

L'ambidextrie, un mode de gestion des paradoxes ?

Une étude comparative de cas

Amaury GRIMAND

Professeur des Universités

IAE de Poitiers

AGrimand@iae.univ-poitiers.fr

Ewan OIRY

Professeur des Universités

IAE de Poitiers

EOiry@iae.univ-poitiers.fr

Aurélien RAGAIGNE

Maître de conférences

IAE de Poitiers

ARagaigne@iae.univ-poitiers.fr

RESUME

Remplaçant la logique linéaire, rationnelle et prescrite, les paradoxes sont de plus en plus communément admis comme correspondant à une des formes centrales du management des organisations. Néanmoins, les modes de gestion de ceux-ci restent encore à préciser. La gestion par le dilemme (qui consiste à privilégier l'un des éléments du paradoxe) et la gestion par le compromis apparaissent comme des perspectives limitées. Cet article propose d'explorer la capacité de la notion d'ambidextrie à constituer un mode innovant de gestion des paradoxes. Après avoir distingué les différentes formes de l'ambidextrie (structurelle, temporelle, de réseau et contextuelle), cet article présente trois études de cas complémentaires portant sur la problématique des logiques habilitantes et contraignantes. La première souligne les limites de la gestion des paradoxes par le dilemme. Cet organisme de formation a choisi, dans son processus de transformation organisationnelle, de ne retenir que la dimension « contrainte » de ses outils de gestion. Les données recueillies montrent que cette gestion par le dilemme est déstabilisatrice et contre-productive pour les salariés. La seconde étude de cas met en évidence les difficultés de construire une forme stable de compromis. Cette entreprise pétrochimique a tenté de construire un compromis entre les dimensions contraignantes et habilitantes de son outil de gestion des compétences. A nouveau, les salariés déstabilisés demandent une clarification de la situation et éventuellement la création d'un nouvel outil. La troisième étude de cas réalisée dans une PME distributrice de légumes et de fruits issus de l'agriculture biologique montre que l'ambidextrie, saisie sous ses différentes formes, constitue une voie possible de gestion des paradoxes. Ces résultats permettent finalement d'engager des perspectives de discussion aussi bien sur la gestion des paradoxes que sur la notion d'ambidextrie.

Mots clés : Ambidextrie, paradoxe, outil de gestion, changement organisationnel, étude de cas

L'ambidextrie, un mode de gestion des paradoxes ?

Une étude comparative de cas

RESUME

Remplaçant la logique linéaire, rationnelle et prescrite, les paradoxes sont de plus en plus communément admis comme correspondant à une des formes centrales du management des organisations. Néanmoins, les modes de gestion de ceux-ci restent encore à préciser. La gestion par le dilemme (qui consiste à privilégier l'un des éléments du paradoxe) et la gestion par le compromis apparaissent comme des perspectives limitées. Cet article propose d'explorer la capacité de la notion d'ambidextrie à constituer un mode innovant de gestion des paradoxes. Après avoir distingué les différentes formes de l'ambidextrie (structurelle, temporelle, de réseau et contextuelle), cet article présente trois études de cas complémentaires portant sur la problématique des logiques habilitantes et contraignantes. La première souligne les limites de la gestion des paradoxes par le dilemme. Cet organisme de formation a choisi, dans son processus de transformation organisationnelle, de ne retenir que la dimension « contrainte » de ses outils de gestion. Les données recueillies montrent que cette gestion par le dilemme est déstabilisatrice et contre-productive pour les salariés. La seconde étude de cas met en évidence les difficultés de construire une forme stable de compromis. Cette entreprise pétrochimique a tenté de construire un compromis entre les dimensions contraignantes et habilitantes de son outil de gestion des compétences. A nouveau, les salariés déstabilisés demandent une clarification de la situation et éventuellement la création d'un nouvel outil. La troisième étude de cas réalisée dans une PME distributrice de légumes et de fruits issus de l'agriculture biologique montre que l'ambidextrie, saisie sous ses différentes formes, constitue une voie possible de gestion des paradoxes. Ces résultats permettent finalement d'engager des perspectives de discussion aussi bien sur la gestion des paradoxes que sur la notion d'ambidextrie.

Mots clés : Ambidextrie, paradoxe, outil de gestion, changement organisationnel, étude de cas

INTRODUCTION

Les paradoxes sont de plus en plus communément admis comme correspondant à une des formes centrales du management des organisations. Une littérature de plus en plus riche s'efforce d'en analyser les différentes dimensions (Poole & Van de Ven, 1989 ; Barel, 1998 ; Perret & Jossierand, 2003 ; Smith & Lewis, 2011). Après avoir posé qu'un paradoxe peut être défini comme « *la présence simultanée de deux éléments exclusifs l'un de l'autre* » (Cameron & Quinn, 1988, p.2), cette littérature s'est efforcée de repérer les différents types de paradoxes. March (1991) a été parmi les premiers à identifier le paradoxe de l'apprentissage qui se nourrit de la tension entre l'apprentissage par exploitation (l'approfondissement des savoirs existants) et l'apprentissage par exploration (la création de nouveaux savoirs). Dans un article récent, Smith et Lewis (2011) ajoutent à ce premier paradoxe un paradoxe identitaire (qui se nourrit de la tension entre l'individu et le collectif, les conflits de rôle et de valeurs qu'elle engendre), un paradoxe de l'organisant (*organizing*) qui exprime les tensions nées de l'accroissement de la complexité organisationnelle, notamment l'articulation toujours délicate entre stabilité et changement, et un paradoxe de la performance (*performing*) qui prend acte de la diversité des parties prenantes, internes et externes, et de leurs intérêts, potentiellement contradictoires et conflictuels.

Toutefois, la question du mode de gestion de ces paradoxes reste encore posée. Poole & Van de Ven (1989) puis Smith & Lewis (2011) ont proposé plusieurs modes de gestion des paradoxes. La gestion par le dilemme consiste à choisir de privilégier l'un des deux éléments du paradoxe au détriment de l'autre (Smith & Lewis, 2011). *A contrario*, la gestion par le compromis s'efforce de trouver un équilibre entre les deux éléments constitutifs du paradoxe. Pour ces auteurs, un mode de gestion devrait permettre de tirer tout le « *potentiel positif* » des paradoxes. Poole & Van de Ven (1989) évoquaient eux une gestion par la « *synthèse* ». Mais aucun des deux ne donnent un contenu conceptuel et empirique solide à cette notion.

En se concentrant sur le paradoxe contrainte/habilitation qui est présent dans les dispositifs de gestion, notamment de contrôle (Brivot & Gendron, 2011 ; Hoskin & Macve, 1988 ; Miller & Rose, 1990 ; Rahaman & al, 2010), cet article investigue la capacité de la notion d'ambidextrie à proposer une opérationnalisation de ce mode performant de gestion des paradoxes. Plusieurs formes d'ambidextrie ont été distinguées dans la littérature. Certaines s'attachent à séparer les éléments contradictoires de manière physique comme c'est le cas de l'ambidextrie structurelle (Tushman & O'Reilly, 1999) et de réseau (Gilsing & Noteboom (2004) ou temporelle (Tempelaar & al., (2008). Cependant, seule l'ambidextrie contextuelle

semble réellement tenter d'articuler les éléments présents dans un paradoxe (Gibson & Birkinshaw (2004).

Nous tentons de répondre à la question-titre de l'article en présentant trois études de cas de déploiement d'outils de gestion. Le premier cas (Edutel, un organisme de formation) montre que le choix de la seule dimension de contrainte dans le paradoxe contrainte/habilitation d'un dispositif de gestion, autrement dit la gestion par le dilemme, déstabilise les salariés et produit des effets plutôt négatifs. Le second cas (Péto, une entreprise pétrochimique) qui s'efforce de construire un compromis entre contrainte et habilitation dans son outil de gestion des compétences met en évidence que le mode de gestion par le compromis est lui aussi déstabilisateur pour les salariés. La gestion par les différentes formes d'ambidextrie qui est illustrée par le troisième cas (celui de la PME Bio distri) montre à l'inverse qu'il s'agit sans doute d'une perspective plus intéressante. Néanmoins, la discussion permet de dégager l'idée que l'articulation entre ces différentes formes d'ambidextrie et la pérennisation de cette démarche reste un défi à la fois pour la recherche et pour les praticiens.

1. LES PARADOXES AU CŒUR DU FONCTIONNEMENT ORGANISATIONNEL

Nous présenterons dans une première sous-section quelques éléments de définition de la notion de paradoxe avant de présenter les modes de gestion de ces paradoxes. Nous centrerons notre propos principalement sur le paradoxe habilitant-contrainant dans une troisième sous-section.

1.1 Définition et omniprésence des paradoxes dans les organisations

La notion de paradoxe a d'abord mobilisée en logique et en sémantique (Perret & Josserand, 2003). Elle désigne alors la présence simultanée de deux propositions contradictoires. L'exemple considéré comme le plus ancien, est le paradoxe du crétois. Epiménide le crétois déclare : « *tous les crétois sont des menteurs* ». L'interlocuteur à qui s'adresse cette phrase se trouve alors face à un paradoxe. Il ne peut tirer aucune certitude de l'affirmation d'Epiménide. En effet, soit Épiménide dit vrai, alors il ment (puisque c'est un Crétois), donc son affirmation est fautive, puisqu'il affirme que tous les Crétois mentent. Soit, au contraire, Épiménide ment en disant cela, alors il existe au moins un Crétois qui dit la vérité, et donc son affirmation est fautive. A la différence du dilemme ou de la contradiction où un choix est toujours possible

(par la hiérarchisation, par exemple), le paradoxe crée des situations où le choix est impossible.

Cette notion sémantique a été progressivement investie dans des contextes plus pratiques à travers la notion de « *paradoxe pragmatique* ». Celui-ci « *ne situe pas la contradiction à l'intérieur de ce qui est dit (écrit, formalisé, ...) mais dans l'effet que produit ce qui est dit. Le paradoxe pragmatique est une construction des acteurs (...). Ce sont en effet les acteurs, par la manière dont ils construisent leurs représentations d'une situation qui créent ou non le paradoxe pragmatique* » (Perret & Josserand, 2003, p.6). Cette évolution ouvre la porte à une véritable application de la notion de paradoxe aux contextes organisationnels.

