaw et Gibson, 2004a, 2004b) grâce à l'utilisation de mécanismes d'intégration et s'inspire des quasi-structures (Brown et Eisenhardt, 1997) en ne formalisant pas tous les processus d'organisation.

### 3.3. ... SOUTENUE PAR UNE AMBIDEXTRIE DE RESEAU

Le transfert et la capitalisation des connaissances d'un projet à un autre est une des missions de la division Méthodes et Outils de la R&D au sein de la direction Technologie. L'intégration dans un réseau d'expertise scientifique, le développement de relations étroites avec des laboratoires de recherche (impulsé par les Relations extérieures) et la création de relations partenariales avec d'autres groupes industriels (supervisé par la Direction des Partenariats) sont autant de démarches en faveur du développement des innovations impulsées par la direction de la Stratégie du groupe. Ces partenariats sont clés pour des groupes de cette taille ne disposant pas d'une force de frappe importante en matière de recherche fondamentale (notamment dans certains métiers où il se trouve en concurrence avec Philips par exemple), la recherche étant essentiellement appliquée : la

connaissance du *process* et du métier d'industriel (acquise notamment grâce à la proximité de la recherche et du développement des sites de production) permet d'activer un réseau de veille et de développer une capacité d'adaptation de la technologie au métier.

L'ambidextrie de réseau, indispensable pour un groupe de la taille du groupe SEB où l'activité de la recherche consiste en grande partie à récupérer des briques technologiques développées à l'extérieur et à les adapter pour les produits du groupe (cf. capteurs pour le pesage), semble plus « facile » à développer que l'ambidextrie contextuelle ou structurelle : pour le projet à long terme Captaucom, réseau d'alliances initié par SNR, l'équipe de recherche Soins de la personne a pu obtenir un budget de la part de la Direction de la Technologie sur un projet qui n'aurait pas pu être financé par les activités. Ce type d'alliances permet aussi de développer de nouvelles compétences : grâce à la machine à bière développée avec Heineken, l'équipe de recherche de la Préparation des boissons va pouvoir orienter de nouvelles recherches sur la consistance de la mousse ou sur le refroidissement du tonneau.

Ainsi il semblerait que l'intégration des réseaux d'experts, à travers l'expérience du groupe SEB, favorise le développement d'innovations d'exploration (tels que le détacheur à ultrasons, l'Espresso, ou encore le Beertender).

### 3.4. L'INNOVATION CONTINUE PAR L'ORGANISATION MULTI AMBIDEXTRE : PROPOSITIONS

Le groupe SEB est en mesure de combiner plusieurs formes d'ambidextrie (cf. tableau 3 ci-dessous) :

Tableau 3 : Evolution des formes d'ambidextrie au sein du groupe SEB

|                                                             | <b>Avant le changement de structure</b>                                                                | <b>Après le changement de structure</b>                          |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <b>Articles Culinaires</b>                                  | Ambidextrie contextuelle                                                                               | Ambidextrie contextuelle                                         |
| <b>Cuisson électrique</b>                                   | Ambidextrie contextuelle                                                                               | Combinaison ambidextrie structurelle, contextuelle et de réseau  |
| <b>Préparation des aliments et boissons</b>                 | Ambidextrie structurelle (Moulinex)                                                                    | Combinaison ambidextrie structurelle, contextuelle et de réseau  |
| <b>Soins du linge et de la personne, confort domestique</b> | Ambidextrie structurelle pour le soin du linge<br>Ambidextrie contextuelle pour le soin de la personne | Combinaison ambidextrie structurelle, contextuelle et de réseau. |
| <b>Entretien de la maison</b>                               | Ambidextrie contextuelle                                                                               | Ambidextrie contextuelle et de réseau                            |

- L'ambidextrie structurelle lui procure les avantages de la relative indépendance de la recherche (pour l'exploration) par rapport à la pression temporelle du développement (orienté exploitation) ;