La littérature a alors multiplié les exemples montrant que les paradoxes sont omniprésents dans les organisations. Les évolutions actuelles des marchés et des technologies renforcent ce phénomène (Lewis, 2000) mais la plupart des auteurs considèrent finalement que les paradoxes sont la base même de toutes les organisations puisque d'un côté, elles mobilisent des individus « *libres, créatifs et indépendants* » et d'un autre, elles ont pour objectif de contrôler ces individus (Clegg & al. 2002).

1.2. Les modes de gestion des paradoxes

La gestion de ces paradoxes est rapidement apparue comme un enjeu central dans le management des organisations. Cette gestion n'est pas simple car elle constitue elle-même un paradoxe. En effet, il est *a priori* impossible de gérer simultanément « *deux éléments exclusifs l'un de l'autre* ».

Les travaux de Van de Ven & Poole (1989, p.567) ont beaucoup œuvré pour éclaircir cette perspective. Ils identifient quatre moyens de gérer les paradoxes :

1. Identifier les deux éléments paradoxaux (A et B) et accepter le coût des tensions engendrées par leur présence simultanée (acceptation),
2. Gérer les deux éléments paradoxaux à deux niveaux différents comme par exemple, micro et macro (hiérarchisation),
3. Gérer les deux éléments paradoxaux à deux moments différents (priorisation),
4. Construire une nouvelle perspective qui élimine l'opposition entre les deux éléments paradoxaux (synthèse).

En identifiant ces différents modes de gestion des paradoxes, Van de Ven et Poole soulignent la nécessité de distinguer la contradiction du paradoxe. La contradiction apparaît lorsque deux éléments sont difficiles à faire cohabiter. Lorsqu'on peut les faire cohabiter en priorisant ou en hiérarchisant ces éléments, on se trouve dans le cas d'une contradiction

(Barel, 1998). A strictement parler, les paradoxes n'autorisent pas un tel mode de gestion. Les deux éléments considérés sont mutuellement exclusifs et s'imposent au même niveau et au même moment. Au-delà du constat la présence simultanée de deux éléments exclusifs (acceptation), le seul réel mode de gestion des paradoxes consiste donc à tenter de créer une nouvelle perspective qui parvienne à englober les deux éléments exclusifs.

C'est ce que tente la perspective ago-antagoniste (Bernard-Weil, 1999). Cette approche distingue l'antagonisme qui correspond à « *l'opposition de deux forces agissant sur un récepteur commun* » de l'agonisme qui désigne lui la coopération entre ces deux forces (Bernard-Weil, 1999, p.107). La théorie des systèmes ago-antagonistes refuse de se limiter à l'analyse de la coopération ou de l'opposition entre ces deux forces. Elle envisage donc tous les « *types d'équilibre et de déséquilibre qui peuvent surgir entre ces deux couples* » (Bernard-Weil, 1999, p.115). Cette approche propose quelques modes concrets de gestion des couples ago-antagonistiques. Elle propose ainsi la « *division constituante* » qui « *interdit tout contact direct entre les deux pôles opposés du couple avec ses risques de court-circuit.* » Elle interdit aussi toute tentative de « *synthèse, ou tout ordre préférentiel entre les deux forces d'un couple ago-antagoniste* » (Bernard-Weil, 1999, p.115). Mais l'on perçoit clairement que ces premiers éléments ne peuvent constituer à eux seuls, un réel mode de gestion des paradoxes.

La littérature la plus récente (Smith & Lewis, 2011 ; Clegg & al. 2002 ; Lewis, 2000) reste donc sur des modes de gestion des paradoxes qui ne sont pas très éloignés de ceux proposés par Van de Ven & Poole (1989) :

- Tout d'abord, ils proposent ainsi de choisir entre l'un des deux pôles du paradoxe. Définissant le dilemme comme un choix qui est possible à faire, même s'il est coûteux, Smith & Lewis (2011) désignent ce mode de gestion par le choix sous le nom « *gestion par le dilemme* ».

- Ensuite, ils proposent de tenter un compromis entre les deux pôles du paradoxe. Ils désignent ce mode de gestion par le nom de « *gestion par le compromis* ».

- Enfin, après avoir souligné que l'occultation des paradoxes (faire comme s'ils n'existaient pas) est la pire des menaces pour une organisation car ils produisent alors des effets destructeurs maximum (Clegg & al., 2002), ils évoquent le fait que les organisations doivent s'efforcer de faire émerger le « *potentiel positif* » des paradoxes.

Cette dernière alternative est bien évidemment la plus séduisante mais, comme dans l'approche de Poole & Van de Ven (1989) ou celle de Bernard-Weil (1999), elle reste

relativement peu opérationnalisée. Smith & Lewis (2011) évoquent la notion d'ambidextrie comme pouvant constituer un mode d'opérationnalisation de la gestion des paradoxes. Nous proposons dans cet article de regarder en détail si la notion d'ambidextrie pourrait constituer un mode de gestion des paradoxes en l'appliquant à la tension contrainte/habilitation dans les dispositifs de gestion.

1.3. La tension contrainte / habilitation dans les dispositifs de contrôle

Les paradoxes sont si nombreux dans les organisations que, pour conserver un propos clair, il nous semble nécessaire de réfléchir sur le mode de gestion d'un seul d'entre eux. Parce qu'il est particulièrement prégnant dans les organisations, nous avons choisi celui qui voit les dispositifs de contrôle être à la fois contraignants et habilitants (Brivot & Gendron, 2011 ; Hoskin & Macve, 1988 ; Miller & Rose, 1990 ; Rahaman & al, 2010).

Ce paradoxe a en effet été plus particulièrement travaillé dans la littérature sur le contrôle de gestion. Dans cette discipline, les auteurs, parfois inspirés par Foucault (1975) ont très rapidement identifié les dimensions disciplinantes des dispositifs de contrôle. Ils ont souligné combien ces dispositifs parviennent à rendre les individus et leurs actes transparents (Hopper & Macintosh, 1993 ; Ogden, 1997 ; Coopey & McKinlay 2010).

Mais dans le même temps, ces recherches ont constaté que ces dispositifs de contrôle créaient de la résistance chez ces acteurs. Dans « *Histoire de la sexualité. La volonté de savoir*, Foucault (1976) écrit ainsi : « *là où il y a pouvoir, il y a résistance* » (p.125). Certaines recherches mettent même en évidence qu'au-delà de la seule résistance, les dispositifs de contrôle contribuent à créer un savoir habilitant, c'est-à-dire un savoir non connu des concepteurs, qui permet aux utilisateurs de redéfinir les règles d'application de ce dispositif, de lui faire produire des effets imprévus. Townley (1994) écrit ainsi « *Disciplinary power is simultaneously productive and repressive* » (1994, p. 141). De même, Hoskin & Macve (1988) écrivent à propos des méthodes comptables : « *people may « play the system » and seek to evade the disciplinary surveillance* » (p.66).

Enfin, Brivot & Gendron (2011) montrent qu'un outil de gestion des connaissances peut être utilisé par des avocats fiscalistes pour rendre visibles des savoir-faire qui les valorisent et qui étaient jusqu'alors invisibles. Ces travaux soulignent donc que les dispositifs de contrôle sont simultanément contraignants et habilitants (Rahman & al, 2010).

Cet article propose l'idée que les différentes formes d'ambidextrie apparaissent comme une solution pour gérer le paradoxe qui émerge entre les dimensions contraignante et habilitante des dispositifs de contrôle.

2. L'AMBIDEXTRIE, UN MODE DE GESTION DU PARADOXE CONTRAINTE / HABILITATION ?

Tushman & O'Reilly (1996) ont mis en évidence que les organisations qui innovent sont face à un paradoxe. Elles sont placées dans un choix impossible entre les démarches qui les conduisent à innover en explorant de nouvelles opportunités (exploration) et celles qui les poussent à exploiter les capacités déjà existantes (exploitation). Exploitation et exploration sont des démarches très différentes. Elles correspondent à des visées, des horizons temporels, une gestion des risques, une allocation des ressources et même des types d'activités et d'organisation le plus souvent très contrastés (Benner & Tushman, 2003). Gupta, Smith & Lewis (2006) montrent ainsi que les modes de pensée et les routines organisationnelles sont très différents dans ces deux démarches. Tushman & O'Reilly (1996) ont proposé le concept d'ambidextrie pour décrire et analyser les processus mis en place par les organisations qui tentent simultanément d'explorer et d'exploiter. Ces organisations « *ambidextres* » sont particulièrement performantes puisqu'elles sont à la fois compétitives dans les marchés matures (où les notions de coût, d'efficacité et d'innovation incrémentales sont critiques) et innovantes en termes de développement de produits pour les marchés émergents (où l'expérimentation et la flexibilité sont clés).

Tushman & O'Reilly (1999) ont d'abord identifié l'ambidextrie que l'on appelle « structurelle ». Elle est basée sur la séparation organisationnelle entre les activités d'exploitation et d'exploration. Dans une entreprise, un centre de profit prend en charge l'innovation d'exploration tandis que l'innovation d'exploitation est assurée par un autre centre de profit de cette même entreprise. A condition de développer les politiques managériales et ressources humaines adéquates (incitations au partage des connaissances, transferts de personnel, carrières inter-divisionnelles, projets multi-services, etc.), cette ambidextrie structurelle peut être particulièrement efficace (Collinson, 2001 ; Dhifallah & al. 2008).

Dans cette même logique de séparation, Noteboom (1999) puis Gilsing & Noteboom (2004) ont plaidé pour une ambidextrie « temporelle » qui voit alterner dans la même entreprise, avec les mêmes salariés de (généralement) longues périodes d'exploitation des capacités existantes et de (généralement) courts mais intenses moments d'exploration des nouvelles opportunités. O'Reilly & Tushman (2004) ont eux aussi montré la pertinence de ce type de découplage temporel.

Enfin, Mc Namara & Baden-Fuller (1999) ont proposé le concept d'ambidextrie de « *réseau* » pour rendre compte des situations où la conciliation d'activités d'exploitation et d'exploration est réalisée en externe, via un réseau d'entreprises. Sur un secteur donné, les grandes entreprises se concentrent sur l'exploitation de leur cœur de métier tandis que les petites entités (ou start-up) assurent l'innovation d'exploration. Même s'il peut être particulièrement efficace (Tempelaar & al., 2008), ce type d'ambidextrie est toutefois considéré comme peu stable.

Ces trois ambidextries (structurelle, temporelle et de réseau) ont toutefois été discutées par Gibson & Birkinshaw (2004) qui considèrent qu'il n'est ni nécessaire, ni toujours souhaitable de séparer les activités d'exploitation et d'exploration. Il leur semble souvent plus performant que ces activités soient réalisées dans les mêmes unités par les mêmes personnes. Ces auteurs plaident alors pour le développement d'une ambidextrie qu'ils appellent « *contextuelle* ». Celle-ci correspond à une capacité comportementale (et non structurelle) à réaliser l'alignement à court terme et l'adaptation à long terme du contexte organisationnel afin que celui-ci permette simultanément l'exploration et l'exploitation. Cette ambidextrie se caractérise en particulier par une capacité à reconfigurer rapidement les activités au sein d'un même centre de profit pour répondre aux changements de l'environnement. Elle est souvent très délicate à mettre en œuvre. Par exemple, dans ces organisations, les managers doivent gérer des buts contradictoires (Smith & Tushman, 2005), tenir de nombreux rôles différents (Flyod & Lane, 2000), avoir à la fois une orientation court terme et long terme (Raish & al. 2009). Dans un article récent, Simsek & al. (2009) proposent une typologie qui retrouve ces quatre formes d'ambidextrie.

La proximité entre ces formes d'ambidextrie et la notion de paradoxe organisationnel est très forte. Tout d'abord, elle est explicite pour certains auteurs. Par exemple, Gibson & Birkinshaw (2004) évoquent le fait que l'ambidextrie va de pair avec l'adoption d'un mode de pensée orienté sur la gestion des paradoxes. Mais surtout, les différentes formes de gestion des paradoxes (identifiés par Poole & Van de Ven (1989) ou Smith & Lewis (2011)) sont très proches des différents types d'ambidextrie. Les ambidextries structurelles, temporelles ou de réseau qui consistent à séparer, de manière physique ou temporelle, exploration et exploitation peuvent facilement être rapprochées des modes de gestion des paradoxes par le dilemme (lorsqu'on les sépare) et ensuite par le compromis (lorsqu'on essaye ensuite de les articuler). L'ambidextrie « *organisationnelle* » peut, elle, être rapprochée de la véritable gestion des paradoxes puisqu'elle vise à réaliser simultanément ces deux activités qui sont pourtant mutuellement exclusives.

En nous concentrant sur le paradoxe contrainte / habilitation, nous allons maintenant présenter trois études de cas. Les deux premières montrent que la gestion de ce paradoxe par le dilemme (choix d'un des deux éléments) et par le compromis (tentative de conciliation des deux éléments) apparaissent comme des illusions et ne permettent pas réellement de gérer le paradoxe. La troisième montre à l'inverse que la mobilisation des différentes formes d'ambidextrie constitue une voie particulièrement intéressante d'opérationnalisation de la « *gestion des paradoxes* » et permet réellement de gérer le paradoxe contrainte/habilitation ».

3. DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Le phénomène étudié est complexe et mal connu. Le rôle que les différentes formes d'ambidextrie peuvent jouer dans la gestion du paradoxe entre contrainte et habilitation est en cours d'exploration. Dans ce type de problématique, il est recommandé d'adopter une démarche qualitative (Ragin & Becker, 1992). Cette méthodologie permet en effet de saisir le sens que les acteurs donnent à leurs actions (en l'occurrence la gestion des paradoxes) et d'interroger de manière approfondie un grand nombre d'entre eux.

3.1. Les données collectées

Afin de rendre plus visible les phénomènes que nous analysons, nous avons choisi de réaliser une étude de cas multiples (Eisenhardt, 1989). Nous présentons et comparons trois études de cas donnant à voir des modalités différentes de gestion du paradoxe entre contrainte et habilitation ; le premier cas privilégie la gestion par le dilemme, le second par le compromis. Constatant les limites de ces modes de gestion, nous présentons le cas d'une PME qui, misant sur les différentes formes d'ambidextrie, propose des modes de gestion plus innovants de ce paradoxe.

Les données recueillies dans ces trois études de cas (nommées E1, E2 et E3 dans la suite de l'article) l'ont été sur la base d'une étude documentaire et d'entretiens semi-directifs (tableau 1).

	Edutel (E1)	Petro (E2)	Bio distri (E3)
Documents collectés	Plan stratégique à horizon 2018 ; rapports d'évaluation (portant sur l'évolution de l'organisation) ; résultats comptables et financiers de chaque site ; dossier de presse, principaux textes concernant la gestion interne de l'emploi ; supports de communication interne, etc.	Documents de présentation générale de l'entreprise ; bilan social ; déclaration n°2483 intitulée « <i>participation au développement de la formation professionnelle continue</i> » (récapitulatif des montants alloués à la formation) ; principaux textes concernant la gestion interne de l'emploi ; supports de communication interne, etc.	Rapports annuels ; Dossiers de presse ; Business plans ; Documents de présentation générale de l'entreprise ; principaux textes concernant la gestion interne de l'emploi ; supports de communication interne, etc.
Entretiens semi-directifs	45 entretiens semi-directifs Interlocuteurs interrogés : le DG en tant que prescripteur de la démarche, le Secrétaire Général en tant que cheville ouvrière du projet, le DRH actuel de l'entreprise, les directeurs métiers, les Directeurs de sites, les chefs de service sur les différents sites, les délégués syndicaux.	19 entretiens semi-directifs Interlocuteurs interrogés : le directeur de l'Usine en tant que prescripteur de la démarche, le <i>change manager</i> (cadre du service RH chargé de la conception et mise en œuvre de l'outil), le DRH en poste lors de la conception de l'outil, le DRH actuel de l'entreprise, le responsable du service maintenance (encadrant les chefs d'équipe), les chefs d'équipe de maintenance (encadrant les techniciens) (3), les techniciens de maintenance (9), les délégués syndicaux (2)	8 entretiens semi-directifs Interlocuteurs interrogés : P.D-G, Directeur administratif et financier, Secrétaire générale, DRH, Contrôleur de gestion, Responsable logistique, Responsable qualité

Tableau 1. Les données collectées

L'étude documentaire a permis de rassembler les principales informations formelles sur ces organisations (historique, principaux chiffres clés, etc.). Des entretiens semi-directifs ont ensuite été réalisés. Ils sont indispensables pour analyser les phénomènes dans leur contexte et la logique d'argumentation des acteurs (Burgess, 1982 ; Stake, 1994). Nous mentionnons dans la suite du texte, des extraits d'entretiens en précisant à la fin des citations les fonctions de la personne citée. Les noms des entreprises sont également volontairement masqués en raison d'un accord de confidentialité. Une triangulation des données a permis de mettre au jour les logiques sous-jacentes à la construction et à l'utilisation des outils, d'identifier ses principales caractéristiques et les éléments structurants qui les composent (Hlady-Rispal, 2002).

Pour ce qui concerne le centre de formation Edutel [E1], l'étude porte sur le déploiement d'outils de contrôle accompagnant une réforme organisationnelle profonde de cette organisation. 45 entretiens d'une durée de 1h à 1h30 ont été menés avec l'ensemble des acteurs ayant conçu et mis en œuvre ces outils et cette réforme organisationnelle ainsi qu'avec les différents niveaux de managers qui sont supposés les utiliser et les mettre en œuvre. Nous avons ainsi rencontré le Directeur Général de l'organisation. Après avoir lui-même rencontré l'ensemble des sites et formulé son propre diagnostic, il a fait évoluer l'organisation et proposé les outils permettant sa gestion. Nous avons aussi rencontré le Secrétaire Général qui

est aujourd'hui chargé du déploiement de cette réorganisation et de ces outils (en particulier les outils de reporting). Nous avons rencontré les directeurs métiers (conception pédagogique, marketing, RH, finance, etc.) de cette organisation désormais matricielle et, sur les 8 sites concernés, les directeurs de site et les chefs de service qui sont supposés mettre en place cette nouvelle organisation et utiliser ces outils de gestion (en particulier de reporting).

Pour ce qui concerne l'entreprise pétrochimique [E2], l'étude porte sur un outil de contrôle des compétences mis en œuvre dans le service maintenance de l'usine. Des entretiens ont été menés avec l'ensemble des types d'acteurs ayant joué un rôle dans la conception de l'outil (*change manager* en tant que pilote et responsable du projet initial, directeur d'usine en tant que prescripteur de l'outil, Directeur des Ressources Humaines (DRH) de l'époque, et différents responsables hiérarchiques impliqués dans la conception de l'outil). Nous avons aussi interrogé les principaux utilisateurs de l'outil (les chefs d'équipe, les salariés, le DRH actuel et les délégués syndicaux).

Pour ce qui concerne la PME Bio Distri [E3], l'étude porte sur la trajectoire d'hypercroissance de cette entreprise. Cette étude de cas est longitudinale rétrospective. Des entretiens ont été réalisés avec les principaux acteurs de l'entreprise (P.D-G, Directeur administratif et financier, Secrétaire générale, DRH, Contrôleur de gestion, Responsable logistique, Responsable qualité). Le guide d'entretien comportait des questions relatives à la l'hyper croissance de cette entreprise et à ses implications. La trame de l'entretien interrogeait en particulier la dynamique de croissance dans ses différentes phases, les motivations à la croissance, la stratégie déployée, l'environnement et les marchés, les structures de gouvernance, l'accès aux sources de financement, le rôle des fonctions support et – en particulier des ressources humaines - dans la trajectoire de croissance. Les entretiens ont été systématiquement enregistrés et retranscrits. Afin de limiter les biais de rationalisation *a posteriori*, inhérents à toute démarche rétrospective, les interviews ont été croisées avec de multiples données secondaires (rapports annuels, revue de presse, etc.). L'insistance portée dans les entretiens sur les changements majeurs a été utilisée pour atténuer les limites des capacités de mémorisation des acteurs interviewés.