- L'ambidextrie contextuelle, incarnée par la localisation de la recherche et du développement au sein d'une même activité, induit une participation inévitable et vertueuse de la recherche aux problématiques du développement ainsi qu'une proximité avec les produits permettant d'envisager au plus tôt la rentabilité des projets de recherche. Ce type d'ambidextrie se manifeste également par la forte implication des directeurs de recherche qui impriment leur marque et développent leur propre mode de management, de systèmes de suivi des performances, d'incitations etc. ;
- L'ambidextrie de réseau ouvre de nouvelles voies encore largement inexplorées par le groupe. Pourtant, le groupe souhaite aller au-delà et augmenter encore de façon plus significative ses projets de rupture. Ainsi d'autres mécanismes d'incitation sont utilisés par certains directeurs de Recherche pour générer plus d'innovations d'exploration :
  - un mécanisme de gestion des idées (cf. l'initiative du département Recherche de l'activité Préparation des Aliments) qui, sans être aussi formalisé que chez Michelin où le management des idées (qui peuvent provenir de tout le monde) est extrêmement formalisé et encouragé, permet aux idées de mûrir, d'être échangées entre activités, de resurgir éventuellement plus tard, lorsqu'elles ont des chances d'être « vendues » en interne, etc. ;
  - le groupe est en train de mettre en place un système de primes pour les dépôts de brevets : la plupart des personnes interrogées sont critiques par rapport à ces primes, certains considérant qu'il s'agit d'un faible rattrapage salarial par rapport aux rémunérations offertes aux fonctions commerciale et marketing notamment (ce qui pose le problème crucial de la gestion des ressources humaines pour l'innovation), d'autres estimant même que c'est un frein à l'innovation de par l'individualisation que cette prime est susceptible de créer au sein des équipes. Certains pensent que les employés payés pour être innovants (i.e. la recherche, le développement, l'industrialisation, les méthodes et le BE) ne doivent pas être rémunérés pour faire ce qui relève de leur mission<sup>5</sup> ;
  - Certains directeurs de Recherche mettent en place des indicateurs de performance pour mesurer l'efficacité de leur service : évaluation du nombre de projets de recherche ayant passé avec succès la phase de développement, mesure de l'écart entre le délai prévu de lancement en phase de développement et le délai effectif, etc.

---

<sup>5</sup> Certaines entreprises versent des primes proportionnelles au revenu généré à toute personne ayant une idée intéressante (cf. Somfy ou Michelin), et surtout à celles dont ce n'est pas la mission.

Ces mécanismes d'incitation et les tentatives structurelles (comme la séparation du R et du D), contextuelles (Forum technologique) ou de réseau (partenariats avec des laboratoires / entreprises d'autres secteurs d'activité) ne semble pas suffisants pour dynamiser l'innovation d'exploration :

*« Aujourd'hui, on n'a plus du tout cette prise de décision, ce cap que l'on donne et que l'on conserve : on y va tout le temps par petits bouts, par réajustements progressifs. Des grands pas comme en a fait le groupe SEB dans le passé au niveau des innovations de rupture, je n'en vois pas. C'est plus des grands pas au niveau des stratégies de déploiement mondiales par acquisition externe sur des marchés connus, définis et existants »* (Un directeur de recherche)

Face à ces limites, d'autres mécanismes d'incitation pourraient être mis en place :

- une allocation de projets à long terme dans le portefeuille de projets : certaines entreprises dans des secteurs d'intensité concurrentielle comparable, comme le textile où les cycles de vie sont très courts, effectuent une répartition du portefeuille de projets de recherche : chez *Victoria's Secret* par exemple, le portefeuille de projets de recherche est composé de 50 % d'innovation incrémentales, 30 % d'innovations issues de coopérations avec des fournisseurs et 20 % d'innovations de rupture à partir de nouvelles technologies ;
- un renforcement des processus transversaux : aujourd'hui, grâce au Forum technologique, les équipes de R&D se connaissent mieux. Mais il y a peu d'incitation à échanger et partager. Certains interlocuteurs aimeraient que s'instaurent des échanges de chercheurs, de sujets de recherche, des visites plus fréquentes, d'autres estiment que rien ne s'oppose à l'échange de briques technologiques mais qu'il y a de toute façon relativement peu de synergies : en effet, les sujets exposés lors du Forum technologique ne représentent qu'un dixième des sujets traités par les équipes de recherche ;
- la création d'un véritable marketing stratégique d'innovation, à l'instar de *General Health Care* qui a des « *global marketers* », ayant en général une formation d'ingénieur, pour accompagner les projets de recherche très en amont et avec des personnes dédiées aux nouveaux marchés. Ce marketing est essentiel dans l'adoption d'une vision du *Most Advanced Yet Acceptable* (MAYA), relatée par un responsable Recherche du groupe, i.e. de la combinaison entre la technologie la plus avancée et l'acceptation par le marché, qui ne peut être comprise que par un marketing stratégique et prospectif, et non opérationnel, avec des compétences techniques poussées ;

- la mise en place de plages horaires libres : à l'instar de l'entreprise 3M, l'attribution à tout le personnel lié, de près ou de loin, à l'innovation, donc dans un périmètre très large, d'une journée libre par mois pour mener à bien des expériences et projets personnels d'innovation.