Pour ces trois cas, l'analyse des données a mobilisé pour l'essentiel deux étapes. Une première étape visant à construire une narration du cas étudié afin de rendre compte de la dynamique à l'œuvre. Une deuxième étape consistant en une analyse thématique des données collectées afin de produire un schéma d'interprétation de cette dynamique. Des thèmes émergents ont pu néanmoins être intégrés lors de la phase de codage.

3.2. Les dynamiques organisationnelles étudiées

Le centre de formation Edutel [E1] connaît une réorganisation profonde qui se traduit par le développement de nouveaux outils de gestion. Composé majoritairement de fonctionnaires de l'Etat lui étant affectés, Edutel enregistre une diminution régulière du nombre d'inscrits, du fait de l'apparition de concurrents et de la facilité d'accès à la connaissance par les ressources numériques. Pour faire face à cette menace, l'organisation s'engage alors résolument dans la conception de formations sous une forme numérique pour y faire face, ce qui bouleverse ses pratiques, largement tournées vers l'édition papier.

Edutel compte 1000 salariés répartis sur plusieurs sites, chacun étant spécialisé sur une activité. Les managers de site ont en moyenne 80 personnes sous leur responsabilité et s'appuient sur trois à quatre managers d'équipe. L'établissement s'est organisé sous une forme matricielle environ un an avant notre intervention. A la ligne fonctionnelle (directeur général, directeur général adjoint, managers de services) s'ajoutent des directeurs de fonctions transversales (DFT).

La recherche a été conduite dans une logique de recherche-intervention visant à produire une analyse destinée à faire évoluer les pratiques managériales. Un accord contractuel nous engage à une grande confidentialité et nous oblige à présenter les informations sur l'organisme de manière à ce que son anonymat soit respecté.

Le problème identifié par Edutel était lié à une perception de deux ordres : d'une part, le directeur estimait que les managers de sites et leurs managers de service éprouvaient des difficultés à prendre des décisions en conformité avec les orientations de l'entreprise ; d'autre part, il percevait des blocages dans la mise en œuvre de ses propres décisions. Le développement d'une culture managériale était ainsi perçu comme un levier essentiel de la mutation de l'organisme.

Concernant l'entreprise pétrochimique française, filiale d'un groupe américain, il s'agit de la conception d'un outil de gestion des compétences. Ce secteur d'activité est très fortement capitalistique. Le coût de la main d'œuvre représente environ seulement 10 % du prix de revient de la tonne de plastique fabriquée, c'est-à-dire par exemple deux fois moins que le coût de transport (Source : DRH). Tout arrêt de fonctionnement de l'usine produit un manque à gagner majeur (environ 1 million de dollars de manque à gagner par jour d'arrêt). De ce fait, toute innovation sociale qui permet de développer les savoirs des salariés, de les aider à fiabiliser les outils de production, qui améliore leur motivation ou leur permet de réagir de manière plus efficace aux événements auxquels ils sont confrontés, a un effet direct sur la rentabilité de l'entreprise. Même si ces innovations ont un coût salarial, elles sont

intéressantes pour la direction car elles restent relativement peu coûteuses au regard des gains réalisés grâce à une production plus élevée.

Ce lien entre innovation sociale et performance économique de l'entreprise est si prégnant que, dès les années 70, ce groupe pétrolier américain s'est doté d'un service spécialisé dans le "*développement de l'organisation*" (OD). Au sein de ce service, un groupe de travail international (composé de texans, australiens, français, etc) s'est structuré pour synthétiser les caractéristiques d'une "*Plant of the future*" ("*l'usine du futur*"), qui comprenait l'enrichissement du travail des opérateurs, la rémunération des compétences et la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques.

L'usine étudiée a pour autre caractéristique d'être "*grass root*", c'est-à-dire construite sur un champ, à partir de rien. Ce contexte contribue à faire de cette usine un terrain idéal pour mettre en œuvre les concepts travaillés par le service OD. Le représentant français de ce groupe de travail a donc été appelé par la direction de l'usine pour y concevoir l'organisation du travail, les politiques et les outils ressources humaines. Aujourd'hui, il affirme clairement : "*nous avons carte blanche*". Il a, entre autres, construit un outil de contrôle des compétences pour les techniciens de maintenance. Le contenu de cet outil peut être synthétisé de la manière suivante (encadré 1).

Eléments composant l'outil de contrôle des compétences :

1- Deux types d'axes pour organiser les compétences :

- Des axes "techniques" : un axe spécifique est établi pour chaque métier (instrumentation, électricité, mécanique, etc.). Cependant, chaque technicien de maintenance peut cumuler plusieurs métiers : c'est le "*multiskill*" (instrumentation et électricité et mécanique).

- Un axe "maîtrise du job" qui répertorie des compétences communes à l'ensemble des métiers de l'entreprise (informatique, sécurité, qualité ...)

2- Trois échelons sur chaque axe :

Chaque axe est découpé en trois niveaux de compétences de difficulté croissante

3- Des coefficients pour rémunérer les compétences :

Chaque échelon acquis dans un axe (technique(s) ou maîtrise du job) attribue au salarié le coefficient de la convention collective immédiatement supérieur.

Encadré 1. La description de l'outil de contrôle des compétences [E2]

Ce référentiel comprend plusieurs niveaux de compétences (dénommés « *échelons* »). Il permet au management intermédiaire de valider les compétences individuelles de ses subordonnés et d'en déduire le coefficient à leur attribuer. En fonction des besoins de l'entreprise et des attentes de chaque salarié, le management intermédiaire propose une progression de carrière et définit les besoins en formation qui y sont associés. Au cours de l'entretien d'appréciation, l'augmentation salariale individuelle est déterminée et un comité de suivi paritaire est chargé de résoudre les conflits éventuels.

Le cas E3 rend compte de la dynamique de transformation d'une PME en hypercroissance.

Bio Distri est un des leaders européens dans la commercialisation de fruits et de légumes bio. Créée en 1987, ayant son siège social dans le Vaucluse, elle comprenait 220 salariés en 2008 et a connu une croissance annuelle moyenne de 20 % sur la période 2005-2009, via notamment des opérations de croissance externe.

Trois grandes phases peuvent être distinguées dans la trajectoire de croissance de l'entreprise. Tout d'abord, de 1987 à 1992, l'entreprise est marquée par la dimension militante d'un projet, à une époque où le marché du bio reste embryonnaire. La croissance est portée par la demande qui se structure progressivement, sans correspondre à une volonté explicite de la part du fondateur. La stratégie apparaît largement guidée par les événements extérieurs.

Ensuite, de 1992 à 2001, on constate une volonté de structuration tant de l'entreprise que du marché bio. Cette volonté naît d'un événement traumatisant : une grève des transports qui bloqua l'entrepôt du Vaucluse pendant plusieurs semaines, entraînant le licenciement de quatre salariés. Bio Distri s'attache dès cette époque à diversifier ses sources d'approvisionnement, marchés et clients.

Enfin, de 2001 à aujourd'hui, l'entreprise engage un effort progressif de structuration d'une véritable équipe de direction dont l'acte de naissance sera officialisé en 2004. Simultanément, cette période est le point de départ de plusieurs opérations de croissance externe qui s'accéléreront suite à l'entrée d'un fonds d'investissement en 2005 qui prend alors 51 % des parts de l'entreprise.

Les trois cas que nous allons présenter maintenant permettent d'illustrer les différents modes de gestion des paradoxes et de souligner le rôle possible des ambidextries dans une gestion harmonieuse de ceux-ci.

4. LES RESULTATS OBTENUS

Le cas de l'organisme de formation met en évidence que la gestion du paradoxe contrainte/habilitation par le dilemme (en privilégiant le seul pôle de la contrainte) produit des effets destructeurs et démobilisateurs pour les salariés qui subissent ce contrôle dénué de sens. Le cas de l'entreprise pétrochimique souligne que la gestion du paradoxe par le compromis conduit à une perte de repère des salariés qui, dès lors, ne savent plus quel sens ils doivent donner aux outils de contrôle mis en place. Enfin, bien qu'il comporte certaines limites, le cas Bio Distri montre que l'ambidextrie apparaît comme un mode de régulation possible pour la gestion des paradoxes.

4.1. Les limites de la gestion par le dilemme - le cas Edutel

Le cas Edutel est exemplaire dans la mesure où, en réaction à une situation historique où les sites bénéficiaient d'une très forte autonomie, le siège a mis en œuvre des transformations organisationnelles et des outils de gestion qui sont tous exclusivement orientés sur la dimension contrainte du paradoxe contrainte/habilitation. Les réactions des salariés et les difficultés rencontrées par Edutel soulignent combien cette gestion par le dilemme (le choix de privilégier un des pôles du paradoxe contrainte/habilitation) est une illusion qui produit des effets délétères et destructurants pour l'organisation.

4.1.1. Une organisation qui mise sur la contrainte

L'organisation historique d'Edutel est celle d'un siège et d'une dizaine de sites, relativement indépendants vis-à-vis du siège. Le catalogue de produits n'était que peu coordonné ce qui provoquait parfois une concurrence interne. La mutualisation des ressources, les synergies et le partage d'information étaient faibles. Les sites prenaient peu compte les directives du siège. Les acteurs de cette période reconnaissent volontiers les limites de cette organisation: « *Chacun faisait un peu ce qu'il voulait dans son coin, écrivait son portefeuille de formations. Nous, on se retrouve avec des formations qui étaient complètement concurrentielles d'un autre site. Il n'y avait pas de cohérence* » (Directeur de site).