En définitive, l'innovation continue repose aujourd'hui, compte-tenu des contraintes financières, de la pression à l'exploitation et de la rentabilité à court terme, repose principalement sur les hommes (certains n'hésitant pas à faire de l'exploration « à la marge », de manière « officieuse », avec peu de moyens par manque de visibilité) et leur capacité à combiner astucieusement ambidextrie structurelle, contextuelle et de réseau :

*« C'est le rôle du responsable de la recherche de développer, de cultiver des sujets de long terme qui ne sont pas forcément visibles au niveau de la direction mais qui préparent le futur. C'est vrai que les critères d'évaluation de la recherche (taux de transformation des projets, conformité des estimations du prix de revient unitaire...) ne favorisent pas une telle démarche... Si on n'a pas cette activité d'expérimentation, on risque même de tarir les innovations de nature moins radicale » (Un directeur de recherche)*

## CONCLUSION

Si le groupe SEB est devenu une entreprise de référence en matière de gestion de projet et de mise sur le marché efficace et rapide des innovations d'exploitation, il lui reste encore des améliorations significatives à mettre en place, pour favoriser les innovations plus exploratoires.

Toutefois, la recherche n'est pas la seule concernée par l'innovation, y compris l'innovation exploratoire. La création d'un contexte favorable apparaît, nous l'avons vu, comme étant une condition sine qua non, faute de quoi les changements structurels ne portent pas leurs fruits.

La problématique de l'ambidextrie pour l'innovation n'est pas spécifique au groupe SEB : Elle est commune à de nombreuses entreprises, notamment celles qui se trouvent dans des environnements très compétitifs, changeants et volatiles. Comment une organisation peut-elle « mieux » innover (alors que les termes même d'organisation et d'innovation sont antinomiques) ? Comment concilier différents types d'innovation (alors qu'ils requièrent des orientations stratégiques, des ressources et compétences distinctes) ? Comment concevoir l'architecture organisationnelle d'un groupe industriel, en tenant compte des représentations variées des nombreux acteurs de l'innovation, et ce d'autant plus que les groupes se sont constitués par acquisitions, mêlant en leur sein des valeurs, perceptions, motivations et manières

d'innover parfois difficilement conciliables ? Cette recherche a permis d'explorer un certain nombre de ces aspects encore peu connus grâce à l'étude du groupe SEB et de ses 5 activités : les caractéristiques des ambidextries structurelle, contextuelle et de réseau au niveau d'un groupe et de ses activités, la manière dont le *top management* gère l'équilibre entre exploitation et exploration et les outils et comportements favorisés par les acteurs de la R&D.

Le type d'ambidextrie structurelle adoptée par le groupe SEB s'éloigne de l'ambidextrie structurelle telle qu'elle est décrite dans la littérature (Duncan, 1976 ; Benner et Tushman, 2003 ; Gibson et Birkinshaw, 2004 ; O'Reilly et Tushman, 2004). En effet, les recherches existantes sur l'ambidextrie en matière d'innovation se focalisent essentiellement sur la séparation des activités d'exploration de celles d'exploitation en isolant ainsi les activités émergentes des activités existantes (O'Reilly et Tushman, 2004). Ces recherches ne traitent pas (Argyres et Silverman, 2004) des structures hybrides qui pourraient être associées aux organisations ambidexbres pouvant combiner innovations d'exploitation et d'exploration. Si Argyres et Silverman (2004) montrent que les structures de R&D centralisées sont plus favorables à l'innovation d'exploration, la décentralisation de la R&D favorisant l'innovation d'exploitation, O'Reilly et Tushman (1996) décrivent les organisations ambidexbres comme devant avoir un processus de décision très décentralisé...qui serait en contradiction avec la structure hybride. Aucune recherche à ce jour, en tout cas à notre connaissance, ne fait état de structures séparées et autonomes, d'un côté de Recherche, de l'autre de Développement (alors que la pratique est courante dans de nombreuses organisations). Les recherches existantes étant essentiellement focalisées sur de très grands groupes industriels, elles n'avaient pas pris en compte la possibilité, pour créer de l'ambidextrie, de séparer les activités de R&D en opérant, non pas une séparation des activités d'exploration par rapport à celles d'exploitation au sein de divisions différentes, mais une séparation (comme le préconisait déjà Duncan il y a 30 ans) entre différents stades de l'innovation, laissant à la recherche le soin d'explorer les stades amont de l'innovation (*grosso modo*, jusqu'à la définition des spécifications), au développement celui de mettre l'innovation sur le marché.

Un autre apport de cette recherche réside dans le résultat que les différents types d'ambidextrie ne constituent pas des formes pures, mais doivent être astucieusement combinés afin de parvenir à réaliser des innovations d'exploitation et d'exploration. Par ailleurs, les modes opératoires de l'ambidextrie varient d'une Activité à l'autre au sein du groupe SEB – alors même qu'il n'est

présent que dans un métier : celui du petit électroménager. Des spécificités sont apparues pour chaque domaine d'activité, ce qui confirme l'intérêt d'étudier la notion d'ambidextrie, non pas au niveau d'un groupe, mais au niveau des domaines d'activité (Tushman et O'Reilly, 1996 ; Gibson et Birkinshaw, 2004 ; He et Wong, 2004 ; Jansen et al., 2005). Enfin, des implications managériales apparaissent sur certains mécanismes d'incitation et de gestion des ressources humaines pour l'innovation.

Il reste encore beaucoup à faire, d'abord pour généraliser les résultats obtenus. Une analyse plus fine sur un nombre de cas plus importants permettrait sans doute de mettre en évidence que la nature du processus de production et/ou la taille du domaine d'activité exercent une influence prédominante sur l'intérêt de séparer la Recherche du Développement. Des recherches ultérieures pourraient répondre à d'autres questions, notamment sur les antécédents de l'ambidextrie, les schémas théoriques les plus adaptés pour l'analyser à des niveaux organisationnels multiples, les mesures, les conséquences de l'ambidextrie pour la création de valeur et les limites d'un tel concept. Gageons que le numéro spécial d'*Organization Science* (cf. appel à communications, juin 2007) apportera certaines réponses et permettra de faire un pas de plus dans la meilleure compréhension des pratiques d'ambidextrie pour l'innovation et, de manière plus générale, pour gérer le conflit exploitation/exploration.

## RÉFÉRENCES

- Argyres N.S. et B.S. Silverman (2004), R&D, Organisational Structure, and the Development of Corporate Technological Knowledge, *Strategic Management Journal*, 25 : 9, 929-958.
- Benner M.J. et M.L. Tushman (2003), Exploitation, Exploration, and Process Management : the Productivity Dilemma Revisited, *Academy of Management Review*, 28 : 2, 238-256.
- Birkinshaw, J. et C.B. Gibson (2004a), Building an Ambidextrous Organisation, AIM Research WP, EPSCRC, June 3, <http://www.rhian.net/workingpapers/003jbpaper.pdf>
- Birkinshaw, J. et C.B. Gibson (2004b), The Ambidextrous Organisation, AIM Research Executive Briefing, EPSRC, <http://www.aimresearch.org/publications/ambidexterousrpt.pdf>
- Brown, S.L. et K.M. Eisenhardt (1997), The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations, *Administrative Science Quarterly*, 42 : 1, 1-35.
- Burns, T. et G.M. Stalker (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock, London, U.K.
- Chanal, V. et C. Mothe (2005), Comment concilier innovation d'exploitation et innovation d'exploration : une étude de cas dans le secteur automobile », *Revue Française de Gestion*, 31, 173-191