Ce point est confirmé par le Directeur des fonctions transversales (DFT) en tant qu'ancien manager de site : « *Les sites étaient indépendants et la DG en était affaiblie. Elle ne pilotait pas grand-chose. Les sites n'étaient pas homogènes dans leurs fonctionnements ni dans leurs compétences. Le DG émettait des injonctions pour reprendre du pouvoir. Mais il y avait des stratégies de contournement des sites. Par exemple, on surévaluait les recettes et comme la construction budgétaire était annuelle, il fallait seulement que les recettes et les charges soient équilibrées et on s'intéressait peu à la tendance de diminution des recettes. Donc ça passait.* » (DFT).

En réaction à cette forte autonomie des sites, le siège a mené une réorganisation qui a consisté à supprimer la fonction de directeur de site. Des DFT ont été créées au siège et ont été chargées d'assumer le management des chefs de services sur les sites. Cette réorganisation a fortement déstabilisé l'organisation en brouillant les rôles et bloquant toute prise de décision, les sites se trouvant amputés de toute décision de management local : « *Le fait de ne pas avoir de responsable de site, c'était pénible et ça se ressentait sur des détails : un radiateur en panne, des fuites d'eau, des toilettes mal entretenues... S'il n'y a pas de*

directeur, il n'y a personne pour s'occuper de ça, y compris de ces détails-là » (Directeur financier).

Devant l'ampleur des dysfonctionnements, le siège a décidé de réintroduire des managers de sites et de leur allouer le double rôle de coordinateurs locaux des actions des sites et de relais de la politique de l'établissement. Les managers de sites sont les relais des DFT et les orientent vers les bons interlocuteurs ; ils sont censés veiller à ce que leurs directives soient appliquées.

Les changements organisationnels précédemment évoqués s'inscrivent dans un projet stratégique décliné en objectifs. Des groupes de travail ont été lancés de manière à moderniser les pratiques tout en les harmonisant. Le projet *Working On Line* devait ainsi permettre à terme de concevoir des produits adaptés au numérique, en rupture avec un modèle de production d'une documentation papier très abondante. Ces changements sont accompagnés du développement d'outils de contrôle. Ainsi, un « *dialogue de gestion* » a été instauré entre la direction de chaque site et chaque DFT. Chacune d'entre elles, est de plus, dotée de ses propres outils de reporting.

En travaillant sur la logique de la contrainte, cette centralisation des décisions vise la rationalisation des décisions. L'objectif est ici d'homogénéiser les pratiques et conduit explicitement à écarter les managers de site de la décision stratégique, selon une vision *top-down* et une dichotomie entre le stratégique et l'opérationnel. Cette centralisation vaut pour toute décision budgétaire puisque les sites sont dépourvus de budget. Les sites sont désormais invités à se recentrer sur l'*exploitation*. De manière générale, toute décision dont les conséquences pourraient être financières est du ressort exclusif du DFT concerné.

4.1.2. Les limites de cette gestion par le dilemme

Les salariés rencontrés apparaissent comme plutôt critiques vis-à-vis de ces outils de gestion qui visent à reprendre le contrôle des sites. Un directeur de service sur le site de R déclare ainsi : « *On subit une lourdeur, mais une lourdeur ! On pose des questions et on n'a pas de réponse ou trop tard, ou la réponse à ce qui n'est pas la question.* » « *On doit remplir des tableaux de données d'un DFT. Vous l'avez fait et puis un autre vient vous en demander un nouveau. C'est pas exactement le même. Et rebelote.* » (Directeur de service).

Les salariés semblent avoir initialement « *joué le jeu* » de la réorganisation stratégique : « *Sur le site, nous avons pris le projet stratégique d'Edutel, nous avons regardé les axes et nous avons cherché à voir comment on pouvait s'y inscrire* ». (Manager du site de L.)

Mais, en partageant leur vécu, les managers prennent conscience de l'inévitable décalage entre la prescription et sa mise en œuvre. Or, le circuit formel de la décision se caractérise par une conception « *Top-Down* » du processus de décision, très clairement assumée par le siège. La décision n'est pas mise en discussion mais, plus encore, cette discussion est perçue comme un signe de résistance au changement : « *Si les décisions sont contestées, c'est qu'à un moment donné, la chaîne hiérarchique ne joue pas son rôle. Les cadres ne portent pas. Une décision qui est prise, on discute avant la décision, on entend, machin, mais quand c'est décidé, c'est décidé. Point. On ne livre pas ses états d'âme, ou on ne cherche pas à torpiller, à contourner, machin, etc. C'est très pénible. Et la chaîne hiérarchique ne fonctionne pas pour l'instant.* » (Directeur général adjoint).

D'un côté, la direction (directeur général, directeur général adjoint, DFT) perçoit la ligne hiérarchique comme une chaîne de commandement fluide, et a tendance à imputer tout blocage dans cette chaîne à un manque de loyauté ou à un déficit de culture managériale : « *Quand on sort une procédure, je vous assure qu'à chaque fois qu'il y a une instruction qui sort, je reçois un mail dans les dix minutes après qu'elle ait, que l'instruction ait été envoyée, d'une demande de dérogation. C'est extraordinaire. Oui oui, c'est vachement bien d'avoir une instruction mais, moi, j'ai une spécificité qui fait que, je ne peux pas. Mais c'est sur tous, tous les sujets. C'est extraordinaire, cette capacité à soit contester, soit essayer de contourner.* » (Directeur général adjoint).

De l'autre, les managers de site et de service considèrent le processus de décision comme inadapté aux réalités locales. L'absence de mise en discussion aboutit à des injonctions contradictoires puisque d'un côté, la responsabilité des managers de site est renforcée, de l'autre leurs marges de manœuvre sont largement affaiblies.

De même, on assiste à un renforcement de la prescription (reportings multipliés) sans que les décisions ne soient acceptées et sans que le sens en soit partagé. Au fil du temps, s'est développée une incompréhension réciproque qui est progressivement devenue défiance : « *Les sites tirent sur les DFT à boulets rouges. C'est les canons de Navarone* » (DFT).

Ce cas met en évidence toutes les limites de l'approche par le dilemme. En utilisant de façon prégnante le levier de la contrainte, la direction se place elle-même dans une impasse managériale. Les managers, soumis à des injonctions paradoxales multiples, sont sous pression et dans une grande difficulté pour endosser leur rôle ; la ligne de fracture entre ce qui relève du stratégique et ce qui relève de l'opérationnel est pour le moins ambiguë et fait l'objet de négociations constantes ; les outils de gestion prolifèrent sans pour autant être réellement appropriés.

4.2. L'illusion de la gestion par le compromis – le cas Pétro

Contrairement au cas précédent, le cas Petro révèle une gestion par le compromis en cherchant à faciliter des usages simultanément contraignants et habilitants.

4.2.1. Un outil construit dans une logique plutôt habilitante

La philosophie gestionnaire de cet outil met en avant le concept d'« *usine du futur* », c'est-à-dire l'idée que le *multiskill* (la capacité des techniciens de maintenance à exercer plusieurs métiers : instrumentiste mais aussi électricien, etc.), le *pay for skill* l'*empowerment* et une *flat organization* (enrichissement du travail des opérateurs, rémunération des compétences et réduction du nombre de niveaux hiérarchiques) sont les facteurs majeurs de la performance future de l'entreprise.

Pour réussir « *cette usine du futur* », le *change manager*, le DRH et le Directeur d'usine, accompagnés des *team leaders* de la maintenance ont conçu un outil de rémunération des compétences cohérent avec cette philosophie gestionnaire. Ancrés à la fois sur des compétences techniques et d'autres plutôt comportementales, cet outil vise à mieux rémunérer les salariés qui développent des compétences cohérentes avec le projet stratégique de l'entreprise.

Les premières années d'utilisation de l'outil de gestion par les compétences sont satisfaisantes. Les salariés comme les *team leaders* disent aujourd'hui avoir trouvé cet outil pertinent et performant à l'époque : « *Le message d'embauche justement c'est qu'ils prenaient en compte le multiskill (...). Je suis un de ceux à qui ça a profité parce que j'ai eu pas mal de coefficients, ça a été une pente ascendante. (...). Le multiskill, c'est faire son métier de base et acquérir des compétences dans d'autres directions qui permettent évidemment d'avoir des coefficients et de la rémunération qui augmente ... et pour eux (la Direction, Nd'A) c'est intéressant aussi. Quand je suis d'astreinte, ils peuvent m'appeler aussi bien pour l'instrumentation que pour les analyseurs* » (YL, Technicien de maintenance) ».

De nombreux autres verbatims montrent que cette perception a été largement partagée dans cette entreprise à ce moment-là. Ainsi, un *team leader* confirme : « *Au début, il y a eu une vraie envie autour de cet outil. On trouvait que les compétences c'était un bon moyen de motiver nos gars (...) Je crois qu'au début, on y a vraiment cru, on pensait que ça pouvait être une nouvelle manière de gérer une équipe* » (Team leader maintenance).

L'outil a ainsi été utilisé dans un premiers temps dans un usage plutôt habilitant, même si la logique contraignante n'était pas absente (les salariés ne pouvant pas valider n'importe

quelles compétences). Cet outil a rapidement eu des usages imprévus. En particulier, les concepteurs de l'outil ont rapidement constaté une interprétation imprévue du concept de *multiskill*. Ils avaient construit cet outil sur l'hypothèse implicite d'un *multiskill* « réduit ». Celui-ci considère que, pour avoir des équipes efficaces, l'entreprise recherche des salariés experts dans un métier et dotés de compétences assez fortes dans un ou deux autres métiers au maximum. Ce *multiskill* « réduit » correspond à un modèle en « cône », où parmi les six métiers existant initialement en maintenance, chaque salarié ne développe des compétences que dans deux ou trois d'entre eux.

Or, les techniciens de maintenance ont rapidement interprété le *multiskill* dans un sens « élargi ». Les premiers échelons de chaque métier étant systématiquement les plus aisés à obtenir, ils développent des compétences dans tous les métiers (y compris ceux qui n'ont pas beaucoup de rapport avec le métier dans lequel ils ont la compétence la plus forte) afin de bénéficier de la rémunération la plus élevée possible. Ce *multiskill* « élargi » correspond à un modèle en « râteau » qui ne permet pas aussi facilement que le *multiskill* « réduit » d'enclencher un cercle vertueux entre développement des compétences et performance de l'organisation. Il fait en effet coexister des compétences dans des métiers qui n'ont que peu d'interactions entre eux.

Le glissement du *multiskill* « réduit » et implicitement attendu au *multiskill* « élargi » conduit, dès la troisième année, à un grippage de l'outil : le *multiskill* ne parvient plus à développer la performance de l'organisation.

4.2.2. Une gestion par le compromis qui vise à établir un compromis entre l'habilitation et la contrainte

Pour tenter de remédier à cette situation, les concepteurs de l'outil ont chargé un groupe de travail de modifier le référentiel de compétences. Celui-ci a été transformé dans le sens d'une plus grande contrainte. Tout d'abord, le référentiel exige des compétences plus difficiles à acquérir mais surtout, la rémunération est désormais établie en fonction de l'échelon le plus élevé obtenu dans un des axes techniques. Cette modification vise clairement à favoriser le *multiskill* « réduit ».

Cette transformation est à la fois rapide et profonde (il ne s'agit pas d'une simple « révision » des référentiels) et pourtant elle ne produit pas vraiment les effets attendus. La dynamique de l'outil se trouve à nouveau très rapidement grippée. Il s'agit d'un nouvel usage imprévu de cet outil. Comme le souligne, XT, *team leader* maintenance : « Le groupe de travail avait fait un bon boulot. Comme dans ce groupe, on avait des techniciens et des team

leaders qui connaissaient bien l'entreprise et son organisation, ils avaient réussi à proposer des grilles plus difficiles à obtenir mais qui étaient acceptables par tous les salariés... et pourtant, ça n'est pas reparti comme au démarrage ... On est resté plombé »

La tentative de compromis que constitue cette nouvelle rédaction (« *l'usine du futur* » est toujours présente mais elle ne paie plus systématiquement, elle est encadrée par les besoins de l'entreprise) apparaît très largement comme une illusion puisqu'elle fait perdre la dynamique habilitante initiale, sans atteindre les objectifs contraignants qu'elle s'était donnée. C'est ce constat d'échec que résume un salarié en disant : « *Quand on a refait les grilles, c'est un peu comme si « l'esprit » du démarrage de l'usine avait été perdu. On n'a pas senti la même adhésion des équipes... »* (Technicien de maintenance).

Le constat de cette dynamique qui n'existe plus, a conduit une nouvelle DRH, récemment embauchée dans l'usine, à mettre en place un nouvel outil de gestion des carrières assez sensiblement différent de celui que nous venons d'évoquer. Cet outil n'est plus censé gérer les compétences mais les « *potentiels* » des salariés. Lors de l'entretien annuel, chaque *team leader* établit le « *potentiel ultime* » de chacun des membres de son équipe. Ces « *potentiels ultimes* » doivent être assez stables pour permettre de répartir de manière régulière les augmentations salariales tout au long de la carrière des salariés. Cet outil ne fait donc plus directement référence aux compétences des salariés.

Ce changement radical ne dérange pas nécessairement les salariés. Ils sont prêts à entendre que « *l'usine du futur* » et la rémunération des compétences ne sont plus les facteurs de la performance de demain. En revanche, la cohabitation entre les deux outils leur apparaît comme déstabilisante : « *Bon avec le potentiel, c'est qu'on ne sait pas où on va. On utilise toujours les grilles pour faire les appréciations. Est-ce que ça sert encore à quelque chose ou est-ce que c'est de l'hypocrisie collective ? Si tout est décidé d'avance avec le potentiel, à quoi ça sert de faire semblant de discuter des compétences qu'on a acquis cette année ou pas ? Est-ce qu'on pourrait pas se décider une bonne fois pour toutes ? »* (Technicien de maintenance).

On constate donc ici clairement que la gestion par le compromis qui tente de faire coexister contrainte et habilitation dans l'outil de gestion produit une situation difficile à appréhender et finalement déstabilisante pour les salariés. Comme la gestion par le dilemme, elle apparaît très largement comme une illusion dans la gestion des paradoxes. Comme le montre le cas suivant, le recours à l'ambidextrie apparaît comme un levier plus efficace de régulation des paradoxes.

4.3. La gestion par l'ambidextrie - le cas Bio distri

Le cas de cette PME montre la dialectique qui s'instaure entre les dimensions contraignante et habilitante, dans un contexte de très forte croissance à laquelle elle s'affronte. La régulation de cette croissance et des paradoxes qui l'accompagnent s'appuie sur la mobilisation d'une large variété de formes d'ambidextrie.

4.3.1. Un outil construit dans le contexte d'une PME innovante

Cette entreprise a clairement opté pour une stratégie de différenciation fondée sur l'innovation, une gestion personnalisée de la relation client et un standard élevé de qualité. Ainsi, Bio Distri se différencie des autres metteurs en marché de fruits et de légumes bio par un investissement soutenu aux différents stades de la filière. En amont, l'entreprise apporte un soutien aux producteurs dans un registre technique (conseils dans les processus de certification bio, choix des variétés, assistance par des agronomes indépendants, etc.) et dans un registre financier (avances sur récoltes). En aval, l'entreprise accompagne ses clients tant dans la conception des actions marketing, que la mise en avant des produits ou bien encore le conseil au consommateur.

Cet investissement fort sur l'ensemble des stades de la filière se traduit concrètement par une proximité avec les clients et leurs besoins. Le PDG considère ainsi : « *Quand on fait du commerce avec cet état d'esprit, on crée une œuvre commune. Lorsque je voyageais, j'étais reçu chez mes clients et eux installaient leur caravane chez moi quand ils venaient en Provence. Avec les producteurs, les échanges sont amicaux, nos liens sont personnels* » (P.D-G, dossier de presse, 2008) ;

La proximité avec le marché est appréhendée par les acteurs interviewés comme un moyen d'en repérer les signaux faibles et d'en saisir les opportunités. Les contacts directs avec les clients apparaissent, de fait, comme un substitut à la réalisation d'études marketing. Cette proximité est également analysée comme un levier de fidélisation de la clientèle et de mise en cohérence entre image interne et image externe (elle fait écho à celle entre les dirigeants, l'encadrement et les salariés).

Ces caractéristiques s'allient avec la volonté d'apparaître comme un acteur institutionnel à part entière. C'est selon le P.D-G de Bio Distri l'une des motivations majeures à la croissance, l'atteinte d'une taille critique minimale étant de son point de vue indispensable pour prétendre orienter, peser sur les règles du jeu à l'intérieur du marché : « *Il faut qu'on occupe une position sur le marché qui soit suffisamment forte pour essayer de construire un marché bio indépendant du marché conventionnel* ».

Cette volonté trouve un point d'appui dans l'investissement conséquent du dirigeant et des principaux responsables de l'entreprise dans de multiples réseaux. On note ainsi une présence active des responsables de Bio Distri dans les différentes institutions du domaine réglementaire : Commission européenne, ministère de l'Agriculture, Comité de certification EcoCert, Présidence du comité bio de l'interprofession des fruits et légumes (Interfel). Selon le P.D-G, cette démarche vise fondamentalement à « *améliorer la lisibilité du marché* » tout en « *luttant contre l'arrivée de metteurs en marché conventionnels qui se convertissent au bio* ».

4.3.2. La gestion du paradoxe contrainte / habilitation par le recours à l'ambidextrie

Comme dans toutes les autres organisations, le paradoxe contrainte/habilitation est bien présent dans les outils et les pratiques de cette entreprise. Ainsi, la croissance de l'entreprise amène un besoin de rationalisation et de structuration de la fonction RH. Celui-ci répond d'abord à un besoin de sécurisation des risques en matière sociale. Le DRH témoigne à cet égard d'une préoccupation marquée pour la maîtrise et le respect du cadre légal. Il a ainsi recours à un cabinet d'avocats spécialisés en droit social pour s'assurer contre ce risque.

Mais cette structuration de la fonction RH n'est pas univoque. Elle n'a pas comme seule vocation de contrôler les risques sociaux. Elle apparaît aussi comme constitutive de l'avantage concurrentiel, et partant, comme un élément moteur de la croissance. Par exemple, Bio Distri affirme clairement sa volonté de capter et de fidéliser des ressources humaines rares, créatrices de valeur. Dans cette perspective, le recrutement des commerciaux apparaît comme stratégique, l'entreprise ayant fait très tôt le choix d'être à l'export. La plupart des commerciaux recrutés témoignent ainsi d'une connaissance aigüe du secteur, étant en poste depuis 10 à 15 ans dans des entreprises de fruits et légumes (qu'elles soient sur le marché bio ou conventionnel). Le dirigeant de Bio Distri symbolise lui-même ces ressources rares, non seulement du fait de ses caractéristiques personnelles, mais aussi de son investissement dans de multiples réseaux. Cet investissement participe de la recherche de normes, de certifications, de cadres de référence, permettant à ce dirigeant comme à son entreprise d'asseoir leur légitimité à l'égard de leurs parties prenantes (clients, fournisseurs, financeurs, etc.).

Les stratégies de rétention de la main-d'œuvre reposent chez Bio Distri sur des principes clairement établis : une dominante de contrats à durée indéterminée (CDI), une dynamique de promotion interne (dont on citera ici un cas exemplaire : le directeur des achats a été successivement préparateur de commandes, responsable préparation, vendeur, chef des

ventes) ; des pratiques salariales favorables au regard des standards du marché ; un ancrage territorial de la société ; une identification forte à la personnalité du fondateur. La fidélisation de ces salariés est envisagée par les acteurs de cette entreprise comme un axe majeur de fidélisation de la clientèle.