- Chapel V. (1997), *La croissance par l'innovation intensive : de la dynamique d'apprentissage à la révélation d'un modèle industriel. Le cas Téfal*. Thèse de doctorat de Gestion, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.
- Danneels, E. (2002), "The dynamics of product innovation and firm competences", *Strategic Management Journal*, 23, 1095-1121.
- Deschamps J.P. et R. Nayak (1997), *Les maîtres de l'innovation totale*, Editions d'Organisation.
- Dougherty, D. et C. Hardy (1996), Sustained product innovation in large, mature organizations : overcoming innovation-to-organization problems, *Academy of Management Journal*, 39 : 5, 1120-1153.
- Duncan, R.B. (1976), The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation, in R.H. Kilman, L.R. Pondy et D. Slevin (eds), *The management or organization*, 1, New York, North Holland, 167-188.
- Gibson C.B. et J. Birkinshaw (2004), The Antecedents, Consequences and Mediating Role of Organizational Ambidexterity, *Academy Management Journal*, 47 : 2, 209-226.
- Grawitz, M. (1996), *Méthodes des sciences sociales*, 10ème édition, Dalloz, Paris.
- Gupta, A.K. et C.E. Shalley (2006), The Interplay between Exploration and Exploitation, *Academy of Management Journal*, 49 : 4, 693-706.
- Hatchuel A., P. Le Masson et B. Weil (2001), *Le co-développement à l'épreuve de l'innovation intensive : vers de nouvelles formes d'organisation de la conception innovante entre constructeur et équipementiers*, Actes de Gerpisa 32, 65-80.
- Henderson, R.M. et K.B. Clark (1990) Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms, *Administrative Science Quarterly*, 35, 9-30.
- He Z-L. et P-K. Wong (2004), Exploration versus Exploitation : An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis, *Organization Science*, 15 : 4, 481-494.
- Jansen, J.J.P, F.A.J. Van den Bosch et H.W. Volberda (2005), Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: the impact of environmental and organizational antecedents, *Schmalenbach Business Review*, 57, 351-363.
- Lawrence P.C. et J. Lorsch (1967), *Organization and environment : Managing differentiation and integration*, Boston : Harvard University (traduction française : *Adapter les structures de l'entreprise : Intégration ou différenciation*, Les éditions d'Organisation, Réédition 1989).
- Lawrence, P.C. et J. Lorsch (1973), *Adapter les Structures de l'Entreprise: intégration ou différenciation*, Paris: Editions d'Organisation.
- Le Masson P., B. Weil et A. Hatchuel (2006), *Les processus d'innovation*, Lavoisier, Paris.
- Lenfle S. et C. Midler, (2003), Management de projet et innovation, dans P. Mustar et H. Penan (eds.) *Encyclopédie de l'innovation*, Paris, Economica, p. 49-71.
- Levinthal, D.A. et J.G. March (1993), The myopia of learning, *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- March, J.G. (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2, 71-87.
- Mc Namara, P. et C. Baden-Fuller (1999), Lessons from the Celltech Case : Balancing Knowledge Exploration and Exploitation in Organizational Renewal, *British Journal of Management*, 10, 291-307
- O'Reilly C.A. et M.L. Tushman (2004), The Ambidextrous Organization, *Harvard Business Review*, avril, 74-81

- Smith, W.K. et M.L. Tushman (2005), Managing Strategic Contradictions : A top Management Model for Managing Innovations Streams, *Organization Science*, 16 : 5, 522-536
- Thiétart, R.A. (2003), *Méthodes de recherche en management*, 2ème édition, Dunod, Paris.
- Tushman, M.L. et C. O'Reilly (1996), Ambidextrous organizations : Managing evolutionary and revolutionary change, *California Management Review*, 38, 8-30.
- Verona, G. et D. Ravasi (2003), Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation, *Industrial and Corporate Change*, 12 : 3, 577-606.

## ANNEXE A

### Le guide d'entretien – Automne 2006

La revue de littérature a été utilisée pour construire notre guide d'entretien. Les principaux thèmes suivants ont été abordés :

#### I – Organisation du processus d'innovation

Définition, organisation du groupe avant 2000, principales évolutions, qui fait quoi au niveau de la recherche et du développement, personnes distinctes, localisation géographique de la R et du D, interactions entre R et D, interactions en interne, entre activités, avec l'extérieur, rôle du senior management dans l'animation du processus d'innovation, la culture d'innovation et la création d'un contexte favorable, nature des rôles de chacun, latitude d'action, quels instruments de pilotage et modes de fonctionnement du processus d'innovation, quels critères de performance et indicateurs de mesure, outils d'incitation

#### II - Facteurs explicatifs/déclencheurs à l'origine de la réorganisation du processus d'innovation et résultats

Le changement (intentions/motivations, facteurs explicatifs internes et externes et efficacité), facteurs de contingence plaçant pour des types d'ambidextrie différents selon les activités.

Remarques :

- Les personnes interrogées utilisent tous les termes d'innovation de rupture, mais ne la définissent pas tout à fait de la même manière ; c'est « la création d'un nouveau segment qui ne provoque pas de cannibalisation interne » ou « une nouvelle catégorie de produits pour le groupe », en fait « quelque chose qu'on ne faisait pas au préalable ». La notion de compétence associée à l'innovation (d'exploitation versus d'exploration) n'est pas mentionnée.
- Nous avons abordé les thèmes dans un ordre parfois différent de celui mentionné ci-dessus pour laisser un fort degré de liberté à la personne interrogée lors de l'entretien semi directif, suivant en cela les recommandations de Grawitz (1996) pour laquelle l'enquêteur doit rester libre de poser les questions dans l'ordre qu'il juge le plus opportun tout en étant tenu de recueillir les informations exigées par la recherche, l'enquêteur pouvant aussi répondre à sa guise, l'enquêteur étant chargé de le ramener au sujet s'il a tendance à s'en éloigner.