Les dirigeants tentent ainsi de concilier la perpétuation du modèle culturel fondateur et le besoin de structuration induit par la croissance impliquant une logique plus contraignante sur les salariés. Mais cette gestion paradoxale ne va pas de soi. En particulier, le besoin de rationalisation s'affronte à la quête de fidélisation des salariés qui suppose des processus davantage individualisés

De fait, l'approfondissement des pratiques de GRH s'opère au détriment de leur cohérence interne ; le modèle culturel éprouve ses limites au-delà d'un certain seuil d'effectifs. La croissance de cette PME crée un besoin de rationalisation et de standardisation des processus et simultanément, une focalisation excessive sur la logique d'exploitation, l'approfondissement des routines actuelles, risque à terme de transformer les compétences fondamentales en rigidités fondamentales (Leonard-Barton, 1992), tout en rendant l'organisation aveugle aux évolutions de son environnement. Les dirigeants de Bio Distri témoignent d'une conscience aiguë de cette tension : *« Moi je perçois toujours l'antinomie entre la perfection de l'organisation et la dynamique de croissance. La dynamique de croissance est fondamentalement désorganisatrice. Il faut qu'elle le soit dans des limites acceptables parce que sinon ça explose en plein vol. Mais l'organisation est fondamentalement anti-croissance... Par principe, l'organisation prévoit tout et par principe la croissance met toujours l'organisation en retard parce qu'il faut la changer immédiatement »* (P.D-G).

Le PDG exprime également une tension entre la philosophie militante au fondement du projet entrepreneurial de Bio Distri et le besoin de rationalisation, de structuration induit par la croissance : *« Tous les gens qui s'occupaient du bio à ce moment étaient des gens qui le faisaient par conviction, mais ils n'étaient pas souvent très professionnels dans leur approche... moi j'étais tout de suite très obsessionnel sur la qualité du produit, la qualité du service rendu aux clients »*.

Enfin, à ses yeux, la question de la cohérence entre l'image externe de l'entreprise et la réalité des pratiques de gestion en interne est fondamentale : *« La question de la cohérence, pour moi, est vitale. On prétend faire de l'écologie et établir les rapports Nord-Sud les plus équilibrés possibles. Il faut faire aussi soi-même à l'intérieur, sinon cela ne tient pas debout »*.

Face à ce besoin de rendre les outils plus contraignants, les différentes formes d'ambidextrie apparaissent comme le principal moyen utilisé par ces acteurs pour gérer le paradoxe habilitant-contraignant. L'ambidextrie *structurelle* traduit la volonté de Bio Distri de s'attacher à préserver des îlots d'autonomie et des espaces de liberté au sein d'une structure de plus en plus formalisée. Il évoque ainsi la constitution de petites unités sur des projets spécifiques, par exemple pour gérer la crise que rencontre la filiale belge. Ce mode de structuration s'accompagne par ailleurs de la recherche de complémentarités entre les profils et les compétences des salariés de l'entreprise. Ainsi, chez Bio Distri, on voit coexister une population de salariés « *fidèles* » convaincus par la dimension militante du projet et une population de salariés « *mercenaires* » au profil gestionnaire plus affirmé : « *Pour moi il y a les fidèles et puis les mercenaires, ceux qui viennent juste pour leur CV, qui pillent la boîte et qui s'en vont. On en a quand même besoin à un certain moment, ce sont des personnes qui vont être efficaces et qui apportent un œil nouveau... la boîte ne peut pas que garder des fils de producteurs qui ont du cœur et du bon sens... Ce qui est difficile pour Bio distri, c'est d'arriver à conjuguer les deux milieux* » (DRH).

L'ambidextrie *temporelle* semble inhérente à la trajectoire même de croissance de l'entreprise. Elle est marquée par des moments de rupture, comme par exemple, lorsqu'un nouveau fonds d'investissement devient actionnaire majoritaire. Les compétences de ce fond d'investissement dans le pilotage d'opérations de croissance externes sont un levier précieux pour l'entreprise, dont la stratégie de croissance externe vise à l'aider à orienter les tendances du marché et structurer un marché bio qui soit relativement indépendant du marché conventionnel. L'arrivée de ce nouvel actionnaire est concomitante d'un mouvement de rationalisation des processus clés de l'entreprise, l'apprentissage par exploitation semblant ainsi succéder à l'apprentissage par exploration. Les processus ressources humaines en particulier apparaissent fortement impactés (structuration de fiches de fonction, généralisation du dispositif d'entretien annuel, refonte du système de classification des emplois, etc.), ce mouvement aboutissant *in fine* à la création et l'autonomisation de la fonction RH en 2007, soit deux années après l'entrée du fond d'investissement.

L'ambidextrie *de réseau*, pour sa part, semble faire l'objet d'une prise de conscience aiguë de la part du P-D.G. La croissance externe apparaît, de fait, comme un levier pour capter des savoir-faire complémentaires et aider l'entreprise à structurer les tendances du marché : « *Le choix de la croissance externe était conditionné par le fait qu'on a fini par penser qu'il fallait aller vers la grande distribution, et que nous, on ne savait pas le faire et il se trouvait qu'il y avait une entreprise pas loin d'ici qui ne faisait que cela et qui le faisait pas mal. Donc on les*

a achetés parce qu'on a acheté de la compétence » (PDG).

Par ailleurs, ce cas souligne plus particulièrement le rôle de l'ambidextrie contextuelle, c'est-à-dire la création d'un contexte organisationnel favorable, permettant aux individus eux-mêmes de faire preuve d'ambidextrie dans leurs activités quotidiennes. Le DRH met ainsi en exergue la stabilité des collectifs de travail, la faiblesse du taux de turnover, l'existence de relations simples et directes avec l'encadrement, une limitation délibérée du recours à l'intérim (qui de, l'aveu même du DRH, ne devrait pas représenter plus de 20 % des effectifs permanents).

L'ambidextrie semble également exister dans un registre individuel, dans la capacité du dirigeant à endosser une large palette de rôles et à pouvoir initier des logiques *habilitantes* « à double boucle ». Le dirigeant lui-même semble avoir un tropisme pour le paradoxe : « *Moi j'aime aussi les paradoxes (.../...) Quand je fais rentrer des actionnaires financiers dans le capital, je me dis : on va voir ce que c'est, on va rentrer dans la gueule du loup* » (PDG).

On observera enfin que le déploiement de ces formes d'ambidextrie s'accompagne d'un usage souple des démarches de planification stratégique qui font plutôt l'objet d'un usage rhétorique destiné à légitimer l'action des dirigeants et à rassurer les différentes parties prenantes : « *On est sur des Business Plan à 5 ans. Mais on les construit parce qu'il faut qu'on les construise. Parce que l'on a en face de nous des gens qui sont habitués à voir des Business Plan à 5 ans. Et évidemment, on les construit de façon à ce qu'ils soient bien articulés et bien crédibles* » (Contrôleur de gestion)

Le cas Bio Distri se singularise ainsi par la capacité de l'entreprise à combiner une grande variété de formes d'ambidextrie afin de s'affronter aux paradoxes générés par la dynamique de croissance.

5. DISCUSSION

Les résultats présentés ci-dessus permettent d'engager deux pistes de discussion complémentaires. La première porte sur la gestion des paradoxes par le dilemme et par le compromis, la seconde sur la capacité des ambidextries à constituer une solution pour gérer les paradoxes.

5.1. Le dilemme et le compromis comme formes déstabilisantes de gestion

L'idée que les paradoxes peuvent être gérés par le dilemme (c'est-à-dire en privilégiant l'un des éléments du paradoxe) ou par le compromis (c'est-à-dire en créant un compromis entre les deux éléments) est présente dès le début de la réflexion sur la gestion des paradoxes. Ainsi Poole & Van de Ven proposent dès 1989 un mode de gestion par la hiérarchisation et par la priorisation. Cette proposition est reprise par Smith & Lewis (2011) qui proposent le mode de gestion par le dilemme.

On trouve la même idée dans la littérature sur l'ambidextrie. Il serait parfois possible de séparer physiquement via une ambidextrie structurelle (Tushman & O'Reilly, 1999) et de réseau (Gilsing & Noteboom, 2004) ou temporellement par une ambidextrie temporelle (Tempelaar & al., 2008) au travers de deux dynamiques à l'œuvre.

Les résultats obtenus sur les cas E1 (organisme de formation) et E2 (entreprise pétrochimique) nous amène à relativiser la pertinence de ces modes de gestion. En effet, les salariés que nous avons interviewés ont surtout déclaré être déstabilisés par ces modes de gestion. La gestion par le dilemme les déstabilise parce qu'elle nie l'existence de l'autre élément du paradoxe. Par exemple, la direction de l'organisme de formation ne retient que la dimension contraignante de ses outils de reporting. Elle tente d'annihiler toute forme d'habilitation, de construction de savoirs spécifiques par les acteurs locaux. Comme elle ne peut y parvenir (un outil de contrôle est toujours systématiquement contraignant et habilitant), elle déstabilise ces salariés et les amène à perdre le sens de l'action dans cette organisation.

Les résultats obtenus sur le cas E2 (entreprise pétrochimique) montrent que la gestion par le compromis n'est pas beaucoup plus efficace. En effet, là aussi, les acteurs sont déstabilisés et demandent une clarification voire la création d'un nouvel outil de contrôle. La tentative d'avoir un outil de contrôle qui établisse un compromis entre contrainte et habilitation brouille leurs repères. Ils ont alors le sentiment que les règles du jeu ne sont plus claires.

Les réactions des salariés dans ces deux cas nous conduisent à relativiser les propositions de Poole & Van de Ven (1989) puis Smith & Lewis (2011). Si les éléments d'un paradoxe peuvent être priorisés (on choisit alors seulement le plus important ou on fait alors l'un puis l'autre) ou si un compromis peut être établis entre eux, alors il ne s'agit pas d'un compromis mais d'une simple contradiction. Il peut être coûteux et/ou difficile de la résoudre mais une solution est néanmoins envisageable. La définition même du paradoxe pose que les deux éléments sont mutuellement exclusifs. Comme la tension entre contrainte et habilitation est un véritable paradoxe, les modes de gestion par le dilemme ou le compromis ne sont pas opérants, ils ne font que déstabiliser les acteurs qui les vivent.

Les résultats que nous présentons plaident donc pour une analyse fine des situations. Lorsque les tensions organisationnelles ne sont que des tensions, c'est-à-dire lorsqu'un choix ou un compromis sont possibles entre les deux éléments de la contradiction, nos résultats plaident pour une identification claire des éléments de la contradiction et une explicitation des choix effectués et des raisons de ces choix. A l'inverse, lorsqu'il s'agit d'un réel paradoxe, ces deux modes de gestion apparaissent comme très largement contre-productifs.

5.2. L'ambidextrie comme mode pertinent de gestion des paradoxes

Plusieurs auteurs ont évoqué (parfois explicitement comme Gibson & Birkinshaw 2004) le fait que l'ambidextrie pourrait être un mode de gestion des paradoxes. Cette approche n'avait pas encore été à ce jour opérationnalisée. L'étude de cas Bio Distri que nous proposons opérationnalise et confirme cette assertion. Nous y avons constaté que les différentes formes d'ambidextrie constituent vraisemblablement une voie pour gérer le paradoxe contrainte / habilitation.

Néanmoins, nos résultats amènent à proposer une distinction entre les différentes formes d'ambidextrie. Comme nous venons de l'évoquer pour les modes de gestion des paradoxes, il semble que si toutes sont utiles, toutes les formes d'ambidextrie n'ont pas la même capacité à véritablement gérer les paradoxes. En effet, les ambidextries structurelle, temporelle et de réseau s'attachent à séparer physiquement ou temporellement les deux éléments du paradoxe. Comme nous l'avons évoqué ci-dessus, si une telle séparation est possible, cela signifie sans doute que nous étions face à une simple contradiction et pas face à un réel paradoxe. Il est alors sans doute plus judicieux de présenter cette contradiction pour ce qu'elle est, et de lui appliquer les modes de gestion dévolus à la gestion des contradictions plutôt que de lui appliquer les modes de gestion des paradoxes. De ce point de vue, seule l'ambidextrie contextuelle qui s'efforce de gérer simultanément les deux éléments du paradoxe apparaît comme un véritable mode de gestion des paradoxes.

CONCLUSION

Cet article posait la question de la capacité des différentes formes d'ambidextrie à constituer un mode de gestion des paradoxes. Deux enseignements principaux peuvent être tirés des trois cas présentés. Le premier est que la gestion des paradoxes par le dilemme (le choix de l'un des éléments du paradoxe) ou par le compromis (la tentative d'établir un compromis entre les deux éléments mutuellement exclusifs) apparaît comme très largement impossible. Elles déstabilisent les salariés qui, constatant le paradoxe, ne comprennent pas qu'il soit géré

comme une simple contradiction. Le second est que les différentes formes d'ambidextrie apparaissent comme une alternative possible pour gérer un paradoxe comme celui de contrainte / habilitation inscrit dans les dispositifs de contrôle.

Ces résultats doivent toutefois être compris relativement aux limites de ces études de cas. Ils semblent pleinement valides pour les cas étudiés mais leur généralité reste à établir. Nous faisons l'hypothèse que ces cas sont exemplaires pour des structures de taille moyenne qui vivent des processus de transformation proches de ceux que nous avons décrits (PME en hyper-croissance ...). Pour accroître la généralité de ces résultats, il faudrait répliquer l'étude dans des situations analogues mais, surtout, étudier d'autres processus de transformation dans d'autres secteurs d'activités.

De manière générale, ce travail montre que l'analyse du rôle de l'ambidextrie dans la gestion des paradoxes constitue une voie de recherche particulièrement intéressante et prometteuse. En effet, de nombreuses questions restent à affiner. Par exemple, nous avons montré que l'ambidextrie contextuelle apparaît comme la plus pertinente pour gérer les paradoxes. Néanmoins, on peut se poser la question de la pertinence de l'articulation de ces différentes ambidextries. Il est ainsi possibles que les ambidextries structurelle, temporelle ou de réseau constituent, lorsqu'elles sont articulées avec l'ambidextrie contextuelle, de véritables ressources pour décupler l'efficacité de celle-ci. La voie d'une articulation entre les ambidextries apparaît ainsi comme une piste de recherche qui doit être investiguée. De la même manière, la situation décrite dans la PME Bio Distri apparaît comme relativement peu stable et pérenne. La question de la pérennisation d'un mode de gestion des paradoxes par les différentes formes d'ambidextrie constitue donc aussi une perspective de recherche particulièrement stimulante.

REFERENCES

- Barel, Y. (1998), *Le Paradoxe et le système. Essai sur le fantastique social*, PUG : Grenoble.
- Benner M.J. et Tushman M.L. (2003), *Exploitation, exploration and process management : the productivity dilemma revisited*, *Academy of Management Review*, 28:2, 238-256.
- Bernard-Weil, E. (1999), *La théorie des systèmes ago-antagonistes*, *Le Débat*, n°106, pp. 106-120
- Brivot, M., Gendron, Y. (2011), *Beyond panopticism: On the ramifications of surveillance in a contemporary professional setting*, *Accounting organizations and society*, 36:3, 135-155.

- Burgess, R. (1982), *Field research: A sourcebook and field manual*: London, George, Allen Irwin.
- Clegg, S.R., J. Vieira da Cunha et M. Pina e Cunha, (2002), « Management paradoxes: A relational view », *Human Relations*, 55:5, 483-503.
- Collinson S. (2001), “Knowledge management capabilities in R&D : a UK-Japan company comparison”, *R&D Management*, 31, 335-347.
- Coopey, R., McKinlay, A. (2010), Foucault and fordism, *Labor History*, 51, (1, c.1900-50): 107-125.
- Dhifallah S, Chanal V, Defélix C, (2008) Quelle gestion des ressources humaines dans les organisations ambidextres ?, *Revue Française de Gestion*, n°187, p.161-175.
- Eisenhardt, K.M. (1989). *Building Theories From Case Study Research*, *Academy of Review*, 14:4, p. 532-550.
- Flyod S. et Lane P. (2000), Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal, *Academy of Management Review*, 25:1, 154-177.
- Foucault M (1975), *Surveiller et punir naissance de la prison*: Gallimard, 360p.
- Foucault, M. (1976), *Histoire de la sexualité La volonté de savoir*: Gallimard 224p.
- Gibson C. et Birkinshaw J. (2004), The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity, *Academy of Management Journal*, 47:2, 209-226.
- Gilsing V., Nooteboom B. (2004), *Co-evolution in innovation systems: the case of pharmaceutical biotechnology*, papier de recherche, Eindhoven Centre for Innovation Studies Eindhoven University of Technology, The Netherlands, 2004.
- Gupta, A.K., K.G. Smith, and C.E. Shalley. (2006), The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49:4, 693-706.
- Hlady Rispal, M. (2002), *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Hopper, T., Macintosh, N. (1993), Management accounting as disciplinary practice: The case of ITT under Harold Geneen, *Management Accounting Research*, 4:3,181-216.
- Hoskin, K., Macve, R. (1988), The genesis of accountability: The west point connections, *Accounting Organizations and Society*, 13:1, 37-73.
- Leonard-Barton D. (1992), Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development, *Strategic Management Journal*, 13:1, 111-125.
- Lewis, M.W., (2000), « Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide », *Academy of Management Review*, 25:4, p. 760-776.

- March J. (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2:1, 71-87.
- Mc Namara, P. and Baden-Fuller, C. (1999) “Lessons from the Celltech Case: Balancing Knowledge Exploration and Exploitation in Organisational Renewal”. *British Journal of Management*, 10:4, 291-307.
- Miller, P., Rose, N. (1990), Governing economic life, *Economy and Society*: 1-31.
- Nooteboom B. (1999), “The combination of exploitation and exploration: how does it work ?”, EGOS colloquium, Knowledge and Organization Track, Warwick, 3-6 juillet
- Ogden, S. G. (1997), Accounting for organizational performance : The construction of the customer in the privatized water industry, *Accounting Organizations and Society*, 22:6, 529-556.
- O’Reilly A., Tushman M.L. (2004), “The ambidextrous organisation”, *Harvard Business Review*, 82:4, p. 74-81.
- Perret., V., et E., Josserand, (2003), « La valeur heuristique du paradoxe pour les sciences de l’organisation, dans V. Perret et E. Josserand *Le Paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Éd. Ellipses, Paris
- Poole, M.S. et A.H. Van de Ven, (1989), “Using Paradox to Build Management and Organizational Theories”, *Academy of Management Review*, 14:4, p. 562-578
- Quinn RE, Cameron KS (1988), *Paradox and transformation: toward a theory of change in organization and management*, Ballinger Pub Co., 334p
- Ragin, C., Becker, H. (1992), *What is a case ? Exploring the foundations of social inquiry*: New-York, Cambridge University Press.
- Rahaman, A., Neu, D., Everett, J. (2010), Accounting for Social-Purpose alliances: confronting the HIV/AIDS pandemic in Africa, *Contemporary Accounting Research*, 27:4, winter, 1093-1129
- Raisch S. (2009), Organizational ambidexterity: balancing exploitation and exploration for sustained performance, *Organization Science*, 20:4, 685-695.
- Simsek Z. (2009), A typology for aligning organizational ambidexterity’s conceptualizations, antecedents and outcomes, *Journal of Management Studies*, 46:5, 864-894.
- Smith, W. K., M. L. Tushman. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*. 16:5, 522–536.
- Smith W.K. et Lewis M.W. (2011), Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing, *Academy of Management Review*, 36:2, 381-403.

- Stake, R. (1994), Case studies in Denzin, NK and Lincoln SY (Ed.), Handbook of qualitative research, London: Sage Publications, 236-247.
- Tempelaar M., Jansen J.J.P. et Van Den Bosch F.A.J. (2008), Knowing your clients: the joint effect of client and internal social capital on organizational ambidexterity, Conférence annuelle sur le management stratégique des sociétés, Cologne, Allemagne.
- Tushman M. et O'Reilly C. (1996), Ambidextruous organizations: managing evolutionary and revolutionary change, California Management Review, 38:4, 8-30